



## Kvalitet och verksamhetsutveckling

Fastställt av regiondirektören

Framtagen av regionstyrelseförvaltningen

Datum 2021-11-17

Gäller 2022 - 2023

Version 3.0

## Kvalitet och verksamhetsutveckling

God kvalitet har aldrig varit så viktigt som idag. Globalisering, digitaliseringen och den ökande förändringstakten utmanar organisationer till att bli mer flexibla och till att ständigt kunna förnya och förbättra sina processer.

Kvalitet när det gäller tjänster handlar om att tillgodose behov, både uttalade och underförstådda, och infria realistiska förväntningar hos kunder, medarbetare och uppdragsgivare.

(Bo Edvardsson, 2017)

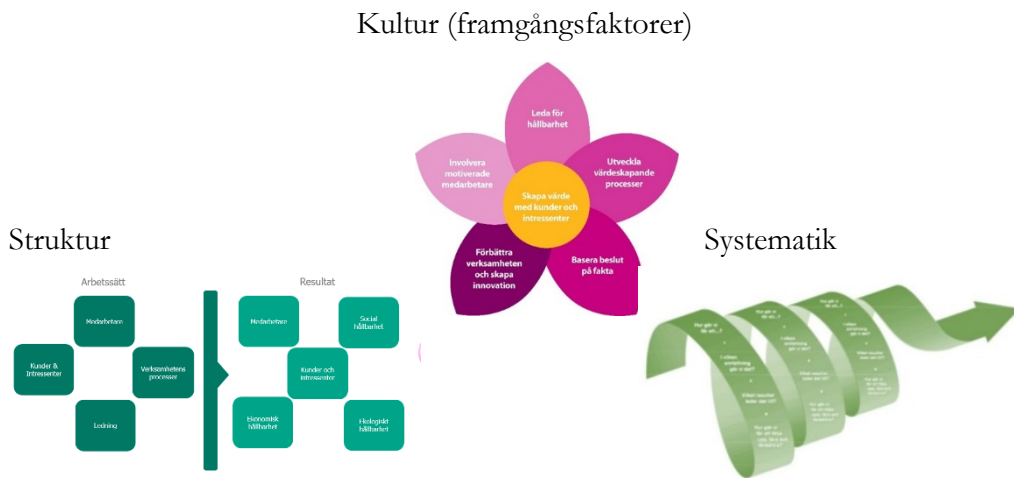
Kvalitetsarbetet måste ta hänsyn till global teknikutveckling och digitalisering av servicetjänster som suddar ut gränser samt ökade krav på service och relationer från kunder och medborgare. Istället för fokus på olika verktyg och tekniker handlar det om att **skapa en stark kultur som bygger på kvalitet och tillit.**

Kvalitetsarbetet och all verksamhetsutveckling strävar efter att uppfylla regionens mål i styrkortet. Där definieras kvalitet:

För Region Gotland innebär kvalitet att vi skapar värde tillsammans med dem vi är till för. Regionens processer är värdeskapande, effektiva, rättssäkra, transparenta, och förebyggande. De bidrar därmed till social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet. För att klara utmaningarna i välfärden är regionen en modig organisation med ett intensifierat utvecklingsarbete genom systematiskt kvalitetsarbete, ständiga förbättringar, digitalisering, innovationer och förnyelsesprång.

Regionens värderingar; *förtroende*, *omtanke* och *delaktighet*, ringar in ett förhållningssätt som visar sig i ord och handling. Varje medarbetares agerande och förhållningssätt påverkar bilden både av regionen och av Gotland som helhet.

## God kvalitet bygger på tre hörnpelare: Kultur, Struktur och Systematik

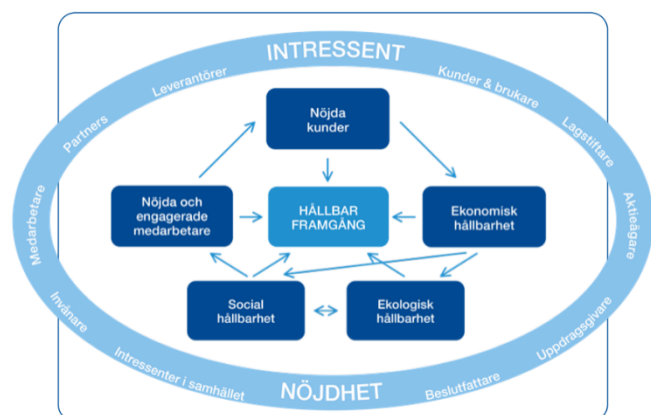


Ledningar på alla nivåer ansvarar för att skapa förutsättningar för en god kvalitet genom att:

- Skapa en **kultur** (framgångsfaktorer) som skapar värde med kunder och intressenter, leder för hållbarhet, involverar motiverade medarbetare, utvecklar värdeskapande processer och förbättrar verksamheten och skapar innovationer.
- Bygga en **struktur** för tydliga arbetsätt gentemot kunder, intressenter och medarbetare, för att säkra värdeskapande processer och för hur ledningen styr och följer upp kvalitetsarbetet (kunder och intressenter, medarbetare och verksamhetsresultat) mot social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet.
- Skapa en **systematik** i kvalitetsarbetet genom att följande frågor ställs: Hur gör vi för att...? I vilken omfattning för vi det? Vilket resultat leder det till? Hur gör vi för att följa upp, lära och förbättra utifrån våra resultat?

Inom verksamheterna ska det finnas ett organiserat sätt att:

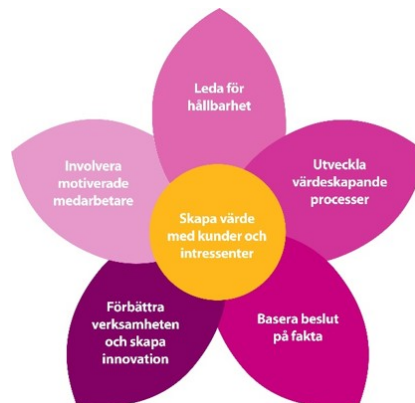
- leda och utveckla kvalitetsarbete med syfte att uppnå målen i regionens styrkort
- följa upp och säkra att processer, rutiner och arbetsätt fungerar effektivt och skapar värde för de regionens tjänster finns till för
- initiera, genomföra, samordna och utvärdera förbättringsarbete
- sprida goda exempel på genomförda förbättringsarbeten



Samband som leder till hållbar framgång.  
(Hallencreutz, Deleryd och Fundin, 2020)

Samtliga medarbetare har ett ansvar för att utveckla verksamheten så att regionens mål uppnås.

## Region Gotlands framgångsfaktorer



Modellen är framtagen utifrån SIQ:s (Sveriges institut för kvalitetsutveckling) fem framgångsfaktorer samt Hörnstensmodellen, Bergman & Klefsjö (2007).

Nedan presenteras innebörden i framgångsfaktorernas delar.

### Skapa värde med kunder och intressenter

Begreppet kund används i kvalitetsarbetet för alla som vi är till för och som är mottagare av regionens olika tjänster såsom, invånare, företagare, besökare, brukare, klienter, patienter, elever, deltagare, vårdnadshavare m fl.

Ett flertal av regionens verksamheter har interna kunder, d vs man erbjuder tjänster till verksamheter/chefer/medarbetar inom regionen.

Med intressenter avses de individer och aktörer som indirekt påverkas av tjänsten, såsom medarbetare, samarbetsparter och anhöriga m fl.

Regionens långsiktiga framgång beror på förmågan att skapa värde tillsammans med kunder och intressenter. Deras uttalade och underförstådda behov, krav, önskemål och förväntningar är vägledande för regionens beslut och handlande.

Kunderna ska tydligt informeras om verksamhetens tjänster och utbud, ska erbjudas att vara delaktiga och ges möjlighet att påverka utvecklingen.

Varje verksamhet ska ha ett systematiskt sätt att ta emot, svara på och analysera inkomna synpunkter. Detta beskrivs i riktlinjer för synpunktshantering.

### Leda för hållbarhet

Genom att regionens ledare är engagerade och utgår från kund- och intressentbehov förstärks en kultur som skapar förutsättning för hållbar utveckling. Ledare ser

verksamheten, dess tjänster och processer som delar i en större helhet och verkar aktivt för att skapa social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet. Ledare tar tillvara och utvecklar medarbetarnas och organisationens samlade kompetens och mångfald.

Chefer inom regionen ansvarar för att:

- följa upp kvalitet och utveckla verksamheten
- skapa förutsättningar för medarbetare att vara delaktiga i att förbättra och utveckla verksamheten
- kunder och intressenter är delaktiga i utveckling av verksamheten
- ha kunskap om verksamheternas processer och deras resultat som grund för ledning, styrning, förbättring och utveckling
- det bedrivs utvecklings- och förbättringsarbete på ett systematiskt sätt

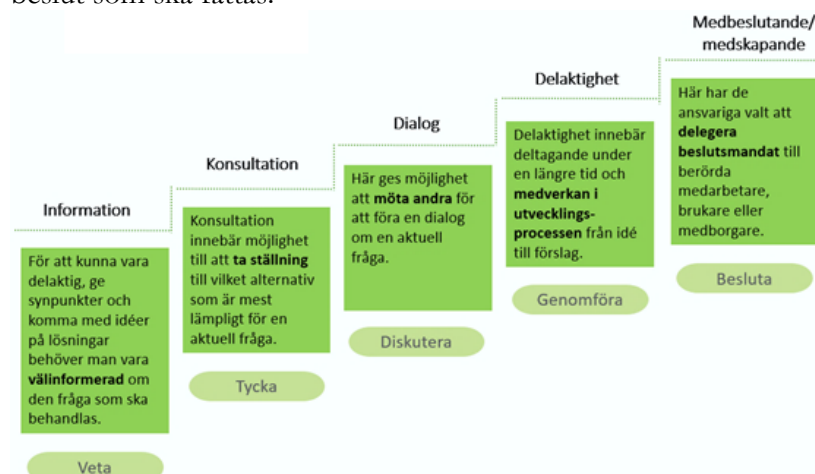
I regionens Ledarstrategi beskrivs det ledarskap vi eftersträvar och hur ett bra och hållbart ledarskap gestaltar sig hos oss. Även hur vi som arbetsgivare vill attrahera och utveckla våra ledare som kulturbärare och arbetsgivarföreträdare.

## Involvera motiverade medarbetare

En förutsättning för att nå god kvalitet i verksamheten är motiverade medarbetare som känner sig uppskattade och respekterade. Medarbetarengagemang bedöms vara en av de viktigaste förutsättningarna för en organisations förmåga att nå goda resultat. Ledare och medarbetare är engagerade i att utveckla en god arbetsmiljö och en verksamhet som bygger på tillit. Alla ser sin roll i helheten och har ett tydligt mandat att bidra till verksamhetens utveckling.

Att kommunicera och skapa delaktighet är en viktig förutsättning för att skapa engagemang och motivation. Delaktighet kan ske på flera olika sätt i olika situationer. Regionens samverkanssystem ska ge alla medarbetare möjlighet till inflytande, delaktighet och utveckling, samt tydliggöra arbetsgivarens ansvar och medarbetarens eget ansvar för verksamhetens kvalitet och utveckling.

Delaktighetstrappan kan vara en hjälp att strukturera kommunikationen i förhållande till de beslut som ska fattas.



SKR:s websida för dialog: <https://dialogguiden.se/>

## Utveckla värdeskapande processer

*”En process är en uppsättning sinsemellan relaterade aktiviteter som upprepas i tiden och som transformerar någon form av resurs till resultat med syfte att bidra med värde åt någon extern eller intern kund”*

(Kvalitet från behov till användning, Bergman & Klefsjö, 2020)

Värdeskapande processer i Region Gotland utgår från behovet och nyttan för kunder och intressenter, inte från organisatoriska gränser. Värdet kan vara i form av en tjänst, ett stöd eller styrning.

Processorientering stimulerar ett förebyggande arbete, att grundorsaker till problem identifieras och att faktabaserade beslut tas. Strävan är att snabbt kunna ställa om med hänsyn till förändrade behov från kunder och intressenter.

Processerna synliggör vad vi gör med de resurser vi har och vilka resultat vi förväntas uppnå. Processerna utgör en grund för att på ett systematiskt sätt arbeta med ständiga förbättringar, effektivisering och digitalisering.

### Processer indelas i:

#### Ledningsprocesser

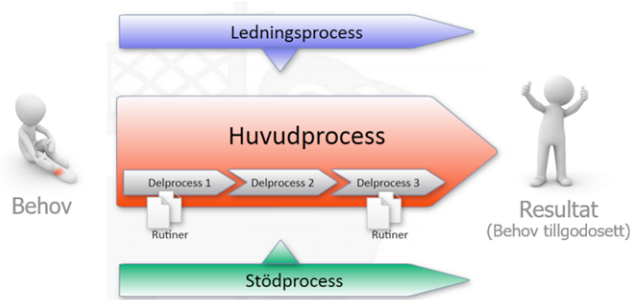
Syftar till att leda, styra och utveckla verksamheten. De förser verksamheten med mål, strategier, visioner och övergripande beslut som t ex regionens styrkort.

#### Huvudprocesser/kärnprocesser

Dessa processer utgör kärnan i vår verksamhet. De definieras av att de i huvudsak har externa kunder till exempel, brukare, elever, klienter, patienter och medborgare.

#### Stödprocesser

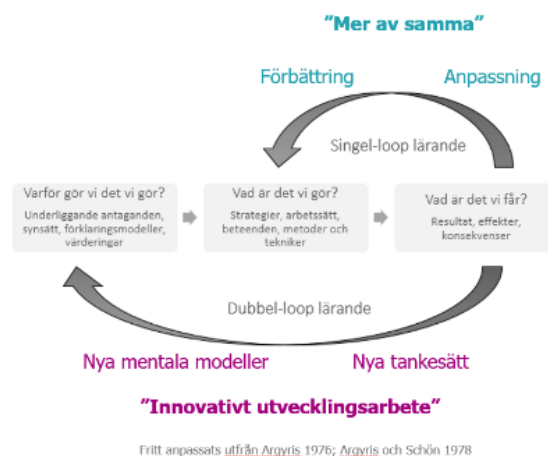
Har i huvudsak interna kunder. För att regionen ska kunna driva sina huvudprocesser krävs stödprocesser. Exempel: städ-, transport-, upphandlings-, ekonomi- och HR processer.



*Genom att utveckla värdeskapande processer skapas en gemensam bild över individens väg genom våra verksamheter och säkra att verksamheterna skapar värde för både interna och externa kunder.*

## Förbättra verksamheten och skapa innovationer

Verksamhetsutveckling innebär dels att arbeta med ständiga förbättringar i den dagliga verksamheten och dels att arbeta med snabba, innovativa förbättringar utifrån de krav som ställs i vår omvärld. Detta ska göras med tillgängliga resurser i syfte att nå målen i regionens styrkort.



Att arbeta med verksamhetsutveckling förutsätter uppföljning och analys av verksamhetens mål och resultat, en främjande förändringskultur, kunskap metoder för utvecklingsarbete samt mod och vilja till ett kontinuerligt lärande.

Verktyg och metoder för såväl systematiskt förbättringsarbete som större utvecklingsinsatser finns i regionens kvalitetshandbok.

(<https://intra.gotland.se/sidor/stod-och-interna-tjanster/kvalitet-och-verksamhetsutveckling.html>)

Mer omfattande projekt genomförs enligt Region Gotlands projektmodell som säkrar att projekten genomförs på ett systematiskt sätt, att tänkta effekter uppnås och att resultaten implementeras i ordinarie arbete vid projektets slut. Innan större projekt startas rekommenderas att en förstudie och/eller nyttoberäkning genomförs.

För att tillvarata möjligheter och undvika eller hantera risker kan riskbedömning eller SWOT- analys (analys av styrkor, svagheter, möjligheter och risker) genomföras. Detta är extra viktigt när förändringen berör flera verksamheter inom förvaltningen eller regionen.

Intressentanalyser görs i syfte att säkra delaktighet, det systematiska arbetsmiljöarbetet och implementering av resultat.

För att åstadkomma god kvalitet krävs att ledare skapar ett klimat som stimulerar kreativitet, innovationer och där goda idéer utvecklas och tas tillvara. Medarbetarnas kompetens och tillgång till ny kunskap samt kunder och intressenters behov och delaktighet är en förutsättning för verksamhetsutveckling (medskapande och användardriven innovation).

Som ett led i att skapa en lärande organisation uppmärksammas framgångsrika förbättringsarbeten under regionens årliga Förnyelsedag.

## Basera beslut på fakta

Att basera beslut på fakta är grunden för all kvalitetsutveckling. När ett problem uppstår, utreds grundorsaken innan beslut tas om en lösning. Samlad information och mätresultat ligger som grund när verksamheten utvecklas.



Beslut och insatser ska bygga på bästa tillgängliga kunskap; kundens kunskap, professionens kunskap, verksamhetens resultat, aktuella forskningsresultat samt jämförelser med liknande verksamheter internt, nationellt och internationellt

En modell för uppföljning och analys är SKL:s styrsnurra. Den kan användas för planering, uppföljning, analys och åtgärder.

SKL:s styrsnurra ( <https://skl.se/download/18.1562820d15385874ca8444af/1459239422561/Guide-planering-uppfoljning-atgarder-komunovergripande-styrning.pdf> )

### Uppföljning av riktlinjen

Regiondirektören ansvarar för att följa upp och revidera riktlinjen.

Kvalitetsnätverket ansvarar för att riktlinjen efterlevs.

Riktlinjen ligger till grund för utformningen av ledarutvecklingsinsatser inom området.

Lisa Lindell och Anna-Karin Bergius  
Strateger i kvalitet och utveckling