

Kvalitetsmätning och förbättringsarbete

1 Uppdraget

Kommunfullmäktige har i budget 2015 formulerat följande uppdrag:

- Ta fram kvalitetsmätningssystem som tillgodoser både invånares och beslutsfattares gemensamma strävan att säkerställa god kvalitet i kommunens välfärdstjänster.
- Utveckla arbetet med att effektivisera och förbättra verksamheterna. Ett långsiktigt förbättringsarbete med stöd till chefer och medarbetare är angeläget.

För arbetet har det avsatts 1 mkr i budget 2015 och 2 mkr 2016 och framåt.

Kommundirektören har utifrån detta formulerat följande tredelade uppdrag:

1. Vilka är de mest relevanta kvalitetsmåten som bör följas och kommuniceras?
2. Redovisa hur kvalitetsmått och resultat ska kommuniceras utifrån målgrupp och kanal. Redovisa särskilt hur kvalitetsmått och resultat blir en naturlig del av kommunens styrmodell.
3. Redovisa en modell för hur vi kan stimulera och stödja ett systematiskt förbättringsarbete (jämför Kalmar läns landsting) som innebär vägledning och verksamhetsstöd för förbättringsarbetet.

Uppdraget avser kommunens välfärdstjänster, det vill säga socialförvaltningen och barn- och utbildningsförvaltningen. Uppdraget ska slutrapporteras i juni 2015.

På tjänstemannanivå har en styrgrupp tillsatts med kommundirektör, ekonomichef, HR-chef, socialchef samt barn- och utbildningschef. En arbetsgrupp med utvecklingsledare, ekonom och HR-konsult från respektive förvaltning har också tillsatts. Gruppsammansättningen har gjorts mot bakgrund av att kvalitet, personal och ekonomi har ett tydligt samband. I arbetsgruppen deltar också informatörer utifrån att intern och extern kommunikering är en viktig del av uppdraget.

2 Resultat

Nedan redovisas de resultat som har åstadkommit inom ramen för uppdraget med utgångspunkt från respektive del i uppdragsbeskrivningen.

2.1 Vilka är de mest relevanta kvalitetsmåten som bör följas och kommuniceras?

Socialförvaltningen och barn- och utbildningsförvaltningen har både samarbetat och arbetat förvaltningsvis med att ta fram de kvalitetsmått som bäst definierar kvalitet för de olika verksamheterna. Strävan har varit att så långt som möjligt ta fram en gemensam modell för båda förvaltningarna, men eftersom det råder olika förutsättningar i olika förvaltningar och verksamheter är det olika vilka kvalitetsmått som är mest relevanta för att definiera och visa på kvalitet.

Kolada (kommun- och landstingsdatabasen) har varit det centrala verktyget i arbetet med att ta fram olika kvalitetsmått. Kolada är en databas som finns på webben (kolada.se) där all offentlig statistik, resultat från brukar- och medborgarundersökningar, egna undersökningar i kommuner

etcetera samlas. Totalt finns i Kolada över 3 000 nyckeltal från olika delar av kommunernas och landstingens verksamhet. Därigenom möjliggörs både nationella och lokala analyser och jämförelser med andra kommuner, verksamheter och enheter från år till år.

I Kolada finns en funktion som kallas Jämföraren. Barn- och utbildningsförvaltningen har valt att använda de kvalitetsmått avseende måluppfyllelse för grundskolan som finns i Jämföraren. Nedan visas en bild från Jämföraren, vilken övergripande påvisar kvalitet och resultat samt resurser i grundskolan. Grön färg innebär ett resultat som ligger bland de 25 procent bästa kommunerna i landet, gul innebär att kommunen ligger bland de 50 procent mittersta kommunerna och röd färg visar att kommunen tillhör de 25 procent av kommunerna som har lägst/sämst värde.

Kvalitet och resultat i grundskolan

Resurser i grundskolan



I Jämföraren finns vidare möjlighet att visa resultat för de underliggande nyckeltal som ovanstående stapeldiagram baseras på. Detta visas på följande sätt:

Kvalitet och resultat i grundskolan

				2012	2013	2014	
Åk 9							
✓	Meritvärde i åk. 9 lägeskommun, genomsnitt (16 ämnen)	nl	≈	i	211	213	218
✓	Elever i åk. 9 som uppnått målen i alla ämnen, lägeskommun, andel (%)	nl	≈	i	79.2	76.5	77.7
✓	Elever i åk. 9 som är behöriga till naturvetar- och teknikprogrammet, lägeskommun, andel (%)	nl	≈	i	84.3	83.3	84.1
✓	Elever i åk. 9 som är behöriga till ekonomi-, humanistiska och samhällsvetarprogrammet, lägeskommun, andel (%)	nl	≈	i	84.1	83.9	85.5
✓	Elever i åk. 9 som är behöriga till estetiska programmet, lägeskommun, andel (%)	nl	≈	i	85.9	85.4	85.8
✓	Elever i åk. 9 som är behöriga till ett yrkesprogram, lägeskommun, andel (%)	nl	≈	i	87.8	85.4	86.1
✓	Elever i åk 9 med lägst betyget E i svenska, lägeskommun, andel (%)	nl	≈	i		95.8	95.4
✓	Elever i åk 9 med lägst betyget E i engelska, lägeskommun, andel (%)	nl	≈	i		92.7	91.9
✓	Elever i åk 9 med lägst betyget E i matematik, lägeskommun, andel (%)	nl	≈	i		89.5	90.8
Åk 6							
✓	Elever i åk 6 med godkänt betyg i alla ämnen, lägeskommun, andel (%)	nl	≈	i			79.3
✓	Elever i åk 6 med lägst betyget E i svenska, lägeskommun, andel (%)	nl	≈	i		95.8	95.4
✓	Elever i åk 6 med lägst betyget E i engelska, lägeskommun, andel (%)	nl	≈	i		92.7	91.9
✓	Elever i åk 6 med lägst betyget E i matematik, lägeskommun, andel (%)	nl	≈	i		89.5	90.8
Åk 3							
✓	Elever i åk 3 som deltagit i alla delprov som klarat alla delprov för ämnesprovet i svenska och svenska som andraspråk, lägeskommun, andel (%)	nl	≈	i	61	81	81
✓	Elever i åk 3 som deltagit i alla delprov som klarat alla delprov för ämnesprovet i matematik, lägeskommun, andel (%)	nl	≈	i	64	68	70

Därutöver medger Kolada en mängd ytterligare analyser utifrån all den information och alla de nyckeltal som finns i databasen.

Utöver de kvalitetsmått som finns i Jämföraren har barn- och utbildningsförvaltningen valt att tillämpa de mjuka värden som finns i SKL:s elevundersökning och som avser följande kvalitetsmått:

- Jag känner mig trygg i skolan
- Skolarbetet gör mig så nyfiken att jag får lust att lära mig mer
- Lärarna i min skola tar hänsyn till elevernas åsikter
- Jag vet vad jag ska kunna för att nå målen i de olika ämnena
- Lärarna i min skola hjälper mig med skolarbetet om jag behöver det
- Jag får veta hur det går för mig i skolarbetet
- Mina lärare förväntar sig att jag ska nå målen i alla ämnen
- Sammanvägt resultat

Resultaten från varje kvalitetsmått inom barn- och utbildningsförvaltningen exporteras från Kolada till en excelmodell med samma utseende som Jämföraren.

För socialförvaltningens del finns det 79 olika nyckeltal i Jämföraren. Arbetet har därför inriktats på att välja ut de kvalitetsmått som är mest relevanta för att definiera och visa verksamheternas kvalitet. De kvalitetsindikatorer som socialnämnden sedan tidigare har beslutat om har varit vägledande. Dessa överensstämmer även i allt väsentligt med den kategorisering som Socialstyrelsen gör av frågorna i brukarundersökningen för öppna jämförelser. Det innebär följande relevanta kvalitetsmått inom äldreomsorgens område:

- Bemötande
- Trygghet
- Delaktighet
- Utförande
- Kontakt
- Nöjdhet helhetssyn

Inom hemtjänsten är även kontinuitet ett relevant kvalitetsmått som kan mätas och jämföras med andra och inom särskilt boende gäller motsvarande definition för mat och aktiviteter. Samtliga kvalitetsmått överensstämmer således med Socialstyrelsens definition av god kvalitet inom äldreomsorgen. Under respektive kvalitetsmått inordnar Socialstyrelsen olika nyckeltal/frågeställningar i brukarundersökningen, vilka sammantaget mäter resultatet för ett visst kvalitetsmått. Exempelvis mäter ”hänsyn till åsikter och önskemål” och ”möjlighet att påverka vid vilka tider personalen kommer” sammantaget kvaliteten när det gäller kvalitetsmättet Delaktighet.

Därutöver har relevanta kvalitetsmått i relation till arbetsmiljö tagits fram, då det i sambandsanalyser har visat sig att nyckeltal såsom hållbart medarbetarengagemang (HME), sjukfrånvaro och andel timavlönade har bäring på resultatet på övriga kvalitetsmått och även på kostnaden för att utföra en viss tjänst. Detsamma gäller för kostnaden per brukare/elev, varför även det nyckeltalet finns med som ett relevant mått.

För att påvisa resultatet för både politik, chefer, medarbetare, brukare och invånare har resultaten för samtliga relevanta nyckeltal och kvalitetsmått exporterats från Kolada till en excelmall som kallas Kvalitetsvisaren. Grundtanken är att resultatet ska kunna visas på olika nivåer, både på en övergripande och på en mer detaljerad nivå där resultatet visas för varje nyckeltal och för varje

enhet/skola. På så sätt blir modellen användbar både för kommunikering till politik och invånare och som ett verktyg för nämnder och verksamheter för att identifiera förbättringsområden. En annan fördel med Kvalitetsvisaren är att den är så enkel att använda att varje chef/medarbetare på egen hand kan utforska resultatet på sin enhet/skola och jämföra det med andra. Nedan visas några exempelbilder av hur Kvalitetsvisaren ser ut för socialförvaltningen. En motsvarande modell tas fram för barn- och utbildningsförvaltningen och de kvalitetsmått som gäller där (se ovan).

2.1.1 Kvalitetsmått hemtjänst nivå 1

Detta är den mest övergripande nivån. Den ser ut på samma sätt som Jämföraren i Kolada.

		1				+
		2				
		3				
1	2	A	B	C	D	AC
	1	Hemtjänst	Västerviks kommun 2012	Västerviks kommun 2013	Västerviks kommun 2014	
	2	Bemötande	96	98	98	
+	4	Trygghet	91	91	89	
+	7	Delaktighet	81	77	77	
+	10	Utförande	87	84	86	
+	15	Kontakt	88	86	90	
+	17	Kontinuitet				
+	19	Nöjdhet helhetssyn	88	91	92	
+	21					
	22	Arbetsmiljö (sjukfrånvaro + andel timavlönade = lågt värde är bra/grönt)	11	11	13	
+	27		2011	2012	2013	
	28	Kostnader (lågt värde är grönt)	230 907	164 665	194 386	
+	30					
	31					
	32		Definition av färgerna			
	33			De 25% kommuner med bäst värden		
	34			De 50% som placerat sig i mitten		
	35			De 25% kommuner med sämst värden		

Notera innebörden av färgerna och den jämförelse med andra kommuner som de åskådliggör. Grå färg betyder att Västerviks kommun inte har rapporterat in några uppgifter till Kolada för det kvalitetsmättet. Uppenbarligen finns dock ett behov av att hitta metoder för att kunna göra det. Notera även de siffror som återfinns uppe i det vänstra hörnet. Genom en knapptryckning på någon av dessa vecklas modellen ut med ytterligare resultat i olika led.

2.1.2 Kvalitetsmått hemtjänst nivå 2

På denna nivå syns samtliga underliggande nyckeltal.

1	2	A	B	C	D
			Västerviks kommun 2012	Västerviks kommun 2013	Västerviks kommun 2014
1		Hemtjänst			
2		Bemötande	96	98	98
3		Bemötande från personal	96	98	98
4		Trygghet	91	91	89
5		Tryggt att bo hemma med hemtjänst	88	87	85
6		Förtroende för personalen	94	94	93
7		Delaktighet	81	77	77
8		Hänsyn till åsikter och önskemål	91	88	88
9		Möjlighet att påverka vid vilka tider personalen kommer	71	65	65
10		Utförande	87	84	86
11		Personalen utför sina arbetsuppgifter bra	92	90	91
12		Personalen kommer på avtalad tid	93	88	89
13		Personalen har tillräckligt med tid	80	81	84
14		Personalen ger information om förändringar	82	78	78
15		Kontakt	88	86	90
16		Få kontakt med personalen vid behov	88	86	90
17		Kontinuitet			
18		Personalkontinuitet under 14 dagar, medelvärde			
19		Nöjdhet helhetssyn	88	91	92
20		Sammantaget nöjd med hemtjänsten	88	91	92
21					
22		Arbetsmiljö (sjukfrånvaro + andel timavlönade = lågt värde är bra/grönt)	11	11	13
23		Hållbart medarbetarengagemang (HME)	75		75
24		Sjukfrånvaro kommunen (lågt värde är bra/grönt)	4,7	5,0	5,3
25		Andel visstidsanställda timavlönade AO + OF (lågt värde är bra/grönt)	17	16	21
26					
27			2011	2012	2013
28		Kostnader (lågt värde är grönt)	230 907	164 665	194 386
29		Kostnad per brukare (lågt värde är grönt)	230 907	164 665	194 386

2.1.3 Kvalitetsmått hemtjänst nivå 2:2

På denna nivå syns vilken ranking Västerviks kommuns resultat har jämfört med rikets övriga kommuner samt hur Västerviks kommuns resultat förhåller sig till riksnittet för respektive kvalitetsmått och nyckeltal.

1	2	3	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
				Västerviks kommun 2012	Västerviks kommun 2013	Västerviks kommun 2014	Ranking 2012	Ranking 2013	Ranking 2014	Differens mot riket 2012	Differens mot riket 2013	Differens mot riket 2014
1			Hemtjänst									
2			Bemötande	96	98	98	222	80	80	-1	0	1
3			Bemötande från personal	96	98	98	222	80	80	-1	0	1
4			Trygghet	91	91	89	127	174	190	1	-1	-2
5			Tryggt att bo hemma med hemtjänst	88	87	85	143	196	206	0	-2	-3
6			Förtroende för personalen	94	94	93	90	103	121	1	1	0
7			Delaktighet	81	77	77	13	78	78	9	3	3
8			Hänsyn till åsikter och önskemål	91	88	88	33	108	121	4	1	1
9			Möjlighet att påverka vid vilka tider personalen kommer	71	65	65	19	69	66	13	5	5
10			Utförande	87	84	86	39	111	70	5	2	3
11			Personalen utför sina arbetsuppgifter bra	92	90	91	40	121	77	4	1	2
12			Personalen kommer på avtalad tid	93	88	89	22	123	85	6	1	2
13			Personalen har tillräckligt med tid	80	81	84	190	199	125	-3	-3	1
14			Personalen ger information om förändringar	82	78	78	21	53	40	12	7	8
15			Kontakt	88	86	90	63	107	63	5	2	7
16			Få kontakt med personalen vid behov	88	86	90	63	107	63	5	2	7
17			Kontinuitet									
18			Personalkontinuitet under 14 dagar, medelvärde									
19			Nöjdhet helhetssyn	88	91	92	198	140	102	-2	0	1
20			Sammantaget nöjd med hemtjänsten	88	91	92	198	140	102	-2	0	1
21												
22			Arbetsmiljö (sjukfrånvaro + andel timavlönade = lågt värde är bra/grönt)	11	11	13	55	36	112	-2	-2	0
23			Hållbart medarbetarengagemang (HME)	75		75	28		26	-1		-1
24			Sjukfrånvaro kommunen (lågt värde är bra/grönt)	4,7	5,0	5,3	48	42	44	-0,6	-0,8	-0,9
25			Andel visstidsanställda timavlönade AO + OF (lågt värde är bra/grönt)	17	16	21	58	38	131	-3	-4	0
26												
27				2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
28			Kostnader (lågt värde är grönt)	230 907	164 665	194 386	225	81	64	37 860	-36 811	-53 741
29			Kostnad per brukare (lågt värde är grönt)	230 907	164 665	194 386	225	81	64	37 860	-36 811	-53 741

2.1.4 Kvalitetsmått hemtjänst nivå 2:3

Den sista nivån visar resultatet ända ned på enhetsnivå, vilket möjliggör jämförelser mellan respektive utförare i kommunen. På så sätt kan respektive enhet identifiera förbättringsområden och följa upp resultat av förbättringsarbetet år efter år på sin enhet.

2.1.5 Områden där kvalitetsmätning är under utveckling

Inom barn- och utbildningsförvaltningen finns i dagsläget endast resultat avseende grundskolan i Jämföraren. Resultat för både gymnasieskolan och förskolan är dock på väg att införas i Jämföraren.

Inom socialförvaltningen finns det verksamhetsgrenar där det i dagsläget inte finns några nationella brukarundersökningar. Det gäller exempelvis omsorgen om personer med funktionsnedsättning (OF), med där pågår ett nationellt arbete med att ta fram brukarundersökningar. Detta nationella arbete inväntas, varför det för närvarande inte är möjligt att kvalitetsmäta OF och övriga verksamheter som befinner sig i samma situation. Vissa övriga verksamhetsgrenar inom socialförvaltningen, exempelvis familjeenheten, genomför årligen egna undersökningar. Dessa införlivas i Kvalitetsvisaren, så att jämförelser inom enheten möjliggörs från år till år.

2.2 Redovisa hur kvalitetsmått och resultat ska kommuniceras utifrån målgrupp och kanal. Redovisa särskilt hur kvalitetsmått och resultat blir en naturlig del av kommunens styrmodell

Kommunicering är en mycket viktig del som har diskuterats flitigt inom ramen för uppdraget. Kommunens informatörer har deltagit i arbetsgruppens möten. När det gäller kommunikering av kvalitetsmått kommer resultatet för alla verksamheter inom socialförvaltningen och barn- och utbildningsförvaltningen att presenteras för kommunfullmäktige, kommunstyrelsen samt kommuninvånarna på en övergripande nivå årligen. Möjlighet till fördjupning finns i Kvalitetsvisaren.

Internt till nämnder och medarbetare presenteras resultatet även på en mer detaljerad nivå, både när det gäller kvalitetsmått/nyckeltal och enhets-/skolnivå. Detta redovisas således på olika sätt i de olika nämnderna. På så sätt kan förbättringsområden för respektive enhet/skola identifieras samtidigt som arbetet med förbättringar kan följas upp på enhetsnivå från år till år. Det finns också möjlighet att urskilja goda exempel i kommunen och hämta inspiration från dessa.

En viktig del i kommunikeringen är att Västerviks kommuns hemsida utvecklas och utrustas med lättillgänglig information om kvalitetsmätningen och resultaten för de övergripande kvalitetsmått för respektive verksamhetsområde.

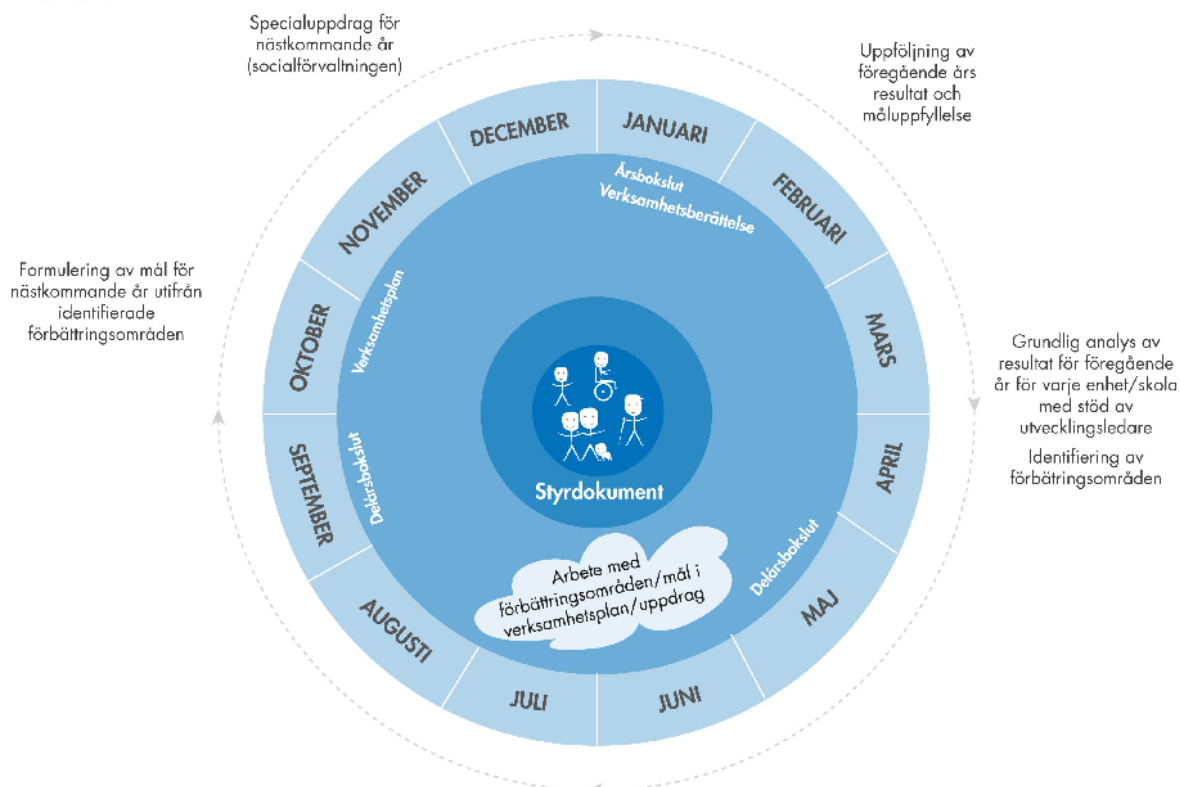
Överlag är det i den externa kommunikeringen angeläget att arbeta proaktivt med presskonferenser och pressmeddelanden så att goda exempel och nyheter sprids till kommuninvånarna genom media.

2.2.1 Förbättringshjul

För att redovisa hur kvalitetsmått och resultat blir en naturlig del av kommunens styrmodell har ett så kallat förbättringshjul tagits fram inom ramen för uppdraget. Förbättringshjulet är gemensamt för både socialförvaltningen och barn- och utbildningsförvaltningen och innehåller

de övergripande aktiviteter som behövs under året för att åstadkomma förbättringar. Respektive förvaltning bryter sedan ner varje aktivitet för att beskriva hur man i detalj arbetar med respektive område. Förbättringshjulet är utformat enligt nedan:

Förbättringshjul



Viktigt att betona är att kommunens förbättringsarbete pågår ständigt, året runt. Aktiviteterna i förbättringshjulet ska ingå som en naturlig del i det systematiska kvalitetsarbete som pågår på enheterna.

2.3 Redovisa en modell för hur vi kan stimulera och stödja ett systematiskt förbättringsarbete (jämför Kalmar läns landsting) som innebär vägledning och verksamhetsstöd för förbättringsarbetet

Då det i uppdraget ingår att jämföra med Kalmar läns landsting har ett utökat samarbete mellan kommunen och landstinget initierats under arbetets gång. En sammanfattning av landstingets förbättringsmodell inleder därför kapitlet följt av en redovisning av den modell som har framtagits för kommunens förbättringsarbete.

2.3.1 Landstingets modell för förbättringsarbete

Landstinget i Kalmar län är länets största arbetsgivare med cirka 6 000 anställda, det vill säga ungefär dubbelt så många som Västerviks kommun har. 2007 lanserade landstinget i Kalmar län devisen ”varje dag lite bättre – kraften hos många”, vilket symboliserar landstingets satsning på systematiskt förbättringsarbete och den förbättringsanda som ska genomsyra verksamheten. Sedan lanseringen har landstinget i Kalmar län gått till att ha näst bäst resultat av samtliga landsting i hela landet.

Satsningen inkluderar även så kallade förbättringsprogram, vilka riktar sig till team inom landstinget som har förbättringsförslag. Delar av kommunens arbetsgrupp har deltagit i förbättringsprogrammet vid ett tillfälle.

Sammanlagt finns plats i förbättringsprogrammet för 25 team per år (ca 120 medarbetare) från alla delar av landstinget. Samtliga medarbetare går programmet i totalt 5 heldagar (mellan september och april). Medarbetarna får utbildning i förbättringskunskap samt i olika metoder och verktyg som kan föra förbättringsarbetet framåt. I programmet finns också stöd av metodhandledare/verksamhetsutvecklare (med ytterligare kompetens i förbättringsarbete) att tillgå i teamens arbete med sin ”förbättringsresa”. Metodhandledarna/verksamhetsutvecklarna kan även hjälpa till med mätning av startläge och slutläge samt komma ut till respektive arbetsplats för att hjälpa till med förbättringsarbetet mellan programtillfällena.

När förbättringsprogrammet är slutfört skrivs en rapport om vad förbättringsarbetet har lett till med utgångspunkt från de mätningar av startläge och slutläge som har gjorts. Alla team som skriver en slutrapport får 25 000 kronor. Det finns inga begränsningar för vad de får användas till, utan det får teamet själv bestämma. Det kan till exempel handla om att täcka vikariekostnader, men också om kompetensutveckling och personalgemensamma aktiviteter.

Sedan 2007 har totalt cirka 1 300 medarbetare från alla delar av landstinget deltagit i förbättringsprogrammet, vilket innebär att nästan en fjärdedel av medarbetarna har fått utbildning i samma förhållningssätt och verktyg i förbättringsarbetet. Detta leder till ständiga förbättringar som växer underifrån på alla nivåer och i alla delar av landstingets verksamhet.

2.3.2 Kommunens modell för förbättringsarbete

Inom ramen för uppdraget har ett stort mått av inspiration inhämtats från landstinget. Kommunen kan dock inte kopiera landstingets modell utan det är nödvändigt att plocka ut de bästa delarna och anpassa modellen efter kommunens förutsättningar. Förhoppningsvis kan modellen byggas ut kontinuerligt och därmed leda till bättre resultat genom att allt fler medarbetare deltar i förbättringsarbetet.

Förbättringsmodellen kommer att införas i hela primärkommunen, det vill säga för alla medarbetare.

Nedan följer en redovisning av kommunens modell för förbättringsarbete som har tagits fram inom ramen för uppdraget.

2.3.2.1 Information till medarbetare

Kontinuerlig dialog har under uppdragets gång genomförts med alla chefer inom socialförvaltningen och barn- och utbildningsförvaltningen. Föredrag har även hållits vid chefsutvecklingsprogrammet, vilket omfattar samtliga chefer i primärkommunen. Det är oerhört viktigt att samtliga chefer får tillräcklig information och kunskap om förbättringsmodellen för att kunna informera och inspirera sina medarbetare på ett positivt sätt. Processerna kommer också att utvecklas genom delaktighet från personalorganisationerna.

När tidpunkten är den rätta kommer förbättringsmodellen att lanseras på bred front genom exempelvis en förvaltningsgemensam presskonferens. En poster sätts upp varje anslagstavla på

varje kommunal arbetsplats med budskapet att vi vill ha medarbetarnas idéer till förbättringar och förenklingar, stora som små.

Förutom postern skapar kommunens informatörer en hemsida där det finns mer information om förbättringsmodellen. Kommunen ska även producera en film angående förbättringsmodellen, vilken läggs ut på hemsidan. Filmen kan även användas i marknadsföringssyfte.

2.3.2.2 Ansökningsprocess

Det är viktigt att de små förbättringar i vardagen som sker redan idag får möjlighet att bli verklighet även fortsättningsvis. Dessa genomförs direkt ute i verksamheterna.

När en medarbetare kommer på en förbättringsidé som kräver någon form av resurs för att genomföras är utgångspunkten att det ska vara så enkelt som möjligt, så att inga goda idéer faller bort. Utvecklingsledaren ansvarar därför för att dokumentera förbättringsidén och vad som behövs för att kunna genomföra den samt beräkna vilken projektkostnad som behövs för att kunna genomföra förbättringsidén, exempelvis utifrån personal-/vikariekostnader, material, lokaler och resor.

När ansökan är klar kontaktar utvecklingsledaren den grupp (bestående av kommundirektör, socialchef och barn- och utbildningschef) som fördelar medel och föredrar förbättringsidén och projektkostnaderna. Gruppen beslutar om förslaget till förbättringsidé godkänns eller inte genom en bedömning av idéns långsiktiga potential till förbättring.

Ansökan om projektmedel för en förbättringsidé ska kunna göras löpande så att inga goda idéer fördröjs. Detta skulle kunna innebära att ett års förbättringsmedel (1 mkr 2015 och 2 mkr från och med 2016) tar slut redan tidigt på året. Därför avsätts istället 1 mkr till första halvåret och 1 mkr till andra halvåret. Om pengarna för exempelvis första halvåret är slut behöver man då inte vänta så länge förrän det finns pengar att söka igen. Då ligger själva ansökan kvar till dess, så att inga goda idéer avslås på grund av att det inte finns några pengar kvar. Om det vid årets slut finns förbättringsmedel kvar är det önskvärt att de får rullas med till nästkommande års förbättringsarbete.

2.3.2.3 Ersättning

Projektmedel tilldelas personalgruppen utifrån nedanstående modell som består av två delar, en som handlar om vad som behövs för att kunna genomföra förbättringsidén och en som är en fast summa som avser stimulans utifrån prestation. Utvecklingsledaren har ansvar för att i samråd med personalgruppen sammanställa vilka projektkostnader som är rimliga.

	Projektkostnader	Prestationsersättning
Beskrivning	De kostnader för personal/vikarier, material, lokaler och resor som behövs för att kunna genomföra förbättringsidén. Kostnader för att personalgruppen exempelvis ska kunna åka iväg och arbeta med förbättringen kan inkluderas här.	När personalgruppen har genomfört förbättringen skrivs en förbättringsrapport. När den är klar får personalgruppen en summa som kan användas till någon personalaktivitet.
Prisidé	Max runt 50 000 kr per förbättringsidé, men enskild bedömning görs utifrån idéns potential till spridning och vinst.	5 000 kr per personalgrupp. Eventuellt kan beloppet utökas om väldigt många har deltagit i genomförandet av förbättringen.

2.3.2.4 Förbättringsledare

I Kalmar läns landstings förbättringsprogram finns verksamhetsutvecklare/ metodhandledare som har fått en tvådagarsutbildning i förbättringskunskap och i olika verktyg och metoder för förbättringsarbete. Verksamhetsutvecklarna/metodhandledarna fyller en viktig funktion som stöd i varje teams förbättringsarbete. Verktygen och metoderna ger systematik i förbättringsarbetet.

För att även Västerviks kommuns förbättringsarbete ska få genomslagskraft och framgång kan det behövas stöd av handledare som har en kunskap och en verktygslåda som kan användas för att genomföra varje förbättring. Dessa kallas härnäst för förbättringsledare. Landstinget kommer att kontaktas för frågeställning om huruvida kommunen kan köpa in en tvådagarsutbildning av dem för att utbilda förbättringsledare. Dels kan kommunens utvecklingsledare gå utbildningen, men det vore även fördelaktigt om det växte fram förbättringsledare ute i verksamheterna som hade de rätta verktygen för att åstadkomma ständiga förbättringar. Det skulle ge ökad kraft i förbättringsarbetet. Om fler och fler kunde gå utbildningen efterhand skulle kraften bli ännu större då alltfler hade samma förhållningssätt och verktyg i förbättringsarbetet. Precis som för landstinget skulle detta kunna leda till ständiga förbättringar som växer underifrån på alla nivåer och i alla delar av kommunens verksamhet.

2.3.2.5 Genomförande av förbättring

När en förbättringsidé har godkänts arbetar personalgruppen med att genomföra förbättringen utifrån den planering som har gjorts. Till stöd finns förbättringsledare som kan bidra med verktyg och metoder som kan leda förbättringsresan framåt. Förbättringsledaren hjälper även till att mäta startläge och slutläge för förbättringen på det sätt som är mest lämpligt.

2.3.2.6 Efter genomförande

När förbättringsarbetet är genomfört skrivs en enklare förbättringsrapport som visar hur personalgruppen har arbetat med förbättringen och vilket resultat som har uppnåtts utifrån mätning av startläge och slutläge. Stöd från utvecklingsledare/förbättringsledare/chef ska vara möjligt när det gäller skrivandet av förbättringsrapporten. När förbättringsrapporten är färdig får personalgruppen sin prestationsersättning utbetald, vilken kan användas till valfri personalaktivitet.

Förbättringsrapporterna kommuniceras årligen till bland annat politik och medarbetare så att goda exempel sprids, exempelvis på inspirationsdagar och chefsutvecklingsdagar. Med fördel kan goda exempel även spridas till kommuninvånarna, så att allmänhetens bild av kommunen blir alltmer positiv. Här är det centralt att media bjuds in för att ta del av det goda arbete som sker.

3 Sammanfattning

Den röda tråden i uppdraget är följande:

1. De relevanta kvalitetsmåten för respektive förvaltning visar var vi befinner oss och möjliggör prioriteringar av förbättringsarbetet ute i verksamheterna.
2. Kommunikeringen sprider budskapet till både beslutsfattare, medarbetare, brukare/elever och invånare. Förbättringshjulet visar de övergripande aktiviteter som är nödvändiga att genomföra under året för att åstadkomma förbättringar.

3. Förbättringsmodellen stimulerar och möjliggör förbättringsarbete med prioriterade områden med speciella metoder och verktyg som stöd. Modellen frammanar också nya idéer till förbättringar och förenklingar från medarbetare från alla delar av kommunens verksamhet och skapar förutsättningar för genomförande av dessa.

För att förbättringsmodellen ska bli framgångsrik behöver alla medarbetare känna att kommunen lyssnar och tar tillvara på alla goda idéer. Implementeringen kan ta tid, men det här uppdraget kan vara början på någonting stort. Någonting som kan vara nödvändigt för att trygga framtidens kvalitet och resurser långsiktigt inom välfärdstjänsterna och inom övriga delar av kommunen. Detta åstadkoms genom att alla kommunens medarbetare tillsammans skapar förbättringar.

Förslag till beslut

att socialnämnden och barn- och utbildningsnämnden i samverkan föreslår kommunstyrelsen

att godkänna de kvalitetsmått och den modell för kvalitetsmätning som respektive förvaltning har tagit fram.

att godkänna det förbättringshjul som har tagits fram inom ramen för uppdraget.

att godkänna modellen för förbättringsarbete.

att uppdra åt styrgruppen/arbetsgruppen att kontinuerligt kommunicera uppdraget internt och externt.

Att utvärdering sker våren 2016 med återrapportering till barn- och utbildningsnämnden samt socialnämnden