

Modell för kvalitetssäkring inom Stockholms Brandförsvär

Maria Wallgren

**Department of Fire Safety Engineering
Lund University, Sweden**

**Brandteknik
Lunds tekniska högskola
Lunds universitet**

Report 5102, Lund 2002

**Modell för kvalitetssäkring
inom Stockholms Brandförsvär**

Maria Wallgren

Lund 2002

Modell för kvalitetssäkring inom Stockholms Brandförsvär

Maria Wallgren

Report 5102

ISSN: 1402-3504

ISRN: LUTVDG/TVBB--5102--SE

Number of pages: 92

Illustrations: Maria Wallgren, where nothing else is mentioned

Keywords

Quality management, Stockholm Fire Department, ISO 9000, ISO 9001, strategy for quality work, Stockholm City, self-assessment, process, quality manual.

Sökord

Kvalitetssäkring, Stockholms Brandförsvär, ISO 9000-serien, ISO 9001, kvalitetsstrategi, Stockholm Stad, självanalys, process, kvalitetsmanual.

Abstract

This report presents a model for the continuing work with creating a quality management system for Stockholm Fire Department. The system is based on the European and Swedish standard SS-EN ISO 9001.

© Copyright: Brandteknik, Lunds tekniska högskola, Lunds universitet, Lund 2000, Maria Wallgren, Stockholms Brandförsvär

Brandteknik
Lunds tekniska högskola
Lunds universitet
Box 118
221 00 Lund

brand@brand.lth.se
<http://www.brand.lth.se>

Telefon: 046 - 222 73 60
Telefax: 046 - 222 46 12

Department of Fire Safety Engineering
Lund University
P.O. Box 118
SE-221 00 Lund
Sweden

brand@brand.lth.se
<http://www.brand.lth.se/english>

Telephone: +46 46 222 73 60
Fax: +46 46 222 46 12

Förord

Jag vill tacka följande personer, företag och räddningstjänster som på olika sätt hjälpt mig i mitt arbete:

Mats Kero, Stockholms Brandförsvär

Anders Jacobsson, Lunds Tekniska Högskola

Fundia Special Bar AB

Jan Bejrur, Räddningstjänsten Gotland

Tyrone Schmidt, Räddningstjänsten Kinda kommun

Övrig berörd personal på ovan nämnda räddningstjänster

Tack!

Sammanfattning

Inom Stockholms Stad finns enligt ett beslut i kommunfullmäktige i maj 1999 en gemensam struktur för kvalitetsarbete. Målet är att kunna säkra kvalitén för omsorg och service till kommunens invånare och därför har övergripande, gemensamma krav utarbetats i en kvalitetsstrategi. Denna strategi ger dock inga riktlinjer om något gemensamt arbetssätt för att uppnå kraven utan det är upp till varje nämnd och verksamhet att utveckla egna kvalitetssystem. Systemen måste vara särskilt anpassade efter de egna organisationerna samtidigt som de skall vara bra verktyg för att uppfylla den gemensamma kvalitetsstrategin.

För Stockholms Brandförsvär har ett tidigare projekt resulterat i förslaget att kvalitetsverktyget ISO 9000 skulle vara lämplig att basera ett kvalitetssystem på med tanke på den verksamhet som organisationen bedriver. Detta då ISO 9000-serien är anpassad för att kunna användas av alla olika typer av organisationer oberoende av storlek och om verksamheten består av produktion av varor eller utförande av tjänster.

Detta projekt har haft som syfte att studera ISO 9000-serien för att föreslå en modell för det fortsatta arbetet med kvalitet inom Stockholms Brandförsvär. Arbetet har resulterat i en genomgång av de krav som måste uppfyllas enligt ISO-standarderna samt vilka krav som måste göras avsteg från med tanke på de något speciella tjänster som brandförsväret utför. Arbetet har förutom en struktur för det fortsatta arbetet resulterat i ett förslag på en så kallad kvalitetsmanual, som krävs enligt ISO 9000-serien. Kvalitetsmanualen innehåller en övergripande beskrivning av det kvalitetssystem och de rutiner som behövs för att Stockholms Brandförsvär skall uppfylla kraven i Stockholms Stads gemensamma kvalitetsstrategi.

Summary

A decision taken in the Municipal city council in May 1999 states that a common structure for quality work within Stockholm City should be applied. The purpose is to be able to secure the quality in care and services to the people living in the community. A list of demands has been drawn up for all enterprises to fulfil and it is every enterprise's responsibility to develop a quality management system to be able to meet these demands.

A prior project within Stockholm Fire Department came to the conclusion that a quality management system based on the ISO 9000-family would be suitable for the kind of services the fire department provides.

The purpose of this project has been to study the family of ISO-standards to suggest a model for the future work to fulfil the demands made by the Municipal city council. It has resulted in a quality manual which describes a quality management system specially adapted for Stockholm Fire Department.

Innehållsförteckning

FÖRORD	5
SAMMANFATTNING	7
SUMMARY	9
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	11
1. INLEDNING	13
1.1 BAKGRUND.....	13
1.2 SYFTE.....	13
1.3 METOD.....	13
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	13
2. KVALITETSARBETE INOM STOCKHOLMS BRANDFÖRSVAR	15
2.1 ORGANISATIONSBEKRIVNING.....	15
2.2 KVALITETSSTRATEGI FÖR STOCKHOLMS STAD.....	16
2.3 BUDGETPROCESS.....	18
2.4 KVALITETSVERKTYG FÖR BRANDFÖRSVARETS KÄRNVERKSAMHET.....	20
3. ISO 9000-SERIEN	21
3.1 ALLMÄNT.....	21
3.1.1 Principer för kvalitetsledning.....	22
3.1.2 Dokument i ledningssystemet.....	22
3.2 INFÖRANDE AV ISO 9001 STEG FÖR STEG.....	24
3.2.1 Steg 1: Mål.....	25
3.2.2 Steg 2: Förväntningar på Stockholms Brandförsvär.....	25
3.2.3 Steg 3: ISO 9001.....	25
3.2.3.1 ISO 9001 i kortform.....	26
3.2.3.2 Avsteg från ISO 9001.....	27
3.2.3.3 Dokumentation av kvalitetsledningssystemet.....	28
3.2.3.4 Ledningens genomgång.....	29
3.2.3.5 Kvalitetssystemets uppbyggnad.....	30
3.2.4 Steg 4: Självanalys.....	30
3.2.4.1 Vem skall genomföra självanalysen?.....	31
3.2.4.2 Att genomföra självanalysen.....	31
3.2.4.3 Dokumentation av resultat från självanalys.....	32
3.2.5 Steg 5: Beskrivning av processer.....	32
3.2.5.1 Vad är en process?.....	32
3.2.5.2 Att hitta kärnprocesserna.....	33
3.2.5.3 Att beskriva en process.....	33
3.2.5.4 Utvärdering av en process.....	34
3.2.5.5 Processägare.....	35
3.2.5.6 Kärnprocesser inom Stockholms brandförsvär.....	35
3.2.6 Steg 6: Plan.....	36
3.2.7 Steg 7: Genomföra planen.....	36
3.2.8 Steg 8: Internrevisioner.....	36
3.2.9 Steg 9: Fortsätt förbättra organisationen.....	36
3.2.10 Generell arbetsgång.....	37
4. JÄMFÖRELSE:	39
STOCKHOLMS KVALITETSSTRATEGI - ISO 9001	39

5. KVALITETSMANUAL	41
5.1 RUBRIKER I KVALITETSMANUALEN	41
6. DISKUSSION	44
6.1 FORTSATT ARBETE	44
6.1.1 <i>Tidsplan</i>	44
6.1.2 <i>Ledningens fortsatta arbete</i>	44
6.1.3 <i>Enheten Metod och kvalitet</i>	45
6.1.4 <i>Intranät</i>	45
6.1.5 <i>Arbete i distrikten</i>	46
6.1.5.1 <i>Distrikt Farsta</i>	46
6.1.6 <i>Områden som speciellt behövs utvecklas</i>	47
6.2 FÖRSLAG	48
6.2.1 <i>Kvalitetssäkring av personal enligt Kinda-modellen</i>	48
6.2.2 <i>Linköpingslappen</i>	49
7. SLUTSATSER	50
8. REFERENSLISTA	51
9. BILAGOR	53
BILAGA 1: FRÅGOR FÖR SJÄLVANALYS	55
BILAGA 2: MALL FÖR DOKUMENTHUVUD	57
BILAGA 3: FÖRSLAG TILL KVALITETSMANUAL	59
BILAGA 4: STOCKHOLMS STADS KVALITETSSTRATEGI	73

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Av Stockholms Brandförsvarets verksamhetsplan för år 2001 framgick att enheten Metod och kvalitet skulle finna former för att arbeta med den strategiska helheten. Ett lämpligt kvalitetsverktyg skulle väljas och en utredning, Kvalitetsverktyg för Brandförsvarets kärnverksamhet /1/ genomfördes. Utredningen resulterade i förslaget att ISO 9000-serien skulle användas.

I verksamhetsplanen för år 2002 anges:

”Förslag till modell för kvalitetssäkring utarbetas och arbetet med att föra ut den i organisationen påbörjas.”

Uppgiften att utarbeta en modell för kvalitetssäkring utfördes i projektform åt Stockholms Brandförsvaret. Arbetet utfördes av undertecknad brandingenjörstudent och ingår i kursen Problembaserad brandteknisk riskvärdering (10 poäng) som ges vid Brandingenjörsprogrammet på Lunds tekniska högskola, LTH.

1.2 Syfte

Syftet med projektet var att studera innehållet i den senaste versionen av ISO 9000-serien och utifrån denna föreslå en modell för kvalitetssäkring. Modellen skulle vara speciellt anpassad för Stockholms Brandförsvaret och förslaget skulle även ges kring hur arbetet med kvalitet lämpligen startas upp. Ett delmål var även att hänsyn skulle tas till miljöstyrande åtgärder inom brandförsvaret och att dessa ska ingå som en naturlig del i kvalitetsarbetet, gärna med en miljöhandlingsplan som resultat. På grund av arbetets begränsade tidsperiod var det dock redan från början osäkert om just miljöaspekten skulle hinna behandlas och ströks därför tidigt från projektet.

1.3 Metod

Arbetsgången indelades i olika delar för att få en övergripande struktur på genomförandet. Delarna var dock inte oberoende av varandra varvid överlappning av dessa skedde.

1. ISO 9000-serien studerades för att urskilja vad som bör ingå i kvalitetsmodellen.
2. Kontakt togs med räddningstjänster i Sverige som tidigare infört kvalitetssäkringsarbete i verksamheten.
3. Studie av Stockholms Brandförsvarets organisation samt intervjuer med personal.
4. Utarbetande av modell
5. Utvärdering och sammanställning av arbetet till färdig rapport.

1.4 Avgränsningar

Arbetet avgränsas till att behandla en modell för kvalitetssäkring av Stockholms Brandförsvarets kärnverksamhet med tillhörande kärnprocesser. Arbetet skall dock vara applicerbart även på övriga delar av verksamheten.

Modell för kvalitetssäkring inom Stockholms Brandförsvär

Rapporten riktar sig främst till ledningen för Stockholms Brandförsvär samt personalen på enheten Metod och kvalitet

2. Kvalitetsarbete inom Stockholms Brandförsvaret

Kvalitetsarbete är ett uttryck som blivit välkänt och accepterat som en viktig del i det dagliga arbetet för alla organisationer idag, så även för Stockholms Brandförsvaret. Det är viktigt att verksamheter är effektiva för att kunna överleva, en sanning som gäller trots att brandförsvaret, i motsats till de flesta andra organisationer, inte är konkurrensutsatt i dagens läge. Det finns i nuläget ingen organiserad modell för kvalitetsarbete inom Stockholms Brandförsvaret. Det utförs dock arbete i organisationen som redan idag kan kopplas till kvalitetsarbete, men då strukturen saknas kommer det inte till full nytta. Behovet av ett tydlig arbetssätt finns därför, dels för verksamhetens bästa och dels för att kravet på ett kvalitetsledningssystem ställts från kommunfullmäktige i Stockholm Stad.

Kvalitet är ett brett begrepp som kan tolkas och uttryckas i oändligt många versioner. Ett försök bland många till en generell formulering kan vara:

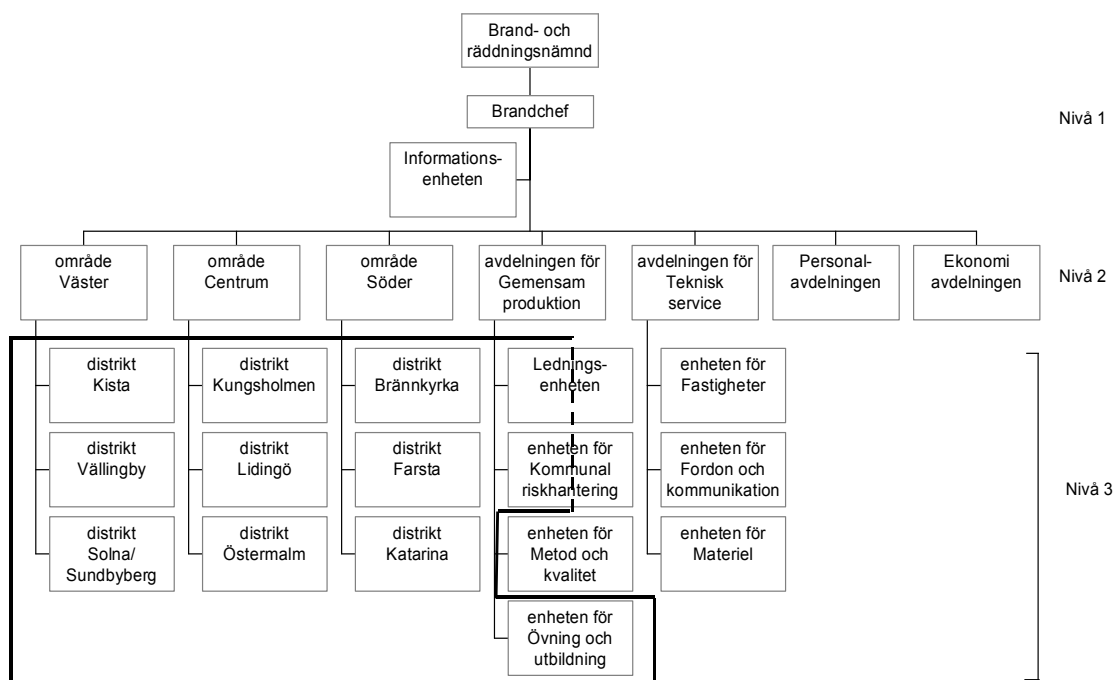
”Kvalitet omfattar allt som har att göra med utveckling, tillverkning och marknadsföring av en vara eller av en tjänst. Kvalitet innebär att varan eller tjänsten erbjuder allt som kunden blivit utlovad och som denne förväntar sig. Samtidigt skall nödvändigt arbete och resurser inte överskrida vad ledningen räknat med att använda för att nå högsta effektivitet och största möjliga produktivitet.” /1/

2.1 Organisationsbeskrivning

Stockholms Brandförsvaret är en stor organisation som ansvarar för räddningstjänst i Stockholm, på Lidingö och i Solna, Sundbyberg. Organisationen har sammanlagt omkring 650 anställda varav ca 550 inom den förebyggande, förberedande och hanterande verksamheten som också benämns kärnverksamhet.

Kärnverksamheten är den som invånarna i Stockholm Stad kommer i kontakt med i olika situationer. Det kan gälla allt från utbildningar som den förberedande verksamheten håller i, brandsyner som utförs av förebyggandepersonal eller hjälp vid nödsituationer som den hanterande verksamheten ansvarar för. Invånare i Stockholm som kommer i kontakt med brandförsvarets tjänster brukar oftast benämnas som "brukare" och så även i denna projektrapport.

Personalen inom kärnverksamheten finns fördelade på nio distrikt (brandstationer) samt övningsfältet Ågesta. Distrikten finns utspridda över det område där Stockholms Brandförsvaret svarar för räddningstjänstinsatser så att bästa täckning kan uppnås. En schematisk skiss över hela organisationen, med kärnverksamheten markerad, presenteras i figur 1 i detta avsnitt.



Figur 2.1: Organisationsschema över Stockholms brandförsvaret med kärnverksamheten markerad /1/.

2.2 Kvalitetsstrategi för Stockholms Stad

Inom Stockholms Stad finns enligt ett beslut i kommunfullmäktige i maj 1999 en gemensam struktur för kvalitetsarbete /1/. Målet är att kunna säkra kvaliteten för omsorg och service till kommunens invånare. Övergripande, gemensamma krav har utarbetats i en kvalitetsstrategi (se bilaga 4). Denna strategi ger dock inga riktlinjer om något gemensamt arbetssätt, utan det är upp till varje nämnd och verksamhet att utveckla egna system för att uppnå kraven. Systemen skall vara särskilt anpassade efter de egna organisationerna samtidigt som de skall vara bra verktyg för att uppfylla Stockholms stads kvalitetsstrategi.

Minimnivån för det gemensamma kvalitetsarbete har formulerats under rubrikerna:

1. Åtaganden
2. Säkring av arbetssätt
3. Kvalitetsgarantier
4. Bedömning om trovärdigheten i åtaganden
5. Kvalitetsarbete i upphandlingsprocessen
6. Integrering i budgetprocessen samt dialog och samverkan kring resultat och åtgärder
7. Uppföljning
8. Systematisk hantering av synpunkter och klagomål
9. Utveckling

För att kunna få en uppfattning av vad dessa minimikrav innebär och hur de bör tolkas följer en kortfattad beskrivning sammansatt från Stockholm Stads hemsida. En fullständig förklaring av dessa rubriker kan hittas på nätadressen:

www2.stockholm.se/godastaden/internt/dokument/kvalitetsutveckling/hjaldokument/stegforsteg/index.htm /13/ (samt i bilaga 4)

1. Åtaganden

Samtliga kommunala verksamheter skall utarbeta tydliga och trovärdiga åtaganden gentemot dem som verksamheten är till för. Åtaganden skall:

- fånga syftet med verksamheten såväl utifrån politiska direktiv som i förhållande till dem som ges service och omsorg.
- fokusera på väsentliga kvalitetsaspekter som är viktiga för medborgaren/brukaren.
- ange den kvalitetsnivå som kan uppnås med givna resurser.
- tydligt beskriva vilken service och omsorg som medborgaren/brukaren kommer att få.
- tydliggöra vad medborgaren/brukaren kan förvänta sig av tjänsten.

Åtaganden delas även in i tre nivåer:

Inriktningsmål, effektmål/generella åtaganden

Brand och räddningsnämnden har till uppgift att tydliggöra de tjänster som brukarna i Stockholm kan förvänta sig från brandförsvaret. Detta resulterar i de generella åtaganden som redovisas i den årliga verksamhetsplanen.

Enhetsspecifika åtaganden

Utifrån Brand och räddningsnämndens generella mål och åtaganden skall enhetens åtaganden mot brukaren fastställas med hänsyn till inriktning, resurser och kompetens.

Individrelaterade åtaganden

Dessa åtaganden skall fånga syftet med insatserna och riktar sig direkt till den enskilde. Det viktiga är att skapa rimliga förväntningar och att åtagandena är möjliga att uppfylla.

(Se avsnitt 2.3 och figur 2 för ytterligare förklaring av den s.k. budgetprocessen)

2. Säkring av arbetssätt

Enheterna skall beskriva och redovisa tydliga arbetssätt och rutiner för arbetet som säkerställer ett effektivt resursutnyttjande och säkrar kvaliteten i åtagandena. Det innebär att personalen redovisar och dokumenterar de arbetssätt som används för att uppfylla åtagandena. Genom dokumentationen och efterföljande diskussioner kan svaga delar av arbetssätten hittas och utvecklas. Dokumentationen bör därför ske efter en mall/system för att enkelt kunna utvärderas.

Utgångspunkten för dokumentationen är att besvara följande nyckelfrågor:

- Hur gör vi?
- I vilken omfattning gör vi det?
- Vad leder det till?
- Hur utvärderar och förbättrar vi det vi gör?

3. Kvalitetsgarantier

Verksamheternas åtaganden skall successivt utvecklas till kvalitetsgarantier för medborgaren/brukaren. Kvalitetsgarantierna redogör för tjänstens kvalitet samt vilka krav som medborgaren/brukaren kan ställa om kvalitetsnivån inte hålls. En redan utarbetad mall för denna garanti kan väljas för användning.

4. Bedömning om trovärdighet i åtaganden

Innan enhetens åtaganden offentliggörs skall en dialog om åtaganden och arbets sätt i relation till bl.a. tilldelade resurser ha förts mellan nämnd/förvaltning och enhet.

5. Kvalitetsarbete i upphandlingsprocessen

Stadens strategi för kvalitetsarbete skall tillämpas vid upphandling av stadens tjänster.

6. Integrering i budgetprocessen samt dialog och samverkan kring resultat och åtgärder

Kvalitetsarbete skall systematiskt hanteras i budgetprocessen. Verksamhetsplaner, verksamhetsberättelser, kvartalsrapporter och delårsbokslut är verktygen för planering, uppföljning och förbättring av kvalitetsarbetet.

7. Uppföljning

Utveckling av kvalitetsarbete kräver en strukturerad uppföljning. Avstämning skall ske dels mot de politiska målen och kraven dels mot hur medborgarna upplever kvaliteten i den kommunala servicen. På samtliga nivåer i staden, dvs. kommuncentral, förvaltnings- och enhetsnivå skall strategier, metoder och rutiner finnas för kontinuerlig uppföljning och utveckling.

8. Systematisk hantering av synpunkter och klagomål

Synpunkter och klagomål ger information om brister och är därför väsentliga i arbetet med att utforma och förbättra stadens verksamheter. Enheterna skall ha rutiner för att på ett enkelt och smidigt sätt ta emot, åtgärda och återföra inkomna synpunkter eller klagomål på verksamheten. Enheterna skall dessutom kontinuerligt informera om medborgarnas möjlighet att lämna synpunkter eller klagomål.

9. Utveckling

Strukturerade uppföljningar på de olika nivåerna i staden syftar till att identifiera utvecklingsområden och att vidta åtgärder i det kontinuerliga utvecklingsarbetet.

Verksamhetsplanerna skall innehålla nämndernas planer för förbättrings- och utvecklingsarbetet. Enheterna redovisar på motsvarande sätt i sin verksamhetsplanering.

2.3 Budgetprocess

Varje år genomförs vad som kallas en budgetprocess i Stockholm Stad. I budgeten, som formuleras av Kommunfullmäktige, anges önskvärda mål för staden under det aktuella året. Målen formuleras utifrån fem avsnitt/punkter:

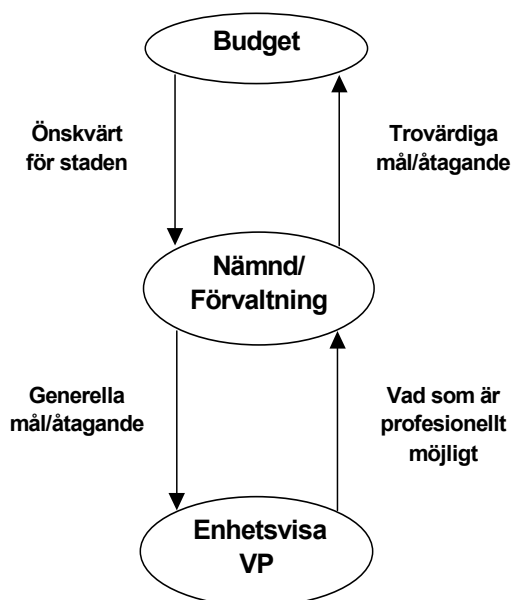
- Staden skall vara en attraktiv plats
- Verksamheter inom staden skall vara kostnadseffektiva
- Medborgaren skall ha valfrihet
- Verksamheter i staden skall hålla hög kvalitet

- Medarbetarnas bästa skall prioriteras

Budgeten från Kommunfullmäktige lämnas till nämnder och förvaltningar i staden som utifrån denna formulerar generella åtaganden för sina specifika verksamhetsområden. Åtagandena anger vad verksamheten skall arbeta med under året och vilka mål som skall eftersträvas. För brandförsvaret är det Brand och räddningsnämnden som innehar ansvaret för att formulera dessa. De generella åtagandena fortsätter vidare till alla enskilda enheter och ligger till grund för enhetsvisa verksamhetsplaner.

Verksamhetsplanerna anger vad enheterna anser vara professionellt möjligt att utföra/uppnå utifrån de resurser och kompetens som finns att tillgå och det är här som de åtaganden som brandförsvarets kärnverksamhet har gentemot brukaren formuleras. De enhetsvisa åtagandena redovisas och diskuteras sedan hos nämnden och godkänns av den samma innan de innefattas i budgeten för hela Stockholm Stad.

Det som skiljer Stockholms Brandförsvär från övriga verksamheter i Stockholm är att rubriken innehållande medborgarnas valfrihet inte behandlas. Det finns i dagsläget inga andra alternativ när det gäller den specifika verksamhet som brandförsvaret bedriver.



Figur 2.2: Schematisk figur över budgetprocessen

Två av rubrikerna i Stockholm Stads kvalitetsstrategi uppfylls i och med den årliga budgetprocessen, rubrikerna 1: Åtaganden och 4: Bedömning om trovärdighet i åtaganden.

2.4 Kvalitetsverktyg för Brandförsvärets kärnverksamhet

Då alla verksamheter inom Stockholm Stad måste uppfylla den gemensamma kvalitetsstrategin som beskrivits i avsnitt 2.2 genomfördes hösten 2001 ett projekt med arbetstiteln Kvalitetsverktyg för Brandförsvärets kärnverksamhet /1/. Projektets syfte var att hitta en passande form för en kvalitetsmodell genom att inventera olika modeller för kvalitetsledningssystem, främst sådana anpassade för verksamheter med inriktning mot tjänsteproduktion. Efter en jämförelse skulle sedan det verktyg som ansågs bäst lämpat för Stockholms Brandförsvär föreslås. Ett flertal modeller studerades och resulterade i förslaget att ISO 9000-serien skulle tillämpas då det ansågs vara bäst lämpat med tanke på den verksamhet som brandförsväret bedriver.

Den verksamhetsplan som skrivs för brandförsväret varje år bygger på Stockholm Stads gemensamma kvalitetsstrategi och tanken är att ISO 9000-serien skall ge ett tydligt arbetssätt för att nå de mål och åtaganden som finns formulerade där.

Eftersom ISO 9000-serien enbart skall användas som verktyg för att nå upp till Stockholm Stads krav togs efter projektet beslut om att Stockholms Brandförsvär inte skall certifieras enligt ISO 9000-serien (se avsnitt 3.1) då det anses för tidskrävande och befaras kosta mer än det ger.

3. ISO 9000-serien

3.1 Allmänt

ISO 9000-serien har status att vara en svensk standard och ges ut av SIS, Svenska Institutet för Standardisering. Samtidigt är den en direkt översättning av europastandarden med samma namn, vilket innebär att begrepp och arbetssätt är välkända även utanför Sverige. ISO 9000-serien har funnits i flera omarbetade versioner, den senaste antogs i slutet av år 2000 och ersätter alla tidigare versioner. Serien är uppdelad i tre olika delar:

- ISO 9000:2000, **Ledningssystem för kvalitet – Principer och terminologi**
- ISO 9001:2000, **Ledningssystem för kvalitet – Krav**
- ISO 9004:2000, **Ledningssystem för kvalitet – Vägledning till verksamhetsförbättring**

De fullständiga namnen för delarna i ISO 9000-serien, med ISO 9001 som exempel, är SS-EN ISO 9001:2000 där:

SS – Svensk Standard

EN – Europastandard

ISO – Global Standard (International Standard Organisation)

I fortsättningen kommer den för enkelhets skull enbart benämnas som ISO 9001. Detta gäller även för ISO 9000 och ISO 9004.

ISO 9000 är en grundläggande del som beskriver de principer och den terminologi som används för kvalitetsledningssystemet. Den kan användas som introduktion och som stöd för Stockholms Brandförsvaret vid införandet av kvalitetsledningssystemet.

De krav som kvalitetsledningssystemet omfattar finns att hitta i ISO 9001 och är extra viktiga om arbetet ska leda till certifiering av verksamheten. En certifiering innebär att organisationen efter en utomstående granskning får ett intyg på att kraven uppfylls på ett tillfredsställande sätt (vilket inte är aktuellt för Stockholms Brandförsvaret).

I den sista delen av standarden, ISO 9004 finns vägledning för de företag som redan uppfyller kraven i ISO 9001 men som vill förbättra sin förmåga och konkurrenskraft ytterligare.

Utöver dessa tre delar i serien finns en mängd olika hjälpdokument till standarden. Dessa dokument ska, precis som det låter, hjälpa företag att förstå vad kvalitetsarbete innebär.

Då ISO 9001 är den del som anger kraven för ett kvalitetsledningssystem är det den som i första hand är relevant för Stockholms Brandförsvaret. Alla krav i standarden är allmänna och avsedda att kunna tillämpas av alla organisationer, oberoende av bransch, storlek samt den produkt eller tjänst som verksamheten bygger på. Om några krav i standarden inte kan tillämpas p.g.a. att de inte passar för en speciell typ av organisation eller produkt/tjänst, kan övervägning om uteslutning av dessa krav ske.

Inom ISO-familjen finns fler kvalitetssystem än ISO 9000-serien. En av de övriga standarderna är ISO 14000-serien som behandlar miljökvalitetssystem. Också denna är giltig som svensk och europeisk standard och de båda serierna är utarbetade för att väl kunna användas tillsammans. ISO 14000-serien kan därför precis som ISO 9000-serien användas av alla typer av organisationer och kan vara ett bra alternativ för Stockholms Brandförsvär vad gäller miljöanpassning av verksamheten. Detta kommer dock inte att behandlas närmare i denna rapport.

3.1.1 Principer för kvalitetsledning

ISO 9000-serien har åtta principer för kvalitetsledning. Dessa kan användas av högsta ledningen för att nå en förbättrad prestationsförmåga inom verksamheten /2/.

Kundfokus

Alla organisationer är beroende av att uppfylla de kundkrav som ställs (för brandförsvärets del innebär detta kraven från brukarna).

Ledarskap

Det är ledare som kan skapa enhetlighet i organisationen och värna om personalen.

Medarbetarnas engagemang

Medarbetare är alltid en organisations främsta tillgång och därför behövs deras engagemang.

Processinriktning

Med processtänkande (se avsnitt 3.2.5) kan de önskade resultaten nås mer effektivt.

Systemangreppssätt för ledning

För effektivitet krävs att samverkande processer hanteras som ett system med förståelse för hur processerna påverkar varandra.

Ständig förbättring

Bör vara ett ständigt mål.

Faktabaserade beslut

Beslut bör baseras på analys av data och annan information.

Ömsesidigt fördelaktiga relationer till leverantörer

En organisation är beroende av leverantörer för bästa effektivitet.

För brandförsvärets kärnverksamhet kan bl.a. den sista principen vara något mindre förekommande än de övriga och det är därför viktigt att anpassa ledningssystemet efter den egna organisationens behov och inriktning.

Genomgående i ISO-familjen betonas högsta ledningens roll vid införandet och upprätthållandet av ett kvalitetsledningssystem. Detta dels genom att ge tydlig information om att arbetet prioriteras i organisationen samt att tillsätta de resurser som krävs för genomförandet. Det är också högsta ledningens uppgift att kontinuerligt granska kvalitetsledningssystemet och ta beslut om åtgärder för förbättring av det.

3.1.2 Dokument i ledningssystemet

Olika typer av dokument används i ISO 9000-seriens kvalitetsledningssystem och det är upp till varje organisation att avgöra omfattningen av den dokumentation som krävs.

Ett dokument behöver inte alltid vara i pappersformat, utan kan lika väl finnas i dataformat.

De typer av dokument som används i ISO 9000-serien är /2/:

Kvalitetsmanual

Dokument med information om organisationens ledningssystem.

Kvalitetsplaner

Beskrivning av hur kvalitetsledningssystemet tillämpas för en viss produkt eller ett projekt.

Specifikationer

Dokument som anger krav.

Vägledning och riktlinjer

Dokument som anger förslag eller rekommendationer.

Rutinbeskrivningar, arbetsinstruktioner och ritningar

Beskrivningar av hur aktiviteter ska utföras (handböcker).

Redovisande dokument

Beskrivningar av utförda aktiviteter och dess resultat.

Viktigt att komma ihåg när en organisation jobbar med ISO 9000-serien är att det är en standard och inget färdigt kvalitetsledningssystem. Serien ger råd och är ett underlag, men ingen färdig lösning. Det kompletta systemet måste skapas av varje organisation utifrån dess egen situation.

Att införa ett ISO-system är krävande och tar tid. I gengäld vinner organisationen på arbetet i form av en mer effektiv verksamhet samt ökad tillfredsställelse hos brukare och anställda.

3.2 Införande av ISO 9001 steg för steg

Ett modell för att steg för steg införa ett kvalitetsledningssystem baserat på ISO 9001 finns att hitta på nätadressen www.iso9000serien.nu. Då Stockholms Brandförsvär redan från början bestämt att en certifiering av organisationen inte skall genomföras har enbart vissa delar valts ut och anpassats som vägledning. För hela modellen se nätadressen /14/.

- Steg 1: Identifiera och definiera de mål som skall uppnås**
Exempel:
- Organisationens skall bli mer effektiv.
- Mottagarna av Stockholms brandförsvärs tjänster skall vara nöjda.
- Steg 2: Identifiera och definiera vilka förväntningar samhället har på Stockholms brandförsvär**
Exempel:
- Våra intressenter är:
- Våra intressenter har följande förväntningar:
- Steg 3: Skaffa information om ISO 9001**
Eftersom certifiering inte eftersträvas finns större utrymme att bedöma vilka delar av kraven i ISO 9001 som kan införas i det egna kvalitetsledningssystemet.
- Steg 4: Bestäm organisationens nuläge för att se vad som fattas upp till ISO 9000-seriens krav**
Förslagsvis kan detta göras genom en självanalys beskriven i ISO 9004:2000, bilaga A
- Steg 5: Bestäm vilka processer som är nödvändiga för att kunna utföra de tjänster som brukarna förväntar sig av Stockholms Brandförsvär.**
Se avsnitt 3.2.5: "Beskrivning av processer".
- Steg 6: Utarbeta en plan för hur kraven i ISO 9000-serien skall nås och utveckla processerna i steg 5**
Exempel:
- Ge förslag till nödvändiga åtgärder.
- Definiera ansvar för genomförandet (ISO 9001:2000, § 4.1, 7.1).
- Steg 7: Genomför planen**
- Steg 8: Genomför med jämna mellanrum internrevisioner**
Här kan ISO 19011 användas som vägledning.
- Steg 9: Fortsätt arbetet med att förbättra organisationen**

3.2.1 Steg 1: Mål

Inför ett införande av ett kvalitetsledningssystem inom Stockholms Brandförsvaret har ett antal målsättningar formulerats utifrån vad organisationen önskar att arbetet skall få för effekter:

- Att organisationen skall bli effektivare i sin verksamhet gentemot brukarna.
- Att organisationen skall uppfylla de krav som Stockholm Stad ställer i den gemensamma kvalitetsstrategin.
- Att öka tillfredsställelsen hos medarbetarna.
- Att bibehålla det goda anseende brandförsvaret har hos invånarna i Stockholm Stad.

3.2.2 Steg 2: Förväntningar på Stockholms Brandförsvaret

Enligt mätningar som genomförs av Sifo varje år är brandförsvaret en av de organisationer i Stockholm som inger störst förtroende hos invånarna i staden. Utöver den vanlige invånaren finns det dock även andra som har intresse av och förväntningar på brandförsvaret. Eftersom brandförsvaret utöver att utföra tjänster i nödsituationer också agerar som myndighetsutövare kommer i stort sett alla i samhället någon gång i kontakt med dess verksamhet. De krav och förväntningar som skall uppfyllas är därför omfattande och gäller allt från politiska krav, förväntningar från företag och krav på hjälp från personer inblandade i nödsituationer av olika slag.

3.2.3 Steg 3: ISO 9001

Som tidigare nämnts är det ISO 9001 i den aktuella ISO-serien som innehåller de krav som skall uppfyllas. ISO 9000 kan användas som hjälp för att förstå principer och terminologi.

ISO 9001 innehåller åtta kapitel som alla behandlar olika områden av kvalitetsledningssystemet. De första tre kapitlen beskriver standarden i sig vad gäller omfattning, tillämpning och termer, medan kapitel 4-8 innehåller de krav som skall uppfyllas. Alla kraven är allmänna och ska kunna tillämpas av alla organisationer, oberoende av bransch, storlek och produkt/tjänst som tillverkas/utförs. Om några av kraven i standarden inte kan uppfyllas p.g.a. typen av organisation eller produkt/tjänst finns möjligheten att dessa kan uteslutas efter det att en bedömning gjorts. Vissa avsteg från kraven är tillåtna även om en certifiering skulle vara aktuell. Då Stockholms Brandförsvaret inte skall certifiera sig enligt ISO-standarderna kan dock avsteg från kraven göras i något större utsträckning än vad som annars varit möjligt. Bedömning av vilka krav som ska uppfyllas baseras på vad Stockholm Stads kvalitetsstrategi ger för ramar (se avsnitt 2.2).

Ordet produkt i kraven kan oftast översättas till ordet tjänst vilket är aktuellt för brandförsvarets verksamhet.

3.2.3.1 ISO 9001 i kortform

För att kunna få en överblick av de olika kravkapitlen i ISO 9001 presenteras här en kort sammanställning av rubriker och underrubriker.

4 Ledningssystem för kvalitet

- 4.1 Allmänna krav
- 4.2 Dokumentationskrav

5 Ledningens ansvar

- 5.1 Ledningens åtagande
- 5.2 Kundfokus
- 5.3 Kvalitetspolicy
- 5.4 Planering
- 5.5 Ansvar, befogenheter och kommunikation
- 5.6 Ledningens genomgång

6 Hantering av resurser

- 6.1 Tillhandahållande av resurser
- 6.2 Personalresurser
- 6.3 Infrastruktur
- 6.4 Verksamhetsmiljö

7 Produktframtagning

- 7.1 Planering av produktframtagning
- 7.2 Kundanknutna processer
- 7.3 Konstruktion och utveckling
- 7.4 Inköp
- 7.5 Produktion av varor och tjänster
- 7.6 Behandling av övervaknings- och mätutrustning

8 Mätning, analys och förbättring

- 8.1 Allmänt
- 8.2 Övervakning och mätning
- 8.3 Behandling av avvikande produkter
- 8.4 Analys av information
- 8.5 Förbättring

Målet för brandförsvaret är att uppfylla så många krav som möjligt i ISO 9001, dock måste ett antal avsteg, främst i kap. 7, göras p.g.a. typen av verksamhet. Avsteg i kapitel 7 skulle efter särskild bedömning kunna vara tillåtet även vid certifiering av ett kvalitetsledningssystem.

3.2.3.2 Avsteg från ISO 9001

De avsteg som kan vara lämpliga att göra från ISO 9001 beror på att vissa av de tjänster som Stockholms Brandförsvaret utför inte alltid kan planeras i förväg då behovet från brukaren oftast är akut. Det finns många tillfällen, speciellt inom den hanterande kärnverksamheten då improvisation är nödvändig. Detta leder dock istället till att brandförsvaret måste vara extra noggranna med analys av de tjänster och insatser som utförts. I den utsträckning analyser av insatser görs idag uppfylls inte kraven i standarden helt /3/ (se även avsnitt 6.6).

Andra komplikationer i uppfyllandet av kraven kan vara skillnaden mellan hanterande och förebyggande verksamheter. I vissa fall kan en tolkning av ett krav stämma in på det ena men inte det andra fallet. Hur som helst är båda typerna av tjänster något speciella då det antingen rör sig om utförande i akuta situationer eller en form av myndighetsutövning.

Avsteg från kraven är lämpligt i:

7.1 Planering av produktframtagning /3/

”Organisationen skall planera och utveckla de processer som erfordras för produktframtagning.”

Ordet produkt kan översättas till tjänst och till viss del uppfyller brandförsvaret kravet med hjälp av övningar och riskinventeringar som utförs, men inte till den detaljnivån som specificeras.

7.2.2 Genomgång av produktanknutna krav /3/

”Organisationen skall gå igenom de krav som hänförs till produkten. Denna genomgång skall utföras innan organisationen gör ett åtagande att tillhandahålla en produkt till kunden (t.ex. genom att lämna ett anbud, att acceptera ett kontrakt eller order, att acceptera ändringar i kontrakt eller order.)”

Till viss del skulle den årliga budgetprocessen vid fri tolkning kunna uppfylla vissa delar av detta krav, men för övrigt, eftersom tjänsterna oftast utförs i en akut situation eller vid myndighetsutövning måste avsteg övervägas.

7.3 Konstruktion och utveckling /3/

I avsnitt 7.3 görs ett antal avsteg på olika punkter då de behandlar t.ex. granskning, verifiering och validering av varje etapp i konstruktions- och utvecklingsarbete. Vissa avsnitt uppfylls i och med närsläktade krav i andra kapitel och möjligtvis skulle en friare tolkning kunna göras av kapitlet för anpassning till brandförsvarets verksamhet. Detta kan vara ett kapitel för vidare arbete.

7.5.1 Styrning av produktion av varor och utförande av tjänster /3/

”7.5.1 f) genomföra aktiviteter för frisläppning och leverans samt aktiviteter efter leverans.”

Även denna kan tolkas något friare, där aktiviteter efter leverans kan falla in under analys av insatser, men aktiviteter för frisläppning och leverans är lite mer komplicerat.

7.5.5 Skyddande av produkt /3/

”Organisationen skall vidmakthålla produkters överensstämmelse med krav under interna processer och vid leverans till avsedd mottagare. Detta skall innefatta identifiering, hantering, packning, förvaring och skydd. Allt detta skall också tillämpas på ingående delar av en produkt.”

I detta krav är det nog svårare att översätta ordet produkt till tjänst.

8.2.4 Övervakning och mätning av produkt /3/

”Organisationen skall övervaka och mäta egenskaperna hos produkten för att verifiera att kraven på produkten har uppfyllts.”

”Bevis på överensstämmelse med acceptanskriterier skall bevaras.”

”Frisläppning av produkt och utförande av tjänst skall inte tillåtas förrän planerade aktiviteter har slutförts tillfredsställande, om inget annat godkänts av en behörig instans, i tillämpliga fall av kunden.”

Detta avsteg skulle egentligen inte vara tillåtet vid en certifiering utan extra speciell bedömning, men för Stockholms Brandförsvaret och dess verksamhet är kravet svårt att uppfylla.

3.2.3.3 Dokumentation av kvalitetsledningssystemet

Dokumentationen av kvalitetsledningssystemet skall enligt avsnitt 4.2 i ISO 9001 /3/ omfatta:

- dokumenterad kvalitetspolicy och dokumenterade kvalitetsmål.
- en kvalitetsmanual.
- dokumenterade rutiner som krävs i standardens olika kapitel.
- specificerande dokument som organisationen behöver för att säkerställa att processerna planeras, genomförs och styr på ett verkningsfullt sätt.
- redovisande dokument som krävs enligt standarden.

Kvalitetsmanualen har en viktig roll i ISO-standarderna. Den skall innehålla omfattningen av kvalitetsledningssystemet, vilket även innebär kvalitetspolicy, kvalitetsmålen samt dokumentation av de rutiner som krävs i standarderna. Kvalitetsmanualen behandlas separat i avsnitt 5 i denna rapport.

De specificerande/styrande dokument som organisationen använder för verksamheten behöver inte finnas i manualen utan kan hänvisas till. Tanken blir då att dessa finns i egna handböcker för ledning av verksamhet (se figur 4).

Redovisande dokument är sådana som anger uppnådda resultat av olika slag och efter bedömning om vissa avsteg från krav i ISO 9001 krävs följande redovisande dokument /4/ (siffror inom parentes anger avsnitt i standarden ISO 9001):

- Ledningens genomgång (5.6.1)
- Personalens teoretiska och praktiska utbildning, färdigheter och erfarenheter (6.2.2e)
- Underlag för utveckling av tjänster (7.3.2)
- Resultat av bedömningar vid inköp (7.4.1)
- Kundens/brukarens egendom som förloras eller skadas till följd av oaktsamhet (7.5.4)
- Resultat av interna revisioner (8.2.2)
- Avvikelse rapport och åtgärder (8.3)
- Resultat av korrigerande åtgärder (8.5.2)
- Resultat av förebyggande åtgärder för tänkbara avvikelser (8.5.3)

Vad som menas med ledningens genomgång förklaras närmare i avsnitt 3.2.3.4 och alla dessa dokument finns omnämnda i förslaget till kvalitetsmanual (bilaga 3).

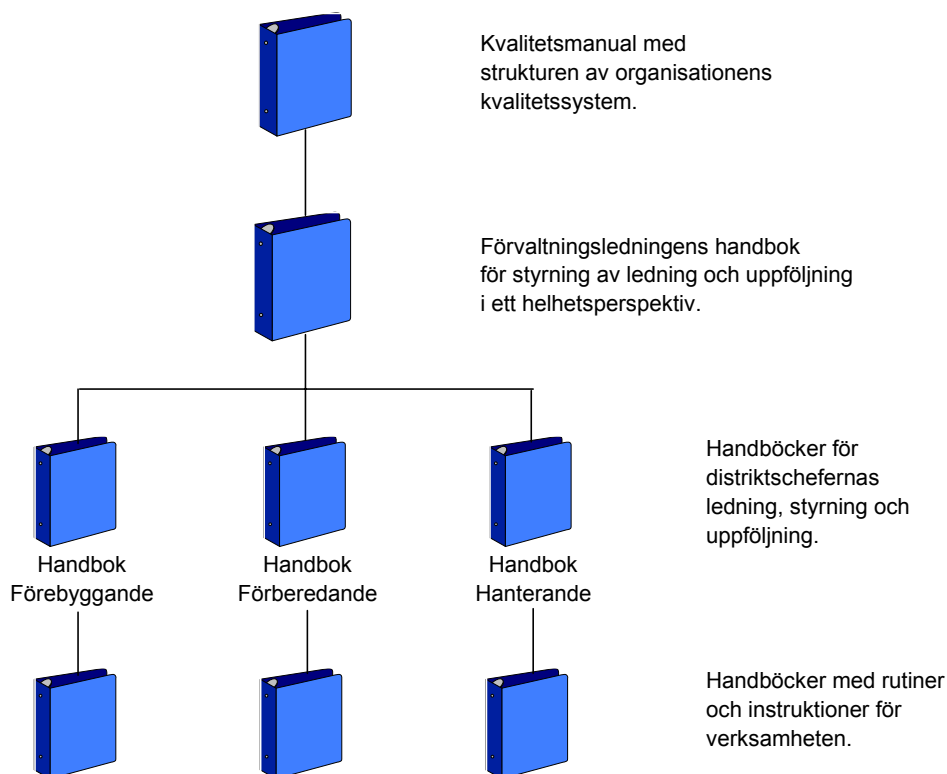
För alla redovisande dokument skall arkiveringstid bestämmas.

3.2.3.4 Ledningens genomgång

Enligt ISO 9001, avsnitt 5.6, skall ledningen säkerställa att arbetet med kvalitetssystemet sker på ett lämpligt och målmedvetet sätt. På grund av detta skall ledningen regelbundet genomföra en genomgång av kvalitetssystemet och utvärdera det arbete som skett. Förslagsvis kan detta genomföras en gång per år i samband med att verksamhetsplanen för kommande år skall skrivas. På så sätt kan förändringar av arbetet vid behov införas på ett smidigt sätt.

3.2.3.5 Kvalitetssystemets uppbyggnad

För att få en enkel bild över den struktur/modell till kvalitetssystemets uppbyggnad som utarbetats, innehållande manual och handböcker, illustreras detta schematiskt i figuren nedan.



Figur 3.1: Kvalitetssystemets uppbyggnad

3.2.4 Steg 4: Självanalys

För att avgöra hur långt kvalitetsarbetet i organisationen kommit och för att få en helhetsbild av verksamhetens prestationsförmåga bör en självanalys regelbundet genomföras. En fördel blir att genom att besvara ett antal frågor om det aktuella läget kan områden där förbättringar behövs enkelt hittas. Ytterligare en fördel är att resultat av åtgärder som vidtas kan mätas från tillfälle till tillfälle. En självanalys är dessutom ett bra första steg i införandet av kvalitetsarbete för Stockholms Brandförsvär. Frågorna i analysen kan skrivas av organisationen själv, eller anpassas från redan skrivna typfrågor som finns för olika kvalitetsmetoder. Metoden för självanalys som presenteras här har hämtats från ISO 9000-serien för att på bästa sätt överensstämma med det övriga arbetet /5/.

3.2.4.1 Vem skall genomföra självanalysen?

Självanalysen kan genomföras på många sätt beroende på vad som passar organisationen bäst. Metoden är uppbyggd så att den kan utföras både i en grupp eller av en enskild person, båda dock med stöd från högsta ledningen.

För Stockholms Brandförsvaret kan ett alternativ vara att bilda en grupp som träffas regelbundet en gång per år i samband med att kommande års verksamhetsplan skall skrivas. Då organisationen inte är samlad på ett och samma ställe bör gruppen förslagsvis bestå av en representant från varje distrikt tillsammans med en representant från högsta ledningen. Vilken befattning representanterna har i organisationen är av mindre vikt, medan intresse och engagemang samt kunskap om rutiner är viktigt. Resultatet skall sedan finnas med på dagordningen för ledningens genomgång (se bilaga 3).

3.2.4.2 Att genomföra självanalysen

Frågorna i självanalysen (se bilaga 1) behandlar rutiner som organisationen har. Dessa rutiner ska betygsättas efter hur omfattande och genomarbetade de är. Betyg 1 innebär att det inte finns några rutiner för den situation som frågan gäller och betyg 5 innebär att rutinerna är så bra att de knappast kan bli bättre (se tabell 1) /5/.

Betyg	Nivå på funktion och resultat	Vägledning för betygssättning
1	Inget formellt angreppssätt	Inget tydligt systematiskt angreppssätt; inga, otillfredsställande eller oförutsebara resultat.
2	Reaktivt angreppssätt	Systematiskt angreppssätt, baserat på hantering av problem eller förebyggande åtgärder, minimal information tillgänglig om resultat av förbättringar.
3	Angreppssätt med stabilt formellt system	Systematiskt processbaserat angreppssätt, tidigt skede av systematiska förbättringar; information tillgänglig om överensstämmelse med mål och förbättringstrender.
4	Ständiga förbättringar betonas	Förbättringsprocess i användning; goda resultat och bestående förbättringstrender.
5	Funktion och resultat "bäst-i-klassen"	Starkt integrerad förbättringsprocess; visade resultat av benchmarking anger "bäst-i-klassen".

Tabell 3.1: Betygsskala för nuläget

De något luddiga formuleringarna för betygsskalan kan grovt översättas till:

- 1 – Det finns inga rutiner.
- 2 – Problem eller brister i rutiner skall åtgärdas när de uppkommer/upptäcks.
- 3 – Det finns metoder så att man tidigt kan upptäcka problem eller brister i rutinerna
- 4 – Även om inga problem eller brister uppstår pågår ständig strävan mot förbättring.
- 5 – Den befintliga rutinen är den bästa vid jämförelse med andra organisationer.

Alla frågorna i självanalysen skall betygssättas på detta sätt för att på så sätt kunna hitta de områden som måste förbättras.

3.2.4.3 Dokumentation av resultat från självanalys

Resultatet från självanalysen måste dokumenteras på ett överskådligt sätt för att de svaga områdena i organisationen ska kunna hittas. Exempel på hur resultatet kan dokumenteras visas i tabell 2 /5/.

Fråga nr	Observation av nuläget	Betyg	Förbättringsåtgärd
4 a)	Vår process är bättre än någon annan i hela världen i detta ärende	5	Ingen behövs
4 b)	Vi har inget system för denna fråga	1	Nödändigt att införa en process för detta – av VEM och NÄR?

Tabell 3.2: Exempel på dokumentation

Frågorna för självanalysen hittas i bilaga 1

3.2.5 Steg 5: Beskrivning av processer

3.2.5.1 Vad är en process?

Allt som sker i en organisation kan beskrivas som processer /6/. Det gäller att utifrån helheten kunna bryta ned organisationen i delmoment och beskriva dessa. En enklare formulering är att processflöden i organisationen är samma sak som arbets sätt, eller arbetsflöden. Med andra ord:

”Hur jobbar vi i olika situationer?”

Syftet med processbeskrivningarna är att allt som sker i Stockholms Brandförsvarets regi ska vara tydliggjort. Flöden och roller skall finnas nedtecknade. Genom sådana beskrivningar blir dessutom utvärderingar möjliga att genomföra och onödiga delmoment kan strykas, samtidigt som förbättrande delmoment kan läggas till. På så sätt kan organisationen effektiviseras. Beskrivningarna skall resultera i handböcker för all personal och kan samtidigt användas som instruktionsböcker för nyanställda.

Den enklaste processen består av vad som kallas en situation, en aktivitet och ett utfall. För brandförsvarets operativa personal kan en grovt beskriven process vara:

behov av hjälp (situation) → räddningsinsats (aktivitet) → avhjälp behov (utfall)

I både situationen och utfallet ingår oftast ett substantiv i beskrivningen som t.ex. bil, behov, idé. Aktiviteten beskriver istället det som behövs för att nå utfallet med hjälp av verb. Exemplet ovan på en process är grovt översiktligt och kan i sig rymma många olika typer av behov och räddningsinsatser. Det är därför viktigt att beskriva processerna mer detaljerat och uppdelat.

De processer som förekommer i en organisation delas ofta upp i tre områden /6/:

kärnprocesser
styrprocesser
stödprocesser

Kärnprocesserna är de som direkt styrs av mottagarnas behov och som bör resultera i att detta behov uppfylls. För brandförsvaret kan detta som exempel innebära allt som rör en brandsyn eller en utryckning av något slag.

Styrprocesser, t.ex. uppföljning, planering och målprocesser, är nödvändiga för att organisationen och kärnprocesserna ska kunna drivas effektivt.

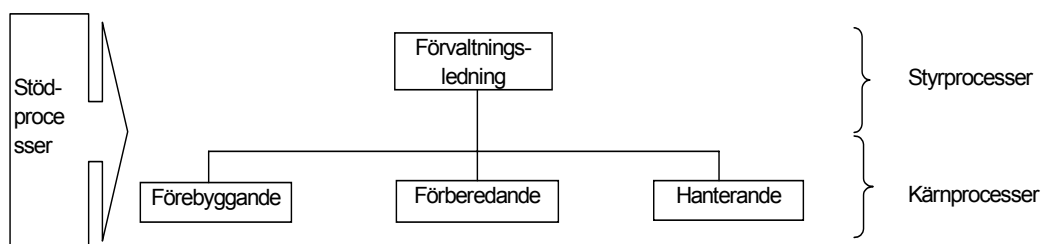
Stödprocesser verkar som stöd för både kärn- och styrprocesser. Dessa syns aldrig för mottagarna, men är en viktig del för att maskineriet skall gå smidigt. Exempel på stödprocesser kan vara personal-, ekonomi- och posthantering.

3.2.5.2 Att hitta kärnprocesserna

Med utgångspunkt i de åtaganden som Stockholms Brandförsvär har gentemot invånarna i staden kan kärnprocesserna i organisationen hittas. Åtagandena finns beskrivna i den årliga verksamhetsplanen och ger svar på vilka slututfall verksamheten ska ha, med andra ord vilka tjänster som invånarna i Stockholm Stad kan förvänta sig av brandförsvaret. När slututfallen är funna ställs följdfrågan:

Vilka aktiviteter sker för att mottagarna av tjänsterna ska vara nöjda?

Utifrån beskrivningen tidigare av processer och med tanke på brandförsvarets verksamheter kan förhållandet mellan kärn-, styr- och stödprocesser skissas upp enligt figur 5.

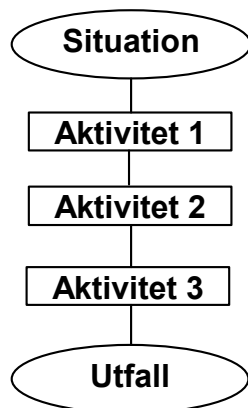


Figur 3.2: Förhållandet mellan processer inom Stockholms Brandförsvär.

3.2.5.3 Att beskriva en process

Beskrivningar av processer måste vara tydliga med klara gränser mellan aktiviteterna eftersom det oftast finns flera aktiviteter i en och samma process. Detta kan förtydligas genom exemplet: behovet att starta en bil. För att starta bilen måste först nyckeln sättas i tändningslåset (aktivitet 1), efter det måste nyckeln vridas om (aktivitet 2), vilket förhoppningsvis ger uppfyllt behov.

För att enkelt åskådliggöra de olika delarna i processerna kan bl.a. symboler användas. Ett förslag som används i hjälpdokument till ISO-standarden är att för situation och utfall använda en oval figur och för aktivitet använda en rektangel /6/.



Figur 3.3: Exempel på processbeskrivning /6/

Anledningen till att situation och utfall har samma symbol är att ett utfall från en aktivitet kan vara situation för en annan. Ett exempel för att tydliggöra tankesättet kan vara:

- Ett utfall från en konstruktionsprocess kan bestå av en ritning av något slag.
- Samma ritning utgör sedan en ny situation i den process där utfallet blir en färdig produkt.

Genom detta kan tydligt ses att det oftast finns ett samband mellan olika processer i en organisation. För räddningstjänsten kan den insikten hjälpa att öka förståelsen för sambanden mellan bl.a. en operativ insats på ett objekt och det förebyggande arbete som tidigare utförts där.

Om en process är komplicerad kan den även innehålla delprocesser. Detta innebär att en av aktiviteterna egentligen skulle kunna beskrivas som en process i sig. Exempel på det kan vara att benämna en lägenhetsbrand som process där aktiviteten rökdykning ingår. Rökdykningen i sig kan vara så komplicerad att det kan utgöra en egen process med olika aktiviteter. Rökdykningen kan då benämnas som en delprocess i lägenhetsbranden. Nivån för hur noggrant beskrivningarna skall genomföras är viktigt att fastställa, samtidigt som man bör tänka på att delprocesserna kan vara minst lika viktiga att kartlägga som huvudprocessen.

3.2.5.4 Utvärdering av en process

När en process är nedtecknad måste den också utvärderas. Genom utvärderingen kan förbättringar av arbetssätten/processerna hittas och arbetet blir då mer effektivt. Ett sätt är att börja från utfallet:

Ser utfallet ut som det borde eller finns det något som kan korrigeras?

Efter att ha besvarat den frågeställningen blir fortsättningen:

Ger processen de önskade slutresultaten? Hur ska aktiviteterna utföras för att verkligheten ska stämma överens med det nedtecknade?

Här kan de stora förändringarna ske då onödiga aktiviteter i processen kan hittas och tas bort, samtidigt som andra aktiviteter som skulle underlätta processen kan läggas till.

Så en sista fråga att ställa:

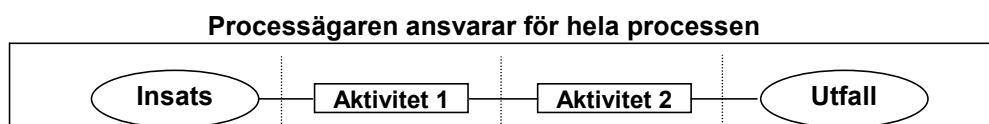
Finns ansvarsfördelning, kompetenskrav och resurser nedtecknade?

När processerna är nedtecknade och utvärderade är det också viktigt att resultatet kommer till nytta i det dagliga arbetet och inte bara finns i pappersform.

3.2.5.5 Processägare

Alla processer skall ha en ansvarig som kallas för processägare /6/. Det viktiga är att den ansvarige har förmågan att ha en helhetssyn över processen eftersom slututfallet beror på hur alla aktiviteterna har genomförts. Arbetsuppgifterna för processägaren blir bl.a. att leda, styra samt utvärdera processen och utifrån det ta initiativ till möjliga förbättringar. Dessutom är han ansvarig för resultatet och att brukaren av tjänsten är tillfredsställd. Utöver det faller också under hans ansvar den interna effektiviteten och att alla medarbetare engageras i processen. Processägaren har även befogenheter att genomföra förändringar samt att tillföra resurser där han anser att det behövs.

Figur 3.4: Skiss över ansvaret för processen /6/



Avdelningschefer/befäl ansvarar för att respektive aktiviteter genomförs

3.2.5.6 Kärnprocesser inom Stockholms brandförsvär

Arbetet med att hitta kärnprocesserna inom Stockholms Brandförsvär har påbörjats och kommer till viss del att bygga vidare på ett tidigare projektarbete, utfört under sommaren 2000, *Målsättningsmodell för brandpersonal* /7/. Där delades de tjänster som räddningstjänstens hanterande del utför upp i typolyckor, samt de typinsatser som dessa resulterar i. För de förebyggande arbetsinsatserna som räddningstjänsten utför har inga sådana utredningar genomförts tidigare.

3.2.6 Steg 6: Plan

En tidsrealistisk plan måste utarbetas för införandet av kvalitetsledningssystemet. Ansvar för arbetet har redan fastställts och ligger på enheten Metod och kvalitet. Visst arbete med att införa systemet har redan påbörjats i och med detta projekt samt projektet nämnt i avsnitt 3.2.5.6.

Förslag till plan och fortsatt arbete med kvalitetsledningssystemet ges i avsnitt 6 i denna rapport.

3.2.7 Steg 7: Genomföra planen

Det är viktigt att det utreds vilka resurser som krävs för att kunna genomföra införandet av ett kvalitetsledningssystem och att dessa tilldelas enheten som ansvarar för det fortsatta arbetet. Dessutom är det också viktigt att införandet får ta den tid det behöver och inte stressas fram. Alla måste få möjligheten att vara delaktiga.

3.2.8 Steg 8: Internrevisioner

Avsnitt 8.2.2 i kapitel 8 i ISO 9001 behandlar interna revisioner /3/. Dessa skall genomföras med regelbundna intervaller för att avgöra om kvalitetssystemet:

- överensstämmer med vad som planerats, dels med kraven i standarden och dels med de krav som organisationen fastställt.
- har införts och underhållits.

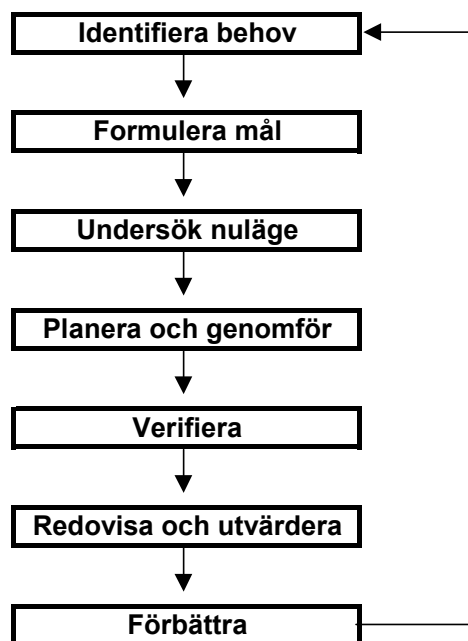
För att uppfylla detta avsnitt måste ett revisionsprogram utarbetas och en rutinbeskrivning nedtecknas med krav på planering, genomförande, dokumentering och bevarande av dokumentation.

3.2.9 Steg 9: Fortsätt förbättra organisationen

Att fortsätta förbättra organisationen borde vara en självklarhet även efter att ett fungerande kvalitetssystem införs och kraven i ISO 9001 uppfylls. Ett kvalitetsarbete får aldrig avstanna eftersom det alltid finns områden som kan bli ännu lite bättre. Om ISO 9001 inte längre känns tillräcklig finns en fördjupning i arbetet i och med ISO 9004:2000. Denna kan användas för företag och organisationer som vill bli extra konkurrenskraftiga och ytterligare förbättra kundtillfredsställelsen.

3.2.10 Generell arbetsgång

För allt arbete, oavsett på vilken nivå i organisationen det sker, är en tydlig arbetsgång att föredra. Med en strukturerad och inarbetad modell minskar risken för missförstånd och upprepningar och arbetet blir därmed mer effektivt. Modellen som beskrivs i detta avsnitt kan användas i alla situationer, vare sig det gäller utbildning av personal eller inköp av en ny kopieringsmaskin.



Figur 3.5: Arbetsgång

Att arbeta efter en modell behöver inte innebära mer arbete än tidigare utan snarare tvärtom. Eftersom en tydlig struktur finns kan varje led genomarbetas utifrån enkla frågor. Omfattningen kan variera p.g.a. behovets/arbetets storlek.

Identifiera behov

- Varför finns det ett behov?
- Vilka berörs av behovet?

Formulera mål

- Vad skall uppnås? (formulera i målform)
- Vilka berörs av de uppsatta målen?

Undersök nuläget

- Hur ser det ut idag?
- Vad skiljer mellan nuläget och de uppsatta målen?

Planera och genomför

- Vilka åtgärder krävs för att nå de uppsatta målen?
- Vilka berörs av åtgärderna?
- Vilka resurser krävs?
- Hur kan en rimlig tidsplan se ut?

Verifiera resultat

- Har målen uppfyllts?

Redovisa och utvärdera

- Vilka resultat har nåtts?
- Uppfyller resultaten de uppställda målen?
- Vilka erfarenheter kan dras av arbetet?
- Behövs ytterligare förbättringar?

För att arbetsgången skall fungera så smidigt och effektivt som möjligt är det viktigt att ansvaret för varje delsteg är bestämt och förmedlat.

4. Jämförelse: Stockholms kvalitetsstrategi - ISO 9001

Målet med att införa ett kvalitetsledningssystem baserat på ISO 9001 inom Stockholms Brandförsvaret är att uppfylla de krav som ställs i Stockholm Stads gemensamma kvalitetsstrategi. En jämförelse mellan dessa två system blir därför viktig för att klargöra om ISO 9001 är ett bra verktyg för att nå kravnivån från Stockholm Stad. Om utgångspunkten för jämförelsen är de nio rubrikerna för kvalitetsstrategin, beskrivna i avsnitt 2.2, kan följande ses:

Åtaganden:	Redan idag finns en fungerande budgetprocess (se avsnitt 2.3) där Stockholms Brandförsvarets åtaganden bestäms. Dessa åtaganden skall fånga syftet med verksamheten och ligger till grund för den årliga verksamhetsplanen. ISO 9001 tar sin början i redan formulerade inriktningsmål/åtaganden och blir då en hjälp för att på ett strukturerat sätt uppfylla dessa.
Säkring av arbetssätt:	Med säkring av arbetssätt menas att personalen skall dokumentera de arbetssätt som skall användas för att nå de uppsatta åtagandena. Här passar ISO 9001 bra med tanke på den processsyn som tillämpas. Ett krav som finns i standarden är att organisationen skall hitta verksamhetens kärnprocesser och därefter dokumentera dem i form av processflöden. Ordet processflöden är i stort sett det samma som arbetssätt, men ger en tydlig struktur för nedtecknandet.
Kvalitetsgarantier:	Verksamhetens åtaganden skall successivt utvecklas till kvalitetsgarantier för brukarna. Här skall verksamhetens åtaganden klargöras och beskrivas, vilket stämmer överens med kraven i ISO 9001 på att information skall finnas tillgänglig för allmänheten om vilka tjänster organisationen utför /3/ (7.5.1). Arbete pågår med att sammanställa kvalitetsgarantierna och dessa kommer sedan att finnas tillgängliga på Stockholms Brandförsvarets hemsida.
Bedömning om trovärdighet:	Trovärdighet i åtaganden diskuteras som ett led i den årliga budgetprocessen i samband med att åtagandena bestäms. Att skapa förtroende för organisationen och verksamheten hos kunder/brukare är ISO-standardens grundtanke och upprätthållandet av denna hjälper till att visa att organisationen klarar och håller vad som förväntas av den.
Kvalitetsarbete i upphandlingsprocessen:	Behandlas inte i detta arbete då brandförsvaret, vid upphandling med kommunen i dagsläget, inte är konkurrensutsatt på samma sätt som andra verksamheter.
Integrering i budgetprocessen:	Tanken med rubriken är bl.a. att kvalitetsarbetet systematiskt skall hanteras i budgetprocessen då

verksamhetsplaner och kvartalsrapporter utgör underlag för förbättring. Förutom det arbete som redan sker med dessa kräver ISO-standarden att en regelbunden genomgång utförs av ledningen som enbart behandlar kvalitetssystemet. Om denna genomgång äger rum i samband med den årliga verksamhetsplanen kan förslag till förbättringar mer noggrant.

- Uppföljning:** Uppföljning av verksamheten och kvalitetsarbetet är ett krav enligt båda systemen. ISO-standarden beskriver arbetssätt, medan kvalitetsstrategin ger vissa rubriker för vad som skall följas upp för att infogas i framtida budgetprocesser och verksamhetsplaner.
- Hantering av synpunkter och klagomål:** Både Stockholm Stads kvalitetsstrategi och ISO 9001 betonar behovet av ett utarbetat system för hantering av synpunkter och klagomål. För Brandförsvaret finns idag övergripande rutiner för detta nedtecknat.
- Utveckling:** Utveckling av verksamheten är centrala delar i de båda systemen. Stockholm Stads strategi ger riktlinjer för hur planer och arbete med utveckling skall redovisas i budgetprocessen, medan ISO 9001 mer noggrant ställer krav på tillvägagångssätt för att hitta de områden där utveckling kan åstadkommas.

Vid jämförelse mellan de två systemen finns det inget som motsäger att de skulle komplettera varandra, snarare tvärt om. Då brandförsvaret måste jobba för att uppfylla Stockholm Stads gemensamma kvalitetsstrategi är ISO 9001 bra hjälpverktyg för att skapa ett strukturerat arbetssätt.

5. Kvalitetsmanual

En central del i införandet av ISO-seriens kvalitetsledningssystem är upprättandet av en kvalitetsmanual /3/. Manualen skall innehålla en beskrivning av kvalitetsledningssystemets omfattning med detaljer samt motiveringar för avsteg från kraven i standarden. Alla de rutiner som införts och dokumenterats utifrån kraven skall också finnas med eller hänvisas till i manualen. Beskrivningar av processerna i verksamheten och samverkan mellan dem skall också ingå på samma sätt.

Manualen bör vara skriven så att en nyanställd medarbetare skall kunna läsa den för att förstå hur kvalitetsarbetet i organisationen övergripande fungerar. Samme nyanställda skall sedan kunna förstå sin egen del i arbetet genom att läsa den handbok som berör honom och hans uppgifter i organisationen.

Alla kvalitetsdokument skall vara likadana till utformningen och en mall för detta hittas i bilaga 2.

Ett förslag till kvalitetsmanual för Stockholms Brandförsvär är resultatet av detta arbete och hittas i bilaga 3. Manualen är skriven i "ideal form", så som det är tänkt att bli och tar redan hänsyn till möjligheter som ett väl fungerande intranät ger samt de funktioner som dataprogrammet Ikaros tillhandahåller. Dessa system är inte igång fullt ut i dagsläget, men arbetet med dem beräknas vara klart inom en kortare tidsperiod.

Då Stockholms Brandförsvär skall jobba med att utveckla sitt kvalitetsledningssystem bör beskrivningar i förslaget till kvalitetsmanualen utökas och förbättras ju längre arbetet lider. Förslaget som ges i denna rapport (bilaga 3) skall ses som en starthjälp med grundstrukturen dokumenterad.

5.1 Rubriker i Kvalitetsmanualen

Förslaget till kvalitetsmanual är uppbyggt efter följande rubriker och underrubriker, baserat på de olika kravkapitlen i ISO 9001. Siffrorna anger var i ISO-standardens kraven kan hittas.

- Innehållsförteckning

- Uppdateringsjournal

Denna används för att bokföra uppdatering av innehåll vid utbyte av ändrade dokument, men endast då kvalitetsmanualen finns i pärmformat.

- Allmän information

Här beskrivs Stockholms Brandförsvär kortfattat.

- Kvalitetssystem, K-4.1

Allmän beskrivning

Här finns en allmän beskrivning av kvalitetssystemet med dess uppbyggnad, avsteg från ISO 9001 och vilken enhet som ansvarar för kvalitetsmanualen.

Processer

Under denna rubrik finns en förklaring av tankesättet med processer och processflöden.

- Dokument, K-4.2

Utgivning av dokument

Beskrivning av rutiner för utgivning av dokument

Arbetsinstruktioner

Här anges vilka som ansvarar för dokument rörande arbetsinstruktioner.

Ändring i dokument

Rutiner för ändringar i dokument.

Byte av dokument i pärmformat

Ansvar och tillvägagångssätt för byte av dokument i pärmformat.

- Ledningens ansvar, K-5

Kvalitetspolicy

Stockholms Brandförsvärs kvalitetspolicy.

Organisation

Beskrivning av Stockholms Brandförsvärs organisation.

Ansvar och befogenheter

Här finns en redovisning för ansvarsfördelningen mellan olika chefsposter vad gäller kvalitetsarbetet inom organisationen

Ledningens representant

Fastställande av en representant från ledningen som ansvarar för kvalitetsarbetet.

Ledningens genomgång

Beskrivning av rutiner och mötesagenda för ledningens genomgång av kvalitetsarbetet som skall ske regelbundet.

- Resurser, K-6

Personal

Angivning av kompetens och övningar för personal inom kärnverksamheten.

Infrastruktur

Fastställande av ansvar för infrastruktur fastställs.

- Tjänster, K-7

Utveckling av tjänster

Här anges underlag för utveckling av de tjänster som brandförsvaret utför.

Krav

Angivelse av de krav som verksamheten skall uppfylla.

Utförande av tjänster

Beskrivningar av hur tjänster skall utföras genom arbetsinstruktioner, övningar och redovisande dokument, samt hur information om tjänster ska nå brukarna.

Kundens/brukarens egendom

Rutiner för om brukarens egendom skadas på grund av brandpersonalens oaksamhet.

- Inköp, K-7.4

Dokumenterade rutiner för inköp.

- Analys och förbättring, K-8

Kundtillfredsställelse

Beskrivning av de metoder som brandförsvaret använder sig av för att få information om hur brukarna uppfattar de tjänster som utförts.

Intern revision

Beskrivning av revisionsprogram samt rutiner för dess genomförande.

Övervakning

Redogörelse för hur utförandet av tjänsterna övervakas så att avvikelser/fel kan hittas.

Behandling av avvikelser

Beskrivning av rutiner för behandling av en avvikelse som förekommit.

Korrigerande åtgärder

Beskrivning av åtgärder som genomförs för att förhindra ett upprepande av avvikelser.

Förebyggande åtgärder

Redogörelse för hur organisationen använder förebyggande åtgärder för att förhindra uppkomsten av avvikelser vid utförandet av en tjänst.

- Verksamhetsplan

Det aktuella årets verksamhetsplan skall alltid finnas med för att en fullständig version av Stockholms Brandförsvares åtaganden skall vara tillgänglig.

6. Diskussion

6.1 Fortsatt arbete

För införandet av ett kvalitetsledningssystem baserat på ISO 9001 är det fortsatta arbetet viktigt. Då ett förslag till kvalitetsmanual finns återstår arbetet med att faktiskt skapa det beskrivna systemet. Det innebär att arbetsrutinerna/processerna skall nedtecknas, rutiner för att underhålla systemet måste utarbetas och tankesättet måste föras ut i hela organisationen. Alla som jobbar inom Stockholms Brandförsvaret måste förstå vad systemet går ut på och vilken roll de själva har. Det är som tidigare nämnts ett tidskrävande arbete men som i längden skapar struktur och resulterar i ökad tillfredsställelse hos medarbetare och brukare.

Det finns olika sätt att påbörja det fortsatta arbetet. Bortsett från förslaget att börja i hela organisationen eller med alla arbetsuppgifter på en gång kan ett ytterligare förslag vara att börja med ett pilotprojekt. Möjligheten finns då att styra om projektet skall gälla vissa arbetsuppgifter eller om arbetet skall börja på ett utvalt distrikt. Oavsett vilken metod som används är det viktigt att arbetet sprids och att även ledningen från första början förstår sin roll i det hela.

Under projektets gång besöktes Räddningstjänsten på Gotland där arbete med ISO-standarderna pågått under en lång tid. En av deras erfarenheter är att införandet av ett kvalitetsledningssystem bör hanteras som ett projekt med en projektansvarig. Denna projektansvarige bör arbeta heltid med införandet under den första tiden (förslagsvis ett år) för att på så sett ha kontroll över hur arbetet fortskrider och utvecklas /8/.

Att dokumentera arbetsrutinerna är en stor del av det fortsatta arbetet men måste föregås av frågan:

Utför Stockholms Brandförsvaret mer än de åtaganden som fastställts i verksamhetsplanen?

Om svaret på den frågan är ja betyder det att vissa arbetsuppgifter direkt kan tas upp till diskussion om dess vara eller icke vara.

6.1.1 Tidsplan

Att i dagsläget komma med ett färdigt förslag på tidsplan för införandet av kvalitetsledningssystemet är svårt då inga resurser finns fastslagna ännu. Oavsett vilka resurser som kommer att finnas tillgängliga för det fortsatta arbetet måste införandet få ta den tid som krävs. Det är naturligtvis upp till brandförsvaret att bestämma vilken detaljnivå som skall tillämpas, men utifrån erfarenheter från andra företag och räddningstjänster måste en tidperiod på minst två till tre år avsättas innan systemet kan vara i fullt bruk. Med i beräkningen måste också tas att hela organisationen inte skall kvalitetssäkras samtidigt. Tanken är att arbetet i första skedet gäller brandförsvarets kärnverksamhet då det är den som invånarna i Stockholm främst kommer i kontakt med. För att kärnverksamheten skall veta vad som skall göras är ledningens direktiv och stöd viktigt och ledningens arbete med att dokumentera de styrande processerna kan gärna fortgå parallellt trots att det inte är kärnverksamhet.

6.1.2 Ledningens fortsatta arbete

Ledningens stöd till organisationen är som nämnts viktig och därför måste alla i ledningsgruppen förstå vad kvalitetsarbete innebär och speciellt vilka mål Stockholms

Brandförsvaret har ställt upp för arbetet. En av de erfarenheter som räddningschefen vid Gotlands räddningstjänst, Jan Bejrums, ansåg som viktig var att ledningen i början inte till fullo förstått sin roll i processen. Detta resulterade i att arbetet fördröjdes något /8/.

Ledningen måste förstå och anamma processstänkandet fullt ut och ge tydliga direktiv till organisationen om det kommande arbetet med kvalitet. Därefter bör en genomgång göras av redan dokumenterat material som kan kopplas till kvalitetsarbete. På så sätt kan en stor del dubbelarbete undvikas.

En genomgång av förslaget till kvalitetsmanual för Stockholms Brandförsvaret måste göras för att se om det kan godtas som det är eller om det måste kompletteras. Kompletteringar bör göras vartefter systemet utvecklas.

En ytterligare uppgift som faller under ledningens ansvar är att fastställa och sammanställa de styrande instruktioner som utgör en del av kvalitetssystemet. Denna del skall innehålla dokument för ledning, styrning och uppföljning. Detta är egentligen styrprocesser och inte kärnverksamhet som tanken var att kvalitetsledningssystemet skulle gälla i första hand. Jag anser dock att det kan vara en hjälp om arbetet i ledningen sker parallellt.

En viktig tanke för ledningen bör vara öppenhet. Information om vilka planer som diskuteras ska nå ut till personalen på ett tidigt stadium. Detta är tillämpligt för alla områden och inte bara arbetet med kvalitetsledningssystemet.

6.1.3 Enheten Metod och kvalitet

Enheten Metod och kvalitet bör ansvara för kvalitetsmanualens vidare utformning och distribution. Införandet av kvalitetssystemet kommer dessutom att kräva utbildning och information till alla som berörs (vilket i första skedet är personal inom kärnverksamheten) och utformningen av detta faller också under enhetens ansvar. Utbildningen och informationen om kvalitetsarbetet är viktigt för att engagera personalen och få alla att känna sig delaktiga.

6.1.4 Intranät

Inom en snar framtid förväntas ett fungerande intranät finnas för Stockholms Brandförsvaret. En önskan från enhetschefen för Metod och kvalitet är att all information om brandförsvarets kvalitetsarbete skall finnas tillgänglig där. Alternativet som diskuterats har varit ett pärmsystem, men med intranätet kan allt extra arbete med dokumentbyte och journalföring undvikas som annars pärmsystemet skulle innebära. Ytterligare fördelar med detta är att informationen blir lättillgänglig för alla och att de olika distrikten kan ta del av varandras arbete samt att ny information når ut till alla på samma gång.

Idén med intranätet blir möjlig då all personal enligt planer kommer att få egen möjlighet till inloggning samt en utbildning i hur intranätet fungerar. Upplägget bör vara som tidigare beskrivits (se figur 3) med den gemensamma kvalitetsmanualen (riktlinjer för kvalitetsarbetet), handböcker med styrande dokument samt handböcker för kärnverksamheten. Utöver detta bör varje distrikt ha en egen "flik" där idéer och det egna arbetet redovisas. Vem som har ansvaret för att publicera informationen på intranätet måste vara tydligt uttalat för att allt ska fungera effektivt. Rimligtvis kan en person ur varje arbetslag utses som ansvarig, både att läsa ny information i den gemensamma manualen och sprida till resten av gruppen, samt att publicera nytt under distriktets egna "flik".

6.1.5 Arbete i distrikten

Hur skall arbetet med ISO 9001 föras ut i distrikten?

Som nämnts tidigare måste all personal som ett första steg få utbildning och information om vad kvalitetsarbete innebär. Efter det kan det vara lämpligt att skapa projektgrupper som får till uppgift att skriva ned process/arbetsflöden vid olika typinsatser. Projektgrupperna kan bildas på olika sätt, men ett förslag kan vara att varje arbetslag blir en projektgrupp med ett antal typinsatser att nedteckna. Typinsatserna tas fram i och med det projekt som redan pågår för enheten Metod och kvalitetsräkning (se avsnitt 3.2.5.6) som täcker både hanterande och förebyggande verksamhet. Processerna/arbetsflödena skall också utvärderas för att se var förbättringar är möjliga.

Arbetet med processerna skall inte bara nedtecknas och utvärderas utan distrikten skall även se till att resultatet kommer till användning i det dagliga arbetet vad gäller bl.a. planering och övningar.

6.1.5.1 Distrikt Farsta

Distrikt Farsta har på eget initiativ börjat med kvalitetsarbete och deltar i år (2002) i tävlingen Stockholms Stads kvalitetsutmärkelse. Tävlingsbidraget /9/ är en beskrivning av Distrikt Farsta både vad gäller antal anställda, åtaganden, dagliga rutiner samt rutiner vid larm och förebyggande verksamhet. Beskrivningen följer inte helt ISO-standardens tankesätt med processflöden men visar att distriktet, utan att det varit intensionen, ändå kommit väldigt långt i arbetet med att uppfylla kraven i ISO 9001. Kvalitetsarbete behöver alltså inte vara så krångligt som det kanske verkar från början.

Erfarenheter från Farsta har visat att arbetet är resurskrävande och ofta kanske satsningen inte kan ske fullt så som man önskar p.g.a. personal- och resursbrist /10/. Nu när hela kärnverksamheten ska utföra kvalitetsarbete blir situationen förhoppningsvis annorlunda.

Farstas tävlingsbidrag är ett bra exempel som kan användas som vägledning vid utbildning och information till de övriga distrikten. Det som ISO 9001 efterlyser är, som tidigare nämnts, en tydligare processbeskrivning: Hur ser arbetsflödet ut vid exempelvis en villabrand eller en brandsyn på ett daghem?

6.1.6 Områden som speciellt behövs utvecklas

För att uppfylla kraven i ISO 9001 på bästa sätt behövs vissa områden utvecklas något från sin nuvarande form. Kvalitetsmanualen är till viss del skriven i idealform för att visa vilka rutiner som initialt behöver förbättras eller införas. Det som kanske inte helt tydligt framgår i manualen omnämns extra i detta avsnitt.

Utvärdering av tjänsters lämplighet

ISO 9001 ställer krav på att tjänsternas lämplighet utvärderas. Detta innebär helt enkelt att utvärdera om utförandet av en tjänst ger det resultat som önskas. Detta kan ingå som en del i nedtecknandet av arbetsflöden och finns bl.a. beskrivet i avsnitt 3.2.5.4 (utvärdering av en process).

Revisionsprogram

Kapitel 8, avsnitt 8.2.2, i ISO 9001 uppfylls inte idag, då inget revisionsprogram för kvalitetsledningssystemet finns utarbetat ännu. Revisionsprogrammet skall innehålla ansvar, kriterier, omfattning och metoder för revision.

Insatsrapporter

För att uppfylla kraven i ISO 9001 som behandlar analys och förbättring av tjänster (kapitel 8, ISO 9001) måste rutinerna med erfarenhetsåterföring från insatsrapporterna förbättras.

Utredning av insatser

Rutiner för utredning av insatser finns tydligt dokumenterade, men möjligheten används inte i den utsträckning som är lämpligt för att tydligt säkerställa att kvalitén på tjänsterna uppfyller krav och förväntningar.

Kontakt med invånarna i Stockholm Stad

För att på bästa sätt ta reda på vad invånarna i Stockholm har för förväntningar på brandförsvaret och även hur nöjda de som kommit i kontakt med brandförsvarets tjänster är, borde rutinerna för att undersöka detta utvecklas mer. Idag finns möjligheten för invånarna att ta kontakt via Stockholms Brandförsvars hemsida samt via en folder men även uppsökande aktiviteter borde genomföras. Exempel på detta kan vara en enkätundersökning.

System för idéer och synpunkter

I kvalitetsmanualen finns ett förslag om ett enkelt system/rutin för de anställda inom Stockholms Brandförsvär att framföra idéer eller synpunkter. Ett sådant system saknas idag men kan vara en viktig del för att medarbetarna skall känna att möjligheten finns att påverka sin situation. Detta kan bl.a. ske via en blankett som kan finnas för utskrift på intranätet.

6.2 Förslag

Under projektets gång har vissa idéer från andra räddningstjänster i Sverige kommit fram som kunde vara hjälp till för bättre rutiner för Stockholms Brandförsvär. Dessa förslag redovisas i detta kapitel.

6.2.1 Kvalitetssäkring av personal enligt Kinda-modellen

Vid deltidskåren i Kinda i Östergötland certifieras all personal /11/ genom ett dataprogram med teorifrågor. Frågorna i programmet är uppdelade i olika matriser som anses viktiga för att kunna utföra arbetsuppgifterna på ett bra sätt. Metoden börjar få uppmärksamhet och flera räddningstjänster i landet har hört av sig till Kinda av intresse för programmet.

Idéen till modellen kommer från en industri i Kinda kommun där många av brandmännen jobbar. Den har visat bra resultat vad gäller inläring samt långtidsbehållning av information och modellen för räddningstjänsten i Kinda är uppbyggd med 13 olika matriser såsom sjukvård, vattenhydraulik, räddningstjänstlagen m.fl. Systemet är utarbetat av brandmännen själva och har ansetts vara ett bra sätt att utnyttja långtidssjukskriven personal samt den kunskap de som senast gått utbildning hos Räddningsverket besitter.

Frågorna i de olika matriserna består av flervalsalternativ och all personal skall genomgå testet. För att få godkänt har gränsen satts till 90 procent rätt. Efter att ha svarat på frågorna i en matris rättas de av dataprogrammet och personen får veta vilka frågor som besvarats felaktigt. För att det inte skall bli enkelt att lära sig ordningen på frågorna nämns vid rättningen inte vilka svarsalternativ man valt och svaren styr dessutom av en slumpvalsgenerator så svarsalternativen skiftar ordning från gång till gång. Det är helt upp till varje enskild att uppfylla kraven inom en viss tidsperiod genom att själv leta upp svaren på de frågor som besvarats fel. I Kinda har modellen fungerat bra och är en sporre i personalens utveckling. Många har inte nöjt sig med att "bara" få 90 procent rätt då det kanske enbart är ett par frågor som skiljer upp till full pott.

Systemet är inte tänkt att slå ut någon utan enbart för att säkerställa att alla håller sig uppdaterade kunskapsmässigt. Statistik över enskild eller grupp kan fås från programmet (anonymt om så vill) för att hitta områden där t.ex. fler övningar kan behövas.

För Stockholms Brandförsvär skulle modellen kunna fungera på liknande sätt. Att använda sjukskriven personal till att skriva frågor kan vara en bra förberedelse inför att börja arbeta igen. Frågorna kan formuleras i olika avsnitt efter de arbetsuppgifter som den anställda har och därför passa likväl en brandman som en ingenjör. Modellen skulle också vara ett bra verktyg i den fortsatta kvalitetsutveckling av organisationen. En demoskiva av programmet finns på enheten Metod och kvalitet.

6.2.2 Linköpingslappen

Vid en insats är situationen ofta ganska förvirrande för dem som drabbas och ofta kan frågor uppkomma först i efterhand. För att underlätta för de drabbade att ta kontakt förekommer det inom Linköpings Räddningstjänst (då det finns möjlighet) att den som varit ansvarig för insatsen lämnar en lapp med namn och telefonnummer /12/. Idéen har visat sig vara uppskattad.

För Stockholms Brandförsvär skulle detta innebära att mer kontakt med brukarna blir möjlig vilket är ett av de kraven i ISO 9001 som inte uppfylls tillfredsställande i dagsläget.

<p>Stockholms Brandförsvär</p> <p>Jag som varit ansvarig för insatsen heter</p> <p>Om ni har frågor rörande insatsen kan ni nå mig på telefon:</p>

Figur 6.1: förslag till utformning av lapp

7. Slutsatser

En av slutsatserna som kommit av detta arbete är att ISO 9001 är ett bra hjälpverktyg för Stockholms Brandförsvär då organisationen skall uppfylla kraven som ställs i Stockholm Stads kvalitetsstrategi. Det största momentet i det fortsatta arbetet för brandförsväret är att dokumentera de arbetsflöden som förekommer i verksamheten och utvärdera dessa.

Det huvudsakliga arbetet i denna rapport är det förslag till kvalitetsmanual för Stockholms Brandförsvär som finns i bilaga 3. Det består av en beskrivning av det kvalitetsledningssystem som brandförsväret bör upprätta för att uppfylla stadens krav. Manualen får inte ses som en färdig produkt utan bör utvecklas ytterligare ju längre arbetet med systemet fortskrider.

8. Referenslista

- /1/ Martina Söderlund, *Kvalverktyg för Brandförsvärets kärnverksamhet*. Stockholm: Stockholms Brandförsvär (2001)
- /2/ European Committee for Standardization, *SS-EN ISO 9000*. Brussels (2000)
- /3/ European Committee for Standardization, *SS-EN ISO 9001*. Brussels (2000)
- /4/ Swedish Standard Institute, *Produktstöd till dokumentationskraven i SS-EN ISO 9001:2000*. SIS Förlag AB, Document STG/PS K 525SV1. Falkenberg
- /5/ European Committee for Standardization, *SS-EN ISO 9004, bilaga A*. Brussels (2000)
- /6/ Swedish Standard Institute, *Processer*. SIS Förlag AB, Falkenberg (2001)
- /7/ Annika Roos, *Målsättningsmodell för brandpersonal*. Stockholm: Stockholms Brandförsvär (2000)
- /8/ Jan Bejrums, Räddningstjänsten Gotland. Intervju: 2002-07-25
- /9/ Distrikt Farsta, *Distrikt Farsta, din trygghet, vårt arbete*. Stockholm: Farsta (2002)
- /10/ Kjell Willix, Distrikt Farsta - Stockholms Brandförsvär. Intervju: 2002-08-06
- /11/ Tyrone Schmidt, Räddningstjänsten Kinda kommun. Intervju: 2002-06-14
- /12/ Anders Nygren, Räddningstjänsten Linköping. Samtal september 2001
- /13/ <http://www2.stockholm.se/godastaden/internt/dokument/kvalitetsutveckling/hjaldokument/stegforsteg/index.htm> (besökt ett flertal gånger under perioden 2002-06-03 till 2002-08-20)
- /14/ <http://www.iso9000serien.nu> (besökt ett flertal gånger under perioden 2002-06-03 till 2002-08-20)

9. Bilagor

Bilaga 1: Frågor för självanalys

Frågorna har hämtats från de typfrågor som finns i ISO 9004:2000 (bilaga A) och omarbetats något för att bättre passa Stockholms brandförsvär. Siffrorna inom parentes anger vilka avsnitt av ISO-kraven som frågan behandlar. Vid behov kan naturligtvis ytterligare frågor läggas till.

Fråga 1: Ledning av system och processer (4.1)

- a) Hur tillämpar ledningen processinriktning för att åstadkomma en verkningsfull och effektiv styrning av processer som kan resultera i förbättrad funktion och bättre resultat?

Fråga 2: Dokumentation (4.2)

- a) Hur används specificerande och redovisande dokument för att ge stöd åt en verkningsfull och effektiv drift av organisationens processer?

Fråga 3: Lenings ansvar – Allmänna riktlinjer (5.1)

- a) Hur visar den högsta ledningen sitt ledarskap, åtagande och engagemang?

Fråga 4: Behov och förväntningar hos intressenter? (5.2)

- a) Hur tar organisationen regelbundet reda på mottagarnas behov och förväntningar?
- b) Hur tar organisationen reda på personalens behov av erkänsla, arbetstillfredsställelse, kompetens och kunskapsutveckling?
- c) Hur sker kommunikationen med andra intressenter (ex. politiker)?
Hur säkerställer organisationen att författningskrav har beaktats?

Fråga 5: Kvalitetspolicy (5.3)

- a) Hur säkerställer kvalitetspolicyn att behov och förväntningar hos mottagarna och andra intressenter är förstådda?
- b) Hur leder kvalitetspolicyn till synliga och förväntade förbättringar?
- c) Hur beaktar kvalitetspolicyn organisationens vision om framtiden?

Fråga 6: Planering (5.4)

- a) Hur översätts kvalitetspolicyn till mätbara mål?
- b) Hur är medlen fördelade till varje ledningsnivå för att säkra individuellt bidrag till att uppnå det som avses?
- c) Hur säkerställer ledningen tillgången till de resurser som erfordras för att nå målen?

Fråga 7: Ansvar, befogenhet och information (5.5)

- a) Hur säkerställer högsta ledningen att ansvar är definierade och kommunicerade till medarbetarna i organisationen?
- b) Hur bidrar information om kvalitetskrav, mål och resultat till att förbättra organisationens funktion?

Fråga 8: Ledningens genomgång (5.6)

- a) Hur säkerställer högsta ledningen att relevant information är tillgänglig för ledningens genomgång?
- b) Hur utvärderar ledningens genomgång på ett aktivt sätt informationen för att förbättra verkan och effektivitet hos organisationens processer?

Fråga 9: Hantering av resurser – Allmän vägledning (6.1)

- a) Hur planerar högsta ledningen resurser så att de finns tillgängliga i tid?

Fråga 10: Personal (6.2)

- a) Hur uppmuntrar ledningen engagemang och stöd från medarbetarna för att förbättra organisationens verkan och effektivitet?
- b) Hur säkerställer ledningen att kompetensen hos medarbetarna är tillräcklig för aktuellt och kommande behov?

Fråga 11: Infrastruktur (6.3)

- a) Hur säkerställer ledningen att infrastrukturen är lämplig för att uppnå organisationens mål?
- b) Hur beaktar organisationen miljöfrågor med anknytning till infrastrukturen?

Fråga 12: Inköp (7.4)

- a) Hur har högsta ledningen definierat processer för inköp för att säkerställa att organisationens behov tillfredsställs?
- b) Hur hanteras inköpsprocesser?
- c) Hur säkerställer organisationen inköpta produkters kvalitet från specifikation till acceptans?

Fråga 13: Utförande av tjänster (7.5)

- a) Hur säkerställer högsta ledningen att underlaget för framtagningsprocesserna tar hänsyn till behovet hos mottagarna och andra intressenter?
- b) Hur hanteras framtagningsprocesser från underlag till resultat?

Fråga 14: Övervakning (8.2)

- a) Hur säkerställer ledningen att mottagaranknutna data insamlas för analys i syfte att erhålla information för förbättringar?
- b) Hur säkerställer ledningen att data från andra intressenter insamlas för analys och möjliga förbättringar?
- c) Hur använder organisationen självanalys av kvalitetsledningssystemet för att förbättra organisationens totala verkan och effektivitet?

Fråga 15: Analys av information (8.4)

- a) Hur analyserar organisationen data för att bedöma vad den presterar och fastställa områden för förbättring?

Fråga 16: Förbättring (8.5)

- a) Hur säkerställer ledningen att systematiska förbättringsmetoder och verktyg används för att förbättra organisationens funktion?

Bilaga 2: Mall för dokumenthuvud

Rubrik för dokumentet			Revisionsnummer:
Utarbetad av:	Fastställd av:	Datum	Sida

Bilaga 3: Förslag till Kvalitetsmanual

Kvalitetsmanual för Stockholms Brandförsvär (förslag)

Innehållsförteckning:

- Uppdateringsjournal (endast vid pärmformat)
- Allmän information
- Kvalitetssystem, K-4.1
 - Allmän beskrivning
 - Processer
- Dokument, K-4.2
 - Utgivning av dokument
 - Arbetsinstruktioner
 - Ändring i dokument
 - Byte av dokument
 - Dokument i dataformat
- Ledningens ansvar, K-5
 - Kvalitetspolicy
 - Organisation
 - Ansvar och befogenheter
 - Ledningens representant
 - Ledningens genomgång
- Resurser, K-6
 - Personal
 - Infrastruktur
- Tjänster, K-7
 - Utveckling av tjänster
 - Krav
 - Utförande av tjänster
 - Kundens/brukarens egendom
- Inköp, K-7.4
- Analys och förbättring, K-8
 - Kundtillfredsställelse
 - Intern revision
 - Övervakning
 - Behandling av avvikelser
 - Korrigerande åtgärder
 - Förebyggande åtgärder
- Verksamhetsplan

KVALITETSMANUAL: Allmän information			Revisionsnummer
Utarbetad av:	Fastställd av:	Datum	Sida

Stockholms brandförsvars struktur och produktion

Vem vi är till för

Vår verksamhet riktar sig i första hand till den som bor, verkar eller vistas i Stockholm, på Lidingö och i Solna, Sundbyberg.

Vad vi gör

Vi arbetar med att förebygga bränder och andra olyckor för att så långt det är möjligt undvika att de inträffar.

Vi arbetar också med att förbereda oss själva och de som bor, vistas eller verkar i Stockholm så att vi tillsammans kan hantera bränder och andra olyckor om och när de inträffar.

Samtidigt upprätthåller vi en ständig beredskap så att vi kan ingripa med stor kompetens och slagkraft när olyckan är framme.

KVALITETSMANUAL: Kvalitetssystem			Revisionsnummer
Utarbetad av:	Fastställd av:	Datum	Sida

Allmän beskrivning

Stockholms brandförsvares kvalitetssystem är en utarbetad kombination av Stockholm Stads gemensamma kvalitetsstrategi tillsammans med SS-EN ISO 9001. Kraven och arbetssättet i ISO-standarden används som stöd och komplement till Stockholm Stads strategi. Stockholms brandförsvaret är inte certifierat enligt SS-EN ISO 9001. Kvalitetssystemet finns dokumenterat i Kvalitetsmanualen (del A).

Avsteg från SS-EN ISO 9001 görs främst i kapitel 7

- 7.1 Planering av produktframtagning

"Organisationen skall planera och utveckla de processer som erfordras för produktframtagning."

Ordet produkt kan översättas till tjänst och till viss del, med fri tolkning, uppfyller brandförsvaret kravet med hjälp av övningar och riskinventeringar som utförs, men inte till den detaljnivån som specificeras.

- 7.2.2 Genomgång av produktanknutna krav

"Organisationen skall gå igenom de krav som hänför sig till produkten. Denna genomgång skall utföras innan organisationen gör ett åtagande att tillhandahålla en produkt till kunden (t.ex. genom att lämna ett anbud, att acceptera ett kontrakt eller order, att acceptera ändringar i kontrakt eller order.)"

Till viss del kan den årliga budgetprocessen vid fri tolkning kunna uppfylla vissa delar av detta krav, men för övrigt, eftersom tjänsterna oftast utförs i en akut situation eller vid myndighetsutövning måste avsteg göras.

- 7.3 Konstruktion och utveckling

Ett antal avsnitt i kapitel 7.3 görs avsteg från då de behandlar t.ex. granskning, verifiering och validering av varje etapp i konstruktion- och utvecklingsarbete. Vissa avsnitt uppfylls dock i och med andra krav i de övriga kapitlen.

- 7.5.1 Styrning av produktion av varor och utförande av tjänster

"7.5.1 f) genomföra aktiviteter för frisläppning och leverans samt aktiviteter efter leverans."

Aktiviteter efter leverans kan falla in under analys av insatser, men vid krav om aktiviteter för frisläppning och leverans görs avsteg.

- 7.5.5 Skyddande av produkt

" Organisationen skall vidmakthålla produkters överensstämmelse med krav under interna processer och vid leverans till avsedd mottagare. Detta skall innefatta identifiering, hantering, packning, förvaring och skydd. Allt detta skall också tillämpas på ingående delar av en produkt."

I detta krav anses inte produkt kunna översättas till tjänst.

KVALITETSMANUAL: Kvalitetssystem			Revisionsnummer:
Utarbetad av:	Fastställd av:	Datum	Sida

- **8.2.4 Övervakning och mätning av produkt**

”Organisationen skall övervaka och mäta egenskaperna hos produkten för att verifiera att kraven på produkten har uppfyllts.”

”Bevis på överensstämmelse med acceptanskriterier skall bevaras.”

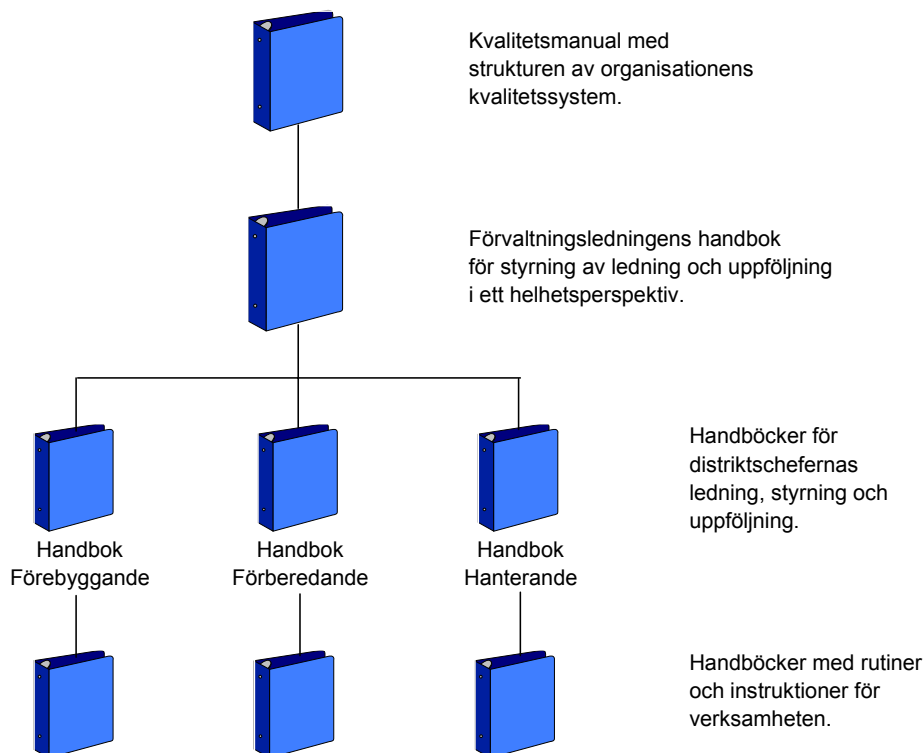
”Frisläppning av produkt och utförande av tjänst skall inte tillåtas förrän planerade aktiviteter har slutförts tillfredsställande, om inget annat godkänts av en behörig instans, i tillämpliga fall av kunden.”

Detta avsteg skulle egentligen inte vara tillåtet vid en certifiering utan speciell bedömning, men för Stockholm Brandförsvaret och dess verksamhet är kravet svårt att uppfylla.

Enheten Metod och kvalitet utarbetar och distribuerar Kvalitetsmanualen som finns att hitta på Stockholms Brandförsvares intranät.

Alla handböcker och övriga dokument rörande kvalitetssystemet skall också alltid finnas publicerade och tillgängliga på intranätet. Det är upp till varje enhet eller distrikt att avgöra om dessa även skall finnas i pärmformat. Pärnarna måste då kontinuerligt uppdateras med nyttgivna dokument och redovisas i en uppdateringsjournal

All personal har datatillgång genom egen inloggning och det är var och ens personliga ansvar att uppsöka den information på intranätet som finns gällande kvalitetssystemet.



KVALITETSMANUAL: Kvalitetssystem			Revisionsnummer
Utarbetad av:	Fastställd av:	Datum	Sida

Processer

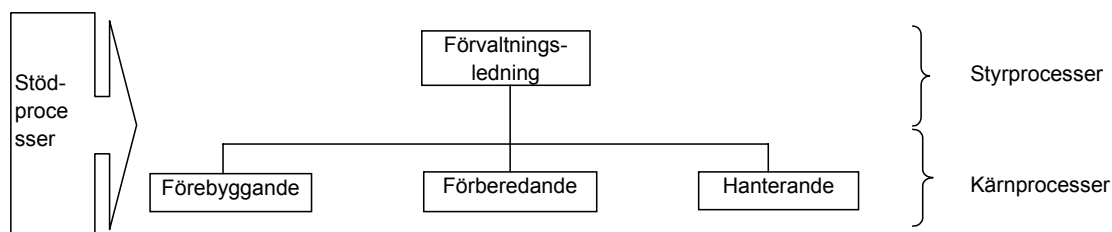
Stockholms brandförsvaret anammar ISO-standardens tankesätt att beskriva verksamhetens arbetssätt i processer och processflöden. Processerna är uppdelade i:

- styrprocesser
- kärnprocesser
- stödprocesser

Styrprocesser är nödvändiga för att organisationen ska kunna drivas effektivt och exempel är uppföljning, planering och målformuleringar.

Kärnprocesserna är de som direkt styrs av brukarnas behov. För brandförsvaret innebär det allt som rör förebyggande, förberedande och hanterande arbete.

Stödprocesser verkar som stöd för både kärn- och styrprocesser, exempelvis ekonomi- och personalhantering



Processbeskrivningar finns nedtecknade i de olika handböckerna som ingår i kvalitetsledningssystemet.

KVALITETSMANUAL: Dokument			Revisionsnummer
Utarbetad av:	Fastställd av:	Datum	Sida

Utgivning av dokument

Enheten Metod och kvalitet är ansvarig för kvalitetsmanualens framtagande och distribution. Distributionen sker via Stockholms Brandförsvars intranät. Nödvändiga lagar och förordningar för verksamheten skall finnas i uppdaterad version hos enheten Metod och kvalitet.

Dokument som ingår i manualen skall signeras enligt följande:

Utarbetat av: Den person som tagit fram dokumentet ansvarar även för dess riktighet.

Fastställt av: Signeras av chefen för Metod och kvalitet

Varje dokument skall även förses med ett diarienummer och datum för utfärdande.

Arbetsinstruktioner

Dokument som berör arbetsinstruktioner i kvalitetsarbetet tas fram av den enhet/avdelning som berörs. Enheten är också ansvarig för distribution av dessa dokument till berörda arbetsplatser och enheten Metod och kvalitet. Distributionen sker via Stockholms Brandförsvars intranät. Alla dokument måste förses med datum och ansvarig utgivare.

Ändring i dokument

Dokumenterna i kvalitetssystemet skall vara skrivskyddade och endast ett antal personer i personalen skall ha särskild behörighet att göra ändringar. Ändringar i dokument skall markeras med ett lodrätt streck i höger marginal och får enbart göras av personal med behörighet.

Varje dokument skall förses med datum för utfärdande.

Byte av dokument i pärmformat

Vid byte av dokument i kvalitetsmanualen skall uppdateringsjournalen i början av pärmen fyllas i och utbytta dokument skall makuleras.

Varje enhet/avdelning ansvarar för att kvalitetsdokument byts på ett korrekt sätt.

KVALITETSMANUAL: Ledningens ansvar			Revisionsnummer
Utarbetad av:	Fastställd av:	Datum	Sida

Stockholms brandförsvares kvalitetspolicy

Vad vi vill uppnå

Vi bidrar till att skapa en stad med hög livskvalitet. En stad där nödlidande får snabb och adekvat hjälp. En stad som är utformad med hög riskhänsyn för att förhindra bränder, olyckor och avbrott i stadens försörjning. En stad som erbjuder förutsättningar för en säker produktion av varor och tjänster. En stad som är rustad för att möta störningar och kriser om och när de inträffar.

I vilken riktning vi vill utvecklas

Vi strävar ständigt efter att maximera brandförsvarets nytta för medborgarna, att leda utvecklingen inom de områden vi prioriterar och att vara ett av Europas ledande brandförsvare.

Brandförsvarets verksamhet skall möta högt ställda krav på kvalitet och utveckling, med tydligt utformade åtaganden, väl dokumenterade arbetsätt och kvalitetsgarantier gentemot den som bor, verkar eller vistas i Stockholm Stad

Brandförsvaret ska ständigt sträva efter att minska såväl verksamhetens direkta negativa miljöpåverkan som att begränsa den negativa miljöpåverkan av bränder och andra olyckor i staden.

Brandförsvarets verksamhet ska präglas av kostnadseffektivitet och ständigt sökande av effektivare nyttjande av tillgängliga resurser i samarbete med såväl stadens förvaltningar och bolag som med andra kommuner, myndigheter och organisationer i skapandet av effektiva lösningar för räddningstjänsten.

Brandförsvaret ska ständigt sträva efter att ta tillvara på och utveckla den kunskap och det engagemang som organisationens medarbetare besitter i verksamhetens utförande och i dess utveckling.

Brandförsvaret ska verka för att öka jämställdheten och mångfalden bland medarbetarna

Kvalitetsarbete

För att utveckla organisationen så som vi önskar grundar sig vår verksamhet på Stockholm stads gemensamma kvalitetsstrategi kompletterad med kvalitetsledningssystemet ISO 9001:2000. Stockholms brandförsvare är inte certifierat enligt ISO 9001:2000, men använder systemet som stöd och komplement i strävan efter god och hög kvalitet.

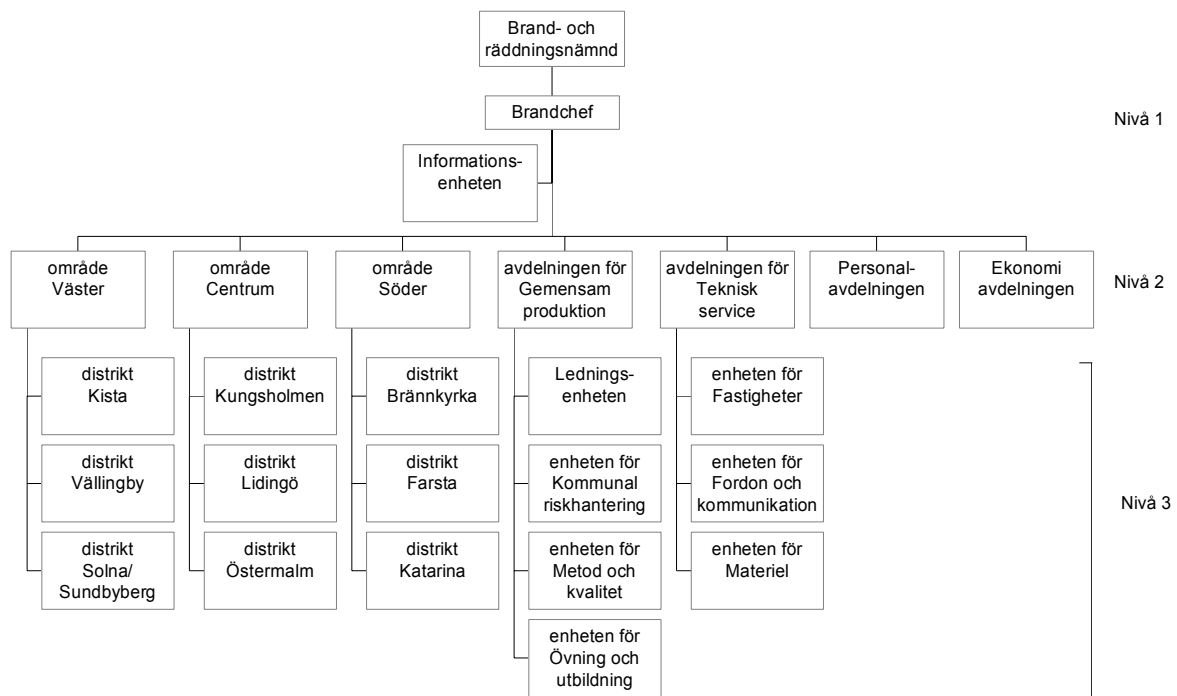
Inriktningen på kvalitetsarbetet är att:

- Uppfylla mottagarnas behov och förväntningar på våra tjänster.
- Mäta tillfredställelsen hos våra mottagare
- Mäta kvalitet på våra tjänster och processer.

KVALITETSMANUAL: Ledningens ansvar			Revisionsnummer
Utarbetad av:	Fastställd av:	Datum	Sida

- Ständigt förbättra kvaliteten på våra tjänster. Planer för detta skall finnas i alla delar av organisationen.
- Engagera medarbetare i kvalitetsarbetet. Alla inom Stockholms brandförsvaret har ansvar för kvaliteten på det arbete de utför.
- Anslå de resurser som behövs för fortlöpande utveckling av kvalitetsledningssystemet.
- Följ den tekniska utveckling som sker inom vårt verksamhetsområde.
- Vidta åtgärder för att minimera miljöpåverkan som vår verksamhet kan ge upphov till.

Organisation



KVALITETSMANUAL: Ledningens ansvar			Revisionsnummer
Utarbetad av:	Fastställd av:	Datum	Sida

Ansvar och befogenheter

Brandchefen ansvarar för:

- Att upprätta och underhålla en kvalitetspolicy för organisationen som motsvarar samhällets förväntningar och krav.
- Att kontinuerligt granska kvalitetspolicyn så att den motsvarar samhällets förväntningar och krav.
- Att ställa upp övergripande kvalitetsmål och säkerställa att dessa når ut i alla delar av organisationen.
- Att utföra ledningens genomgång.
- Att säkerställa tillgången av nödvändiga resurser.

Områdes/avdelningschefer ansvarar för:

- Att ge information till underställda chefer om beslut rörande kvalitetsledningssystemet.
- Att verka för ständiga förbättringar.
- Att tillämpa fastställd kvalitetspolicy.
- Att inhämta information från underställda chefer rörande kvalitet.
- Att rapportera information rörande kvalitet till brandchefen.

Chefen för enheten Metod och kvalitet ansvarar för:

- Utveckling, genomförande och tillämpning av ett system för kvalitetsarbete i organisationen. Systemet skall säkerställa att de tjänster från Stockholms brandförsvaret som invånarna i Stockholm kan komma i kontakt med har den goda kvalitet som invånarna förväntar sig.
- Informera om kvalitetssystemet.
- Upprätthålla och utveckla kvalitetssystemet.
- Meddela behov av förändringar av kvalitetssystemet.
- Att intern revision av kvalitetsledningssystemet genomförs.

Distrikts/enhetschefer ansvarar för:

- Att delge och delegera ansvar för kvalitetsarbete till personal och se till att aktuell personal har utbildning för uppgiften. Ansvar och delegeringar skall dokumenteras.

Ledningens representant

Chefen för enheten Metod och kvalitet är underställd chefen för avdelningen Gemensam produktion. Chefen för Gemensam produktion ingår i ledningsgruppen för Stockholms brandförsvaret och blir således ledningens representant i kvalitetsledningsfrågor. Chefen för Metod och kvalitet är adjungerad till ledningsgruppen i kvalitetsfrågor.

KVALITETSMANUAL: Ledningens ansvar			Revisionsnummer
Utarbetad av:	Fastställd av:	Datum	Sida

Ledningens genomgång

Ett protokollfört möte skall hållas en gång per år i anknytning med arbetet med kommande års verksamhetsplan. Mötet har till uppgift att utvärdera arbetet som utförts under året gällande kvalitetsledningssystemet och med detta underlag föreslå ytterligare åtgärder samt fördela resurser för kommande arbete. Innan mötet skall den utsedda gruppen för självanalys ha haft genomgång.

Mötesagenda:

1. Föregående mötesprotokoll
2. Kvalitetsmål
3. Kvalitetssystemets tillämpning
4. Resultat från självanalysgruppen
5. Inkomna klagomål och statistik
6. Nyckeltal
7. Kvalitetsrevision
8. Resursgenomgång
9. Åtaganden för ständiga förbättringar
10. Övriga frågor

Följande skall kallas:

- Ledningsgruppen
- Chefen för enheten Metod och kvalitet

KVALITETSMANUAL: Resurser			Revisionsnummer
Utarbetad av:	Fastställd av:	Datum	Sida

Personal

All personal som utför arbete inom Stockholms brandförsvaret skall vara kompetent för uppgiften, baserat på lämplig teoretisk och praktisk utbildning, färdigheter och erfarenheter. Regler och anvisningar på kompetens anges från myndigheter samt egna specificerade och dokumenterade krav från brandförsvarets organisation. Alla specificerade krav skall finnas dokumenterade hos personalavdelningen.

Övningar för personalen är varje distrikts ansvar att planera och genomföra utifrån verksamhetens behov. Vid övningar som innebär att distriktet lämnas utan vaktstyrka måste detta i förväg planeras in i ett aktivitetsschema, gemensamt för alla distrikten, så att en täckningsstyrka kan sättas in under den tid som övningen varar.

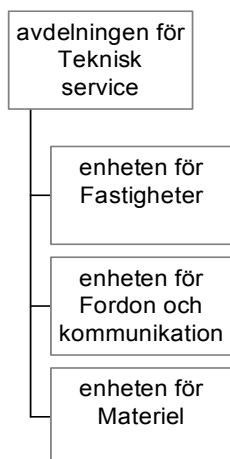
Dokumentation över respektive anställds utbildning finns i personalavdelningens arkiv. Utöver detta skall alla övningar och utbildningar en anställd inom kärnverksamheten deltar i registreras i dataprogrammet Ikaros som nu startas upp inom Stockholms brandförsvaret. På detta sätt kan statistik och resultat över grupper eller enskild skrivas ut.

Infrastruktur

Stockholms brandförsvarets infrastruktur skall uppfylla det behov som uppstår för att kunna utföra verksamheten. Detta innefattar lämpligheten av:

- byggnader
- arbetsutrymme
- utrustning

För underhåll och service ansvarar avdelningen för Teknisk service.



KVALITETSMANUAL: Tjänster			Revisionsnummer
Utbetad av:	Fastställd av:	Datum	Sida

Utveckling av tjänster

Då samhällets struktur och riskbilden i Stockholm Stad ständigt förändras uppstår behov och krav på nya eller utökade tjänster från Stockholms brandförsvaret. Stockholms brandförsvaret skall alltid sträva efter förbättra sina tjänster för att på så sätt tillgodose invånarnas krav på en säker stad. Utvecklingen skall också ständigt resultera i en säkrare arbetsmiljö för personalen.

Ett hjälpmedel för att kartlägga utvecklingsbehovet är genomförandet av riskinventeringar och riskanalyser. På så sätt kan bilden av samhällets risker jämföras med brandförsvarets arbetssätt och resurser.

Ett system, i blankettform tillgänglig på intranätet, skall också finnas för personalens möjlighet att framföra synpunkter och idéer för utveckling och förbättring utifrån egna iakttagelser.

Annat underlag för utveckling av verksamhetens tjänster hittas i författningskrav då brandförsvaret till viss del bedriver myndighetsutövning, samt erfarenhetsåterföring från bl.a. insatsrapporter och protokoll från förebyggande insatser.

Krav

För brandförsvarets verksamhet gäller följande:

- Författningskrav skall uppfyllas.
- Brukarnas krav och förväntningar skall till rimlig nivå uppfyllas.
- Politikerns krav utifrån de åtaganden Stockholms brandförsvaret har gentemot staden skall uppfyllas.

Utförande av tjänster

Alla medarbetare i organisationen skall veta vilka åtaganden Stockholms brandförsvaret har gentemot de som bor och vistas i Stockholms stad. Åtagandena finns redovisade i den årliga verksamhetsplanen för Stockholms Brandförsvaret.

Information skall finnas tillgänglig för allmänheten om vilka tjänster brandförsvaret utför utifrån de åtaganden som finns dokumenterade i verksamhetsplanen. Redovisning av detta skall finnas på Stockholms Brandförsvarets hemsida och vara utformad som de kvalitetsgarantier Stockholm Stad ställer krav på i den gemensamma kvalitetsstrategin.

De tjänster som Stockholms Brandförsvaret utför skall finnas beskrivna enligt processtänkandet i distriktens handböcker. Dessa arbetsinstruktioner skall alltid finnas tillgängliga för

KVALITETSMANUAL: Tjänster			Revisionsnummer:
Utarbetad av:	Fastställd av:	Datum	Sida

personalen. Övningar som distrikten genomför skall utformas för att ge kunskap och säkerhet i hur tjänsterna skall utföras i enlighet med arbetsinstruktionerna. Övningsdeltagande skall dokumenteras för varje anställd i dataprogrammet Ikaros och övningarna skall även ge tillräcklig kunskap och färdighet i användandet av den utrustning brandförsvaret använder.

Tester skall regelbundet utföras för att säkerställa personalens förmåga att utföra de tjänster som brandförsvaret åtagit sig. Testerna skall vara relevanta för den anställdes arbetsuppgifter och omfatta både teoretisk och praktisk kunskap. För anställda inom den hanterande verksamheten tillkommer även för brandförsvaret specificerade krav så som läkarundersökningar samt styrke- och konditionstester. Alla resultat skall införas i dataprogrammet Ikaros.

Tester av Brandförsvarets utrustning skall regelbundet utföras för att säkerställa deras funktionsduglighet.

Utvärderingar av tjänster skall genomföras och dokument som redovisar att tjänstens utformning är lämplig skall bevaras.

Personal i ansvarsposition skall ha kompetens att kunna göra bedömningar av utförandet av tjänsten. Vid brister i genomförandet är det personalen skyldighet att få till stånd en utredning för att kunna förbättra utförandet och förhindra upprepanen av misstag.

Kundens/brukarens egendom

Stockholms brandförsvaret skall alltid visa försiktighet och varsamhet i största möjligaste mån vad gäller kundens/brukarens egendom. Om något som tillhör kunden/brukaren skadas eller förloras på grund av personalens oaktsamhet skall detta dokumenteras och rapporteras till kunden/brukaren. Dokumentationen om ärendet skall bevaras.

KVALITETSMANUAL: Inköp			Revisionsnummer:
Utarbetad av:	Fastställd av:	Datum	Sida

Inköp

Varje inköpt produkt skall kontrolleras så att den uppfyller från brandförsvaret specificerade krav.

Kriterier för val av leverantör och bedömning av produkt skall bestämmas innan upphandling. Dokumentation över dessa bedömningar, val av leverantör och resulterande inköp skall bevaras.

Rutiner för inköp och upphandlingar finns dokumenterade.

Vid inköp skall miljöpåverkan beaktas.

KVALITETSMANUAL: Analys och förbättring			Revisionsnummer:
Utarbetad av:	Fastställd av:	Datum	Sida

Kundtillfredsställelse

Stockholms Brandförsvär skall alltid sträva efter undersöka om brukarna i Stockholm Stad anser att brandförsväret utfört tjänster på ett bra sätt och uppfyllt de förväntningar som brukarna har på dessa. Möjlighet för brukarna att lämna synpunkter på utförandet av tjänster finns dels via Stockholms Brandförsvärs hemsida samt via den folder som finns att hämta på alla distrikt. Rutiner för hur dessa synpunkter och klagomål skall hanteras finns dokumenterat.

Utöver dessa metoder skall även uppsökande aktiviteter genomföras vid olika tillfällen, bl.a. i form av enkätundersökningar.

Intern revision

Stockholms Brandförsvär skall genomföra interna revisioner för att avgöra om kvalitetsledningssystemet har:

- införts och underhållits på ett ändamålsenligt sätt.
- överensstämmer med vad som planerats och med de krav som standarden ISO 9001 kräver samt de krav som organisationen fastställt.

Denna revision skall genomföras i samband med att verksamhetsplanen för kommande år skrivs så att behov av resurser för kvalitetsledningssystemets utveckling kan skrivas in. Resultatet av revisionerna skall redovisas på ledningens genomgång och ansvar för att revisionerna genomförs faller under enheten Metod och kvalitet.

Ett revisionsprogram skall finnas utformat som anger ansvar, metoder och omfattning för revisionen.

Övervakning

Alla processer/arbetsflöden som omfattas av kvalitetsledningssystemet skall övervakas för att säkerställa att de uppfyller de krav som ställs på dem. Övervakning sker genom insatsrapporter, sammanställning av nyckeltal och genomgångar med anställda. Dessutom redovisas övningar av processerna i dataprogrammet Ikaros ur vilket statistik över deltagande och resultat kan hämtas.

Behandling av avvikelser

Vid varje utförande av tjänst skall personal i ansvarsposition alltid bedöma om utförandet av tjänsten varit tillfredsställande. Om så ej är fallet skall en utredning påbörjas för att hitta orsaken till vad som benämns avvikelser. Det ligger även under all personals ansvar att påtala sådant som inte genomförts på planerat sätt, eller om det tänkta arbetsflödet inte fungerar i praktiken.

KVALITETSMANUAL: Analys och förbättring			Revisionsnummer:
Utarbetad av:	Fastställd av:	Datum	Sida

När det gäller den hanterande verksamheten inom Stockholms Brandförsvär finns instruktioner för utvärdering av insatser dokumenterat. För den förberedande och förebyggande verksamheten skall dessa upprättas.

Åtgärder för att förhindra upprepande av avvikelser skall vidtas och dokumentation över utredning och resulterande åtgärder skall bevaras.

Korrigerande åtgärder

Stockholms Brandförsvär skall alltid vidta åtgärder för att förhindra upprepandet av förekomna avvikelser. Rutiner som ligger som underlag för beslut om åtgärder är:

- Utredning av avvikelser enligt dokumenterade rutiner.
- Utredning av inkomna klagomål eller synpunkter från brukare.

Dessa utredningar skall fastställa orsaken till avvikelserna. Därefter utvärderas behovet av åtgärder för att försäkra att avvikelserna inte uppkommer på nytt. Om resultatet av utvärderingen innebär att åtgärder behövs skall dessa vidtas så snabbt som möjligt. Hela utredningen och dess resultat skall dokumenteras och bevaras.

Förebyggande åtgärder

För att förhindra att avvikelser i utförandet av tjänster sker är övningsverksamheten viktig. Alla tjänster skall utföras av personal som har rätt kompetens och som har klarat de tester som Stockholms Brandförsvär har som krav. Dessutom skall personalen deltagit i de övningar som planerats.

Under övningstillfällena kan tjänsterna utvärderas för att hitta arbetsmoment där risker för avvikelser kan uppkomma.

Bilaga 4: Stockholms Stads kvalitetsstrategi



Dokument

Kvalitetsutveckling

Konkurrens- & upphandlingsfrågor

Miljöarbete

Dokument

Hem

[Relaterade dokument](#)

[Frågor och svar](#)

[Kontaktpersoner](#)

[Utbildningar](#)

[Länkar](#)

Kvalitetsarbetet steg för steg

Enligt den nya strategin för kvalitetsarbete ska varje organisationen upprätta en gemensam struktur för kvalitetsarbetet och därefter ständigt utveckla det.

Ett styrsystem skall skapas som tydligt anger

- vad som skall uppnås
- hur det skall gå till
- hur resultat skall följas upp.

Kvalitetsarbetet skall integreras i budgetprocessen och en gemensam struktur skall skapas för styrning, säkring, uppföljning och utveckling.

Här kan du läsa om ett antal minimivillkor för kvalitetsarbetet. Varje nämnd och verksamhet måste utöver dessa bygga upp och utveckla verksamhetsspecifika kvalitetssystem anpassade efter verksamheternas behov och krav.

- [1. Åtaganden](#)
- [2. Säkring av arbetssätt](#)
- [3. Kvalitetsgarantier](#)
- [4. Bedömning om trovärdigheten i åtaganden](#)
- [5. Kvalitetsarbetet i upphandlingsprocessen](#)
- [6. Integrering i budgetprocessen samt dialog och samverkan kring resultat och åtgärder](#)
- [7. Uppföljning](#)
- [8. Systematisk hantering av synpunkter och klagomål](#)
- [9. Utveckling](#)

Kommunfullmäktige utarbetar och lägger fast inriktningsmål för stadens verksamheter.

1. Åtaganden

Samtliga kommunala verksamheter skall utarbeta tydliga och trovärdiga åtaganden gentemot dem som verksamheten är till för. Kraven gäller såväl verksamheter som drivs i egen regi som upphandlad verksamhet. Tydliga åtaganden skall utarbetas av verksamheter som riktar sig direkt till medborgare/brukare och av verksamheter som svarar för intern service och administration.

Åtaganden riktade till medborgaren/brukaren skall successivt utvecklas till kvalitetsgarantier (se nedan).

Åtaganden skall

- fånga syftet med verksamheten såväl utifrån politiska direktiv som i förhållande till dem som ges service och omsorg
- fokusera på väsentliga kvalitetsaspekter som är viktiga för medborgaren/brukaren

- ange den kvalitetsnivå som kan uppnås med givna resurser
- tydligt beskriva vilken service och omsorg medborgaren/brukaren kommer att få
- tydliggöra vad medborgaren/brukaren kan förvänta sig av tjänsten
- innehålla punktlighetsmål för myndighetsutövningen.

Utfästelser till medborgaren/brukaren i form av tydliga åtaganden förutsätter tydlighet och engagemang från ledningen och att all personal är delaktig. Det förutsätter även kunskap om den politiska viljeinriktningen och kunskap om medborgarnas/brukarnas behov och önskemål.

Inriktningsmål, effektmål/generella åtaganden

Nämnderna utgår från KF:s inriktningsmål vid framtagandet av verksamhetsspecifika inriktningsmål och effektmål. I de fall där inriktningsmålen särskilt fokuserar gentemot brukaren/medborgaren och där nämnden tycker att det är viktigt att styra upp verksamheterna, för att bl.a få en likställighet mellan alla enheter, skall generella åtaganden tas fram.

Nämndens generella åtaganden för ett verksamhetsområde måste tillämpas av samtliga enheter inom verksamhetsområdet. Nämndernas inriktningsmål, effektmål och generella åtaganden redovisas i verksamhetsplanen.

Enhetsspecifika åtaganden

Enhets åtaganden gentemot brukaren/medborgaren utarbetas från nämndens generella åtaganden, som i vissa fall måste konkretiseras på enhetsnivå. Dessa kompletteras med åtaganden som utgår från enhetens speciella profil/inriktning och förutsättningar vad gäller verksamhet, resurser och kompetens. Åtagandena skall vara så tydliga att missförstånd inte kan uppstå om vad de innebär. Dialog och samverkan med brukaren/medborgaren är en viktig förutsättning för detta arbete..

Individrelaterade åtaganden

De individrelaterade åtagandena riktar sig direkt till den enskilde och skall fånga syftet med insatserna. Dessa åtaganden bygger på de biståndsbeslut, individuella handlingsplaner, vårdplaner m.m. som redan idag finns i verksamheterna. De individrelaterade åtagandena tas fram i dialog med den enskilde och utformas som en ömsesidig överenskommelse mellan den enskilde och enheten.

I verksamhet som t.ex. omfattas av biståndsbedömda beslut enligt SoL och LSS är det särskilt angeläget att uppmärksamma behovet av tydlighet i bedömning och beslut. Utgångspunkten är att skapa realistiska förväntningar hos den enskilde och att göra de individrelaterade åtagandena möjliga att uppnå.

Enheterna redovisar sina enhetsspecifika åtaganden i verksamhetsplanen.

<< [Till innehållsförteckning](#)

2. Säkring av arbetssätt

Enheterna skall beskriva och redovisa tydliga arbetssätt och rutiner för arbetet som säkerställer ett effektivt resursutnyttjande

och säkrar kvaliteten i åtagandet. Det betyder att enheterna redovisar hur de avser att arbeta för att göra åtagandena trovärdiga. Personalen dokumenterar de arbetssätt som de avser att använda för att nå åtagandena. Dokumentationen av arbetssätten bör struktureras med en koppling till bedömningsmallens struktur vilket skulle kunna underlätta bedömningsarbetet. En systematisk dokumentation av arbetssätten är också ett led i utvecklingen av arbetet. Det blir genom dokumentationen och diskussionen i arbetslagen tydligt vilka delar av verksamheten som behöver vidareutvecklas. Det underlättar även förutsättningarna att uppnå ett gemensamt synsätt och förhållningssätt i arbetsgruppen.

Följande nyckelfrågor kan ge stöd i arbetet med att beskriva och utveckla arbetssätt som gör åtaganden trovärdiga:

- Hur gör ni?
- I vilken omfattning gör ni det?
- Vad leder det till ? Några resultat?
- Hur utvärderar och förbättrar ni det ni gör?

Arbetet med att dokumentera och beskriva arbetssätt förutsätter att all personal är delaktig och engagerad i arbetet. Säkring av arbetssätten ställer också stora krav på en professionell arbetsledning.

Tydligt beskrivna arbetssätt skapar tydlighet i organisationen om vad som skall uppnås samtidigt som personalens yrkeskunskap synliggörs.

Tydligt beskrivna arbetssätt och åtaganden som är konkreta och precisa ger dessutom medborgaren/brukaren goda förutsättningar att välja och påverka utifrån de generella, enhetsspecifika och individrelaterade åtaganden.

<< [Till innehållsförteckning](#)

3. Kvalitetsgarantier

Verksamheternas åtaganden skall successivt utvecklas till kvalitetsgarantier riktade till medborgare/brukare. En komplett kvalitetsgaranti omfattar verksamhetens åtagande samt former för rättelse och ev. kompensation om generella och individuella åtaganden inte har infriats. Garantier kan omfatta dels tjänstens innehåll, dels omfattningen av en viss tjänst. Kvalitetsgarantier ger utfästelser om tjänstens kvalitet samtidigt som det görs tydligt vilka krav medborgaren/brukaren kan ställa om inte utfästelserna kan hållas.

Förvaltningsledningen utarbetar rutiner och former för garantier inkl. rutiner för rättelse och kompensation.

Kommunledningen utarbetar övergripande riktlinjer för nämndernas framtagande av kompletta kvalitetsgarantier för att säkerställa likställighet i den kommunala verksamheten.

Enheterna utfärdar kvalitetsgarantier efter godkännande i nämnd

(se nedan).

<< [Till innehållsförteckning](#)

4. Bedömning om trovärdigheten i åtaganden

Innan enhetens åtagande offentliggörs skall en dialog om åtagande och arbetsätt i relation till bl.a. tilldelade resurser ha förts mellan nämnd/förvaltning och enhet. Förvaltningsledningen gör en bedömning av trovärdigheten i enhetens åtaganden dvs. gör en avstämning av enhetens åtaganden i förhållande till inriktningsmål och generella åtaganden, brukarnas behov och önskemål, enhetens beskrivna arbetsätt, enhetens resurser, personalens kompetens m.m.

Förvaltningsledningens bedömning av trovärdigheten i enheternas åtaganden kräver professionalitet och stort kunnande inom verksamhetsområdet.

Ledningens bedömning behöver ske med systematik och struktur. En mall bör utarbetas som underlag vid bedömning av enheternas åtaganden och arbetsätt.

Ledningens bedömning skall minst avse:

- Enhetens åtagande i förhållande till inriktningsmål och generella åtaganden
- Relevans, bredd och djup i beskrivna arbetsätt
- Tillämpning av beskrivna arbetsätt
- Enhetens potential i förhållande till uppföljning, utveckling och resursutnyttjande
- Värdering av åtaganden i förhållande till mål, trovärdighet, utvecklingspotential, pris och i förhållande till jämförbara enheter.

Enhetens åtaganden och ledningens bedömning redovisas och godkänns i nämnd.

<< [Till innehållsförteckning](#)

5. Kvalitetsarbetet i upphandlingsprocessen

Stadens strategi för kvalitetsarbetet skall tillämpas vid upphandling av stadens tjänster. Följande struktur skall gälla för kvalitetsarbetet i upphandlingsprocessen.

1. Beställaren/upphandlaren formulerar uppdraget i tjänsten
2. Beställaren/upphandlaren utgår från stadens och nämndens inriktningsmål samt generella åtaganden för den specifika tjänsten. Inriktningsmål och generella åtaganden redovisas i förfrågningsunderlaget.
3. Beställaren/upphandlaren formulerar kravspecifikationen i förfrågningsunderlaget och ev. fastställer miniminivåer.
4. Anbudsgivaren redovisar i anbudet enhetsspecifika åtaganden. Dessa skall motsvara kraven i förfrågningsunderlaget bl.a. med avseende på inriktningsmål och generella åtaganden. Till åtagandet skall en tydlig specificering av kostnaderna lämnas. Av specificeringen skall framgå vilken personal som skall utföra

tjänsten och med vilken kompetens samt vilka övriga resurser som behövs.

5. I verksamheter som har direkta medborgar/brukarrelationer skall anbudsgivaren redovisa hur de avser att ta fram individrelaterade åtaganden.

6. Anbudsgivaren skall åta sig att utfärda kvalitetsgarantier enligt specificeringar i förfrågningsunderlaget.

7. Anbudsgivaren skall i anbudet visa hur åtagandet kan säkerställas genom en beskrivning av vilket arbetssätt som kommer att användas. Vidare skall redovisas hur den egna uppföljningen/kontrollen av tjänsten skall utföras och vilka möjligheter beställaren har att kontrollera tjänsten.

Klagomålshantering och rättelserutiner skall beskrivas. Utveckling av åtagande och arbetssätt under avtalsperioden skall beskrivas.

8. Beställaren bedömer trovärdigheten i åtagandet i förhållande till angivet pris. Det mest fördelaktiga anbudet vinner.

9. Avtal tecknas med den anbudsgivare som lagt det mest fördelaktiga anbudet. I avtalet skall regleras anbudsgivarens åtagande och hur denna avser att kvalitetssäkra verksamheten. I avtalet skall även regleras hur uppföljning, utvärdering och kontroll skall ske. Detta gäller såväl företagets egen uppföljning, utvärdering och kontroll som det ansvar som åligger beställaren i denna del. I uppföljnings- och utvärderingsarbetet skall en kontinuerlig bedömning ske av företagets åtaganden i förhållande till inriktningsmål och generella åtaganden, kompetens och resurser samt medborgarens/brukarens behov, önskemål och förväntningar.

<< [Till innehållsförteckning](#)

6. Integrering i budgetprocessen samt dialog och samverkan kring resultat och åtgärder

Kvalitetsarbetet skall systematiskt hanteras i budgetprocessen. Verksamhetsplaner, verksamhetsberättelser, kvartalsrapporter och delårsbokslut är verktygen för planering, uppföljning och förbättring av kvalitetsarbetet.

Kommunledningen skall ta fram former och har ansvar för den dialog som skall föras i staden kring resultat av uppföljningar och vilka åtgärder resultaten skall leda till. Kommunledningen för en dialog med förvaltningsledningarna om planer för förändringsarbetet och redovisade resultat i förhållande till inriktningsmål och tilldelade resurser.

Förvaltningsledningen utvecklar i sin tur formerna för dialog med enheterna om åtaganden, arbetssätt, resultat och resurser. Dialogen skall föras vid bedömning av trovärdigheten i åtaganden/garantier samt dialog om resultat och planer för utveckling.

Enheternas dialog med medborgarna/brukarna skall bl.a. avse åtaganden/garantier i förhållande till behov och önskemål samt dialog om resultat och planer.

<< [Till innehållsförteckning](#)

7. Uppföljning

Utveckling av kvalitetsarbetet kräver en strukturerad uppföljning. Avstämning skall ske dels mot de politiska målen och kraven dels mot hur medborgarna upplever kvaliteten i den kommunala servicen. För att stärka uppföljningen av hur medborgarna/brukarna upplever kvaliteten i service och omsorg skall en gemensam struktur för klagomålshantering finnas (se nedan).

På samtliga nivåer i staden, dvs. kommuncentralt, förvaltnings- och enhetsnivå skall strategier, metoder och rutiner finnas för kontinuerlig uppföljning och utveckling av stadens verksamheter. Uppföljningsarbetet bör ske med systematik och struktur för att möjliggöra aggregering, sammanställningar och analyser av resultat.

Resultatet av kvalitetsarbetet skall redovisas i verksamhetsberättelser, kvartalsrapporter och delårsbokslut.

På kommunledningsnivå skall uppföljning av resultat ske årligen med utgångspunkt från nämndernas redovisade resultat och av kommunledningen särskilt initierade uppföljningar och utvärderingar.

Uppföljningarna på de olika nivåerna i staden skall bl.a. avse:

Enhetsnivå

- I vilken grad åtaganden/garantier fångar det kvalitativa innehållet i tjänsten och i vilken grad enheternas åtaganden har uppfyllts i förhållande till
 - medborgarnas/brukarnas behov, önskemål och förväntningar
 - inriktningsmål, generella åtaganden och tilldelade resurser
 - omvärldsförändringar bl.a. lagstiftning, forsknings- och utvecklingsarbeten, befolkningsförändringar.
- Kontinuerlig omprövning och avstämningar av realism och effektivitet i beskrivna arbetsätt.
- Uppföljning av om individrelaterade åtaganden motsvarar den enskildes behov, önskemål och förväntningar i enlighet med bl.a. biståndsbeslut och vård/arbets/handlingsplaner.
- Kontinuerliga avstämningar av om det kvalitativa innehållet i enhetens specifika åtaganden avspeglas i de individrelaterade åtagandena.
- Sammanställning och analys av inkomna klagomål och synpunkter.

Systematiska och strukturerade uppföljningar på individnivå aggregeras till enhets- och nämndnivå. Resultat av uppföljningsarbetet redovisas i enheternas verksamhetsberättelser.

Nämndnivå

- Resultat av enheternas uppföljningar aggregeras till nämndnivå för sammanställning och analys.
- Sammanställning och analys av ledningens bedömning av trovärdigheten i åtaganden/garantier bl.a. med avseende på
 - om enheternas åtaganden fokuserar på kvalitativa aspekter som är väsentliga för medborgaren/brukaren
 - om åtaganden avspeglar verksamheternas inriktningsmål och generella åtaganden
 - åtagandets trovärdighet i förhållande till redovisade arbetsätt, kompetens, resurser m.m.
 - omvärldsförändringar bl.a. lagstiftning, forsknings- och utvecklingsarbeten och befolkningsförändringar
- Jämförelser av kvalitetsnivåer och pris mellan olika enheter
- Uppföljning av punktlighetsmål för myndighetsutövningen
- Sammanställning och analys av samtliga inkomna synpunkter och klagomål
- Krav och beslut i lagstiftning och i förhållande till stadens strategi för utveckling av kvalitetsarbetet.

Resultat av uppföljningsarbetet redovisas i nämndes verksamhetsberättelse samt delårsbokslut och kvartalsrapporter.
Kommunledningsnivå

- Sammanställning och analys av nämndernas redovisade resultat med avseende på bl.a. grad av uppfyllelse av åtaganden/garantier inom respektive verksamhet i förhållande till bl.a.
 - inriktningsmål och tjänsternas kvalitativa aspekter ur ett medborgar/brukarperspektiv
 - tilldelade resurser
 - omvärldsförändringar bl.a. i lagstiftning, forsknings- och utvecklingsarbeten, befolkningsförändringar m.m.
- Kommunövergripande sammanställningar och analyser av inkomna synpunkter och klagomål.
- Analyser av egna initierade uppföljningar och utvärderingar bl.a. brukarundersökningar, nyckeltal m.m.
- Analys av uppnådda resultat i förhållande till kraven om kommunal likställighet samt i förhållande till krav och bestämmelser i lagstiftning och i förhållande till stadens strategi för utveckling av kvalitetsarbetet.

Kommunledningens uppföljning redovisas i bokslut till kommunfullmäktige

<< [Till innehållsförteckning](#)

8. Systematisk hantering av synpunkter och klagomål

En gemensam struktur för att systematiskt hantera medborgarnas/brukarnas synpunkter och klagomål skall vara ett av verktygen i den uppföljning som skall genomföras på samtliga nivåer i stadens verksamhet. Synpunkter och klagomål ger information om brister och är därför väsentliga i arbetet med att utveckla och förbättra stadens verksamhet.

Enheterna skall ha rutiner för att på ett enkelt och smidigt sätt ta emot, åtgärda och återföra inkomna synpunkter och klagomål på verksamheten eller om åtaganden/garantier inte har kunnat uppfyllas. Enheternas rättelserutiner skall framgå av de åtaganden/garantier som offentliggörs för medborgarna/brukarna. Rättelserutinerna skall innehålla information om till vem/vilka synpunkter och klagomål kan lämnas, utfästelser om återkoppling och information om eventuella åtgärder. Enheten skall dessutom kontinuerligt informera om medborgarnas möjligheter att lämna synpunkter och klagomål på verksamheten.

Enheterna skall kontinuerligt följa upp och analysera inkomna synpunkter och klagomål. Resultatet av uppföljningsarbetet skall ligga till grund för utveckling av bl.a. åtaganden och arbets sätt.

Enheten skall så långt som möjligt ta emot, åtgärda och återföra synpunkter och klagomål på den egna verksamheten. I de fall detta inte fungerar måste medborgaren/brukaren veta vart de kan vända sig för att få rättelse. Det skall därför inom förvaltningen finnas en oberoende instans att vända sig till. Det gäller bl.a. för personer som av olika skäl inte kan eller vill framföra synpunkter och klagomål direkt till berörd enhet. En sådan ytterligare instans behövs också för att enskilda skall kunna gå vidare med sina synpunkter och klagomål om man inte är nöjd med hanteringen på respektive enhet.

Varje förvaltning skall ha rutiner för hur hanteringen av synpunkter och klagomål skall tas om hand och åtgärdas inom det egna verksamhetsområdet.

En gemensam struktur för uppföljning av synpunkter och klagomål skall utvecklas i staden. Inkomna synpunkter och klagomål skall definieras och klassificeras och skall omfatta kända och betydelsefulla kvalitetsfaktorer som bl.a. information, bemötande, handläggningstider, tillgänglighet, inflytande och kompetens. En enhetlig klassificering skall även avse synpunkter och klagomål på det konkreta innehållet i vård, service och omsorg.

<< [Till innehållsförteckning](#)

9. Utveckling

Strukturerade uppföljningar på de olika nivåerna i staden syftar till att identifiera utvecklingsområden och att vidta åtgärder i det kontinuerliga utvecklingsarbetet.

Verksamhetsplanerna skall innehålla nämndernas planer för förbättrings- och utvecklingsarbetet.

Enheterna redovisar på motsvarande sätt planer för förbättrings- och utvecklingsarbetet i sin verksamhetsplanering.

På kommunledningsnivå skall resultat av uppföljningar och utvärderingar ligga till grund för arbetet med budgeten bl.a. med avseende på justeringar av inriktningsmål och tilldelning av resurser för verksamheterna.

Planer för förbättrings- och utvecklingsarbetet bör bl.a. innehålla följande:

Enhetsnivå

- Planer för vidareutveckling och förbättring av arbetssätt och åtaganden/garantier, inkl. tids- och prioriteringsordning.
- Individuella och enhetsövergripande kompetensutvecklingsplaner
- Strategier för effektivare resursutnyttjande bl.a. med avseende på personalens tid, kompetens, verksamhetens lokaler, inventarier m.m.
- Strategier för att möta omvärldsförändringar bl.a. förändringar i lagstiftning, forsknings- och utvecklingsarbeten, befolkningsförändringar m.m.
- Planer för förändring och vidareutveckling av metoder och rutiner för uppföljning och utveckling.
- Planer för förändring av rutiner och arbetssätt för att möta medborgarnas/brukarnas synpunkter/klagomål.

Nämndnivå

- Nämnderna ger stöd till enheterna i förbättrings- och utvecklingsarbetet samt tar fram förvaltningsövergripande planer för förbättring- och utveckling bl.a.
 - vidareutveckling av generella åtaganden
 - rutiner och metoder för garantier, rättelse och kompensation
 - rutiner och metoder för hantering av synpunkter och klagomål
 - strategier för att möta omvärldsförändringar bl.a. förändringar i lagstiftning, forsknings- och utvecklingsarbeten, befolkningsförändringar m.m.
 - strategier för förändring och utveckling av rutiner och metoder för uppföljnings- och utvecklingsarbetet.
- Förvaltningsövergripande kompetensutvecklingsplaner

Kommunledningsnivå

Den kommunövergripande utvecklings- och förbättringsarbetet i staden skall bl.a. avse

- Strategier för att möta omvärldsförändringar bl.a. förändringar i lagstiftning, forsknings- och

utvecklingsarbeten, befolkningsförändringar m.m.

- Kompetensutveckling inom respektive verksamhetsområde.
- Rutiner och metoder för den centrala hanteringen av klagomål och synpunkter
- Rutiner och metoder för kommunövergripande uppföljnings- och utvecklingsarbeten.
- Justering av inriktningsmål.
- Skapa förutsättningar för benchmarking och spridning av goda exempel.

<< [Till innehållsförteckning](#)