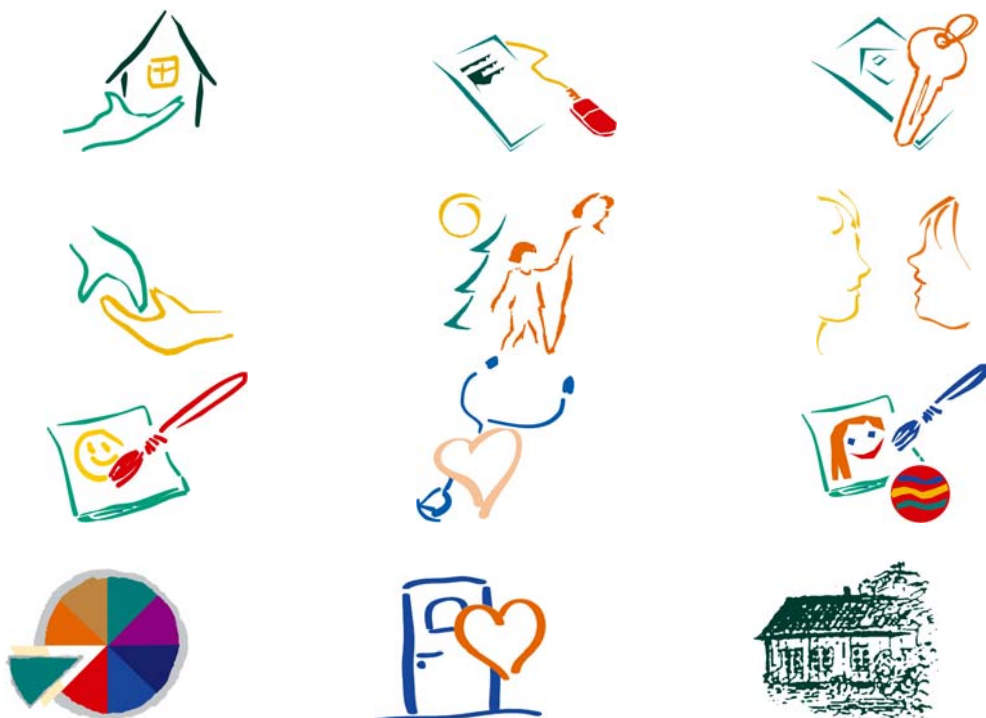




Oslo kommune
Bydel Bjerke

Revidert utgave
05.01.2009

Bydel Bjerkes overordnede kvalitetssystem



Forord

Kvalitetssystemet er et helhetlig system som skal ivareta kvaliteten på bydelens totale virksomhet. Klarest er dette kommet til uttrykk i helse-, pleie- og omsorgstjenester. Kvalitetsarbeidet skal ha forankring i Oslo kommunes verdigrunnlag som bygger på: Brukerorientering – Redelighet – Engasjement og Respekt.

Bydel Bjerke deltar i Kvalitetskommuneprogrammet. Målet i programmet er å øke kvaliteten og effektiviteten på det kommunale tjenestetilbudet gjennom en konstruktiv samhandling mellom de folkevalgte, lederne og de ansatte slik at innbyggerne merker en forbedring. Det er et særskilt mål å redusere sykefraværet i bydelen. Programmet skal gi verktøy og kunnskap om utviklingstiltak/prosjekter med for å utvikle kvaliteten mellom tjenesteyter og bruker. Det skal også synliggjøres hvilke metoder og verktøy som kan tas i bruk for å måle og vurdere kvalitetsarbeidet. Innsatsområdene i bydelens kvalitetskommunearbeid er:

1. Personalpolitisk arbeid/sykefravær,
2. Hjemmetjenesten (i pleie og omsorg)
3. Helsestasjons og skolehelsetjenesten (innen oppvekst).

Målsettingen er å ta i bruk erfaringer, verktøy og kompetanse som utvikles i Kvalitetskommuneprogrammet i alle bydelens resultatenheter i løpet av 2009/2010.

Utviklings- og kompetanseetaten er i ferd med å anskaffe et elektronisk verktøy for kvalitetsstyring og internkontroll med moduler for dokumentstyring og avvikshåndtering, og inngå en rammeavtale for dette. Dersom en slik rammeavtale inngås, vil systemet utgjøre en del av Bydel Bjerkes kvalitetssystem.

Et kvalitetssystem må være under stadig revisjon for å sikre at tiltakene er relevante i forhold til virksomhetenes mål og risiko. Kvalitetssikring og utvikling av kvalitetssystemer i bydelen er en kontinuerlig prosess og må involvere ansatte, tillitsvalgte og politikere, slik at kvalitetsarbeidet blir gjennomgående i hele organisasjonen.

Bydel Bjerke, 05.01.2009

Kari-Anne Mathisen
bydelsdirektør

DEL I. KVALITET OG KVALITETSARBEID	4
1. Innledning	4
2. Definisjoner	4
3. Viktige begreper i kvalitetsarbeidet	5
4. Hvordan lykkes i kvalitetsarbeid?	5
5. Grunnlag for kvalitetssystemet	6
5.1 Bydelsreglement /formelt grunnlag for et felles helhetlig kvalitetssystem.....	6
5.2. Tilsyn.....	6
5.3. Sentrale forskrifter om kvalitetsarbeid.....	7
5.5. Bydelens egne regler og vedtak om kvalitetsarbeid.....	8
DEL II. KVALITETSARBEID I BYDEL BJERKE	8
1. Mål og virkeområde for kvalitetssystemet	8
2. Elementer i kvalitetsarbeidet	8
2.1. Prosessen i prosedyrearbeidet	9
<i>Kvalitetsutvalg</i>	10
<i>Kvalitetskomiteer</i>	11
<i>Kvalitetsgrupper</i>	11
2.2. System for behandling av avvik	12
2.3. Helhetlig risikostyring (HRS)	12
2.4. HMS (helse, miljø- og sikkerhet) iht. arbeidsmiljøloven.....	13
2.5. Fagsystemer og kvalitetssystemer for særlige områder	14
2.6. Regler for myndighetsutøvelse i bydelen.....	15
2.7. Internrevisjoner	16
2.8. Økonomireglementet og rutiner for budsjettering, fordeling av budsjett og budsjettdisiplin.	16
3. De tillitsvalgtes medvirkning i kvalitetsarbeidet	18
<i>Hovedavtalen</i>	18
<i>Kvalitetsutvalget</i>	18
<i>Kvalitetskomiteene</i>	18
<i>Kvalitetsgruppene</i>	18
DEL III. ÅRSHJULET	20

DEL I. KVALITET OG KVALITETSARBEID

1. Innledning

Dette dokumentet beskriver Bydel Bjerkes kvalitetssystem.

Det er en rekke kritiske prosesser i vår organisasjon som er vesentlige for driften og levering av de tjenester vi er satt til å produsere. En helhetlig kvalitetspolitikk må omfatte alle prosessene på alle plan og nivåer i organisasjonen. Bydelens helhetlige kvalitetssystem tar sikte på å sikre alle sentrale områder innen tjenesteyting og administrasjon.

Kvalitetssikring og internkontroll er et linjeansvar med bydelsdirektøren som overordnet ansvarlig leder og resultatsjefene og stabssjefene som daglig ansvarlige.

2. Definisjoner

Hva er kvalitet og hvordan måles det?

I denne sammenheng støtter vi oss på en utbredt definisjon av kvalitet utformet av Norsk Standard (NS-ISO 8402): "Kvalitet er helheten av egenskaper en enhet har og som vedrører dens evne til å tilfredsstillte uttalte og underforståtte behov". I følge denne definisjonen har kvalitet å gjøre med tilfredsstillende av beskrevne krav, forventninger og behov knyttet opp mot en helhet av egenskaper. Kravene kan komme fra staten i form av *krav, lover, forskrifter eller rundskriv*, fra *kommunene* selv eller fra *brukere og pårørende*. Alle disse vil kunne ha uttalte forventninger og behov.

Kvalitetsarbeidet er prosessorientert, dvs. en kjede av aktiviteter som sikrer en bevisst holdning og tilstrekkelig kunnskap om lover og regler, prosedyrer, rutiner, tiltak og revisjon som ivaretar kvalitet.

Brukenes opplevelser av kvalitet

Medarbeiderne i Bydel Bjerke produserer tjenester for befolkningen. For at mottakerne av våre tjenester skal oppleve tjenestene som kvalitativt gode må de tilfredsstillte brukernes forventninger og behov og tjenestene må leveres på en måte som brukerne er fornøyde med. Kvalitet handler mao. bl.a. om **opplevd** kvalitet. Forutsetningen for at VI kan levere kvalitet er avhengig av den tekniske kvaliteten og av vår servicekultur. Med "**teknisk** kvalitet" menes det som knytter seg til tekniske, lovmessige og forskriftsmessige standarder. Service handler om samhandlingen mellom tjenesteleverandør og bruker/mottaker. Dvs høflighet, respekt, tillitsvekkende framferd, tilgjengelighet og hurtighet i reaksjon og svar på henvendelser.

- Kvalitetens "første lov" avhenger av den kvalitet som oppleves.
- Kvalitetens "andre lov" avhenger av samspillet og forståelsen mellom den som yter tjenesten og den som mottar tjenesten.
- Kvalitetens "tredje lov" er å sikre individets rettigheter.
- Kvalitetens "fjerde lov" er å delegerer myndighet og å kontrollere.
- Kvalitetens "femte lov" er at empati ikke er en garanti for god kvalitet, men god kvalitet er ikke mulig uten empati.

OMDØMME – IMAGE – PROFIL

består av:

- Teknisk kvalitet – Hva mottaker får – sakens utfall
- Service – Samhandling mellom tjenesteleverandør og mottaker.

3. Viktige begreper i kvalitetsarbeidet

- Hva er kvalitetsutvikling?
”Kvalitetsutvikling er en ledelsesfilosofi som gjennom strategi og metode sikrer kontinuerlige forbedringer av alle prosesser som skaper verdiøkning i en organisasjons virksomhet. Filosofien bygger på kontinuerlig og systematisk forbedring gjennom brukerfokus, prosessorientering og aktiv medvirkning fra alle ansatte”
- Hva er kvalitetssikring?
”Kvalitetssikring er alle planlagte og systematiske tiltak som blir tilrettelagt for å etablere tillit til at kvalitetskravene blir oppfylt”.
- Hva er et kvalitetssystem?
”Formålet med et kvalitetssystem er å sikre at kvaliteten, slik den er spesifisert i de styrende dokumenter, blir oppnådd, vedlikeholdt og benyttet til forbedring og læring”.
- Hva menes med internkontroll?
Internkontroll betyr systematiske tiltak som skal sikre at virksomhetens aktiviteter planlegges, organiseres, utføres og vedlikeholdes i samsvar med krav fastsatt av eller i medhold av lovgivningen.
- Hva er Kvalitetsrevisjon?
”Systematisk gjennomgang av kommunens kvalitetssystem for å se om det er samsvar mellom vedtatte retningslinjer og praktisk utførelse”.
- Hva er Kvalitetspolitikk?
”Organisasjonenes overordnede hensikter og styring som angår kvalitet, slik dette er uttrykt formelt av den øverste ledelse”.
- Hva er Metodebeskrivelse?
”Prosedyre. Beskrivelse av hvordan arbeidsprosessen foregår. Fremgangsmåte. Hva som skal gjøres. Innarbeidet arbeidsmåte”.

4. Hvordan lykkes i kvalitetsarbeid?

På et strategisk nivå er en av de vanligste grunnene til at man mislykkes i å opprettholde kvaliteten at man prøver å møte ulike brukergrupper med de samme typer service. Det er viktig å skille mellom de ulike brukergruppene, behov, situasjon m.m. Når det gjelder tiltak for å forbedre og opprettholde kvaliteten er følgende årsaker de mest vanlige å mislykkes:

1. Mangel på interesse fra toppledelsen.
Uten engasjement og støtte fra toppledelsen er det lite sannsynlig at kvalitetsnormer blir akseptert og opprettholdt i det lange løp.
2. Å gjøre kvalitet kun til en oppgave og utfordring for et spesialisert personale.
Kvalitetsarbeidet må drives på alle plan og nivåer i tjenesten Alle som er involvert i den tjenesten som brukerne skal motta må utøve kvalitet slik at kvalitetsarbeidet blir gjennomgående i alle ledd.
3. Rollekonflikter hos frontlinjepersonalet som resultat av at man ikke lykkes i å fremme god kommunikasjon og samhandling mellom ledelsen og øvrige ansatte i kvalitetsarbeidet som er nødvendig for god kvalitet overfor kunden.
4. Manglende interesse fra bydelens ledelse for de lokale kvalitetshøynende prosesser. For eksempel vil ikke kvalitetssystemet overleve hvis det ikke finnes et apparat som mottar og seriøst behandler og reagerer på avviksmeldinger eller ideer og forslag fra kvalitetsgruppene. Alle vil se resultater og vite at noen hører på og er klar til å handle når det er nødvendig.
5. Man mislykkes i å opprettholde kvaliteten over lang tid.
Det finnes flere eksempler på programmer for å høyne kvalitetsnivået i organisasjoner og virksomheter på kort tid, basert på en kombinasjon av gode ideer, en karismatisk leder og

en del effektive hjelpemidler for kommunikasjon. Men det er alltid en risiko for at lufta går ut av ballongen og det kun blir en kortsiktig gevinst.

6. Dersom det ikke gjøres systematiske anstrengelser for å stabilisere en kvalitetshøyning er risikoen for tilbakefall stor. (kilde: Service Management, Richard Normann).
7. Et springende punkt i kvalitetsarbeidet er å utvikle en meldekultur som oppfordrer til at avvik meldes.
8. Manglende faglig og etisk kompetanse/opplæring.

5. Grunnlag for kvalitetssystemet

5.1 Bydelsreglement /formelt grunnlag for et felles helhetlig kvalitetssystem

Formelt grunnlag for et helhetlig kvalitetssystem i Bydel Bjerke i utdrag fra Reglement for bydelene, vedtatt av bystyret 15.10.2003:

”Bydelsutvalgene er hjemlet i kommuneloven § 12 om kommunedelsutvalg. Bydelsadministrasjonen med bydelsdirektøren som øverste leder er underlagt både byrådet og bydelsutvalget.”

”Tildeling/delegasjon av myndighet til bydelsadministrasjonen skjer til bydelsdirektøren, med mindre annet er særskilt bestemt. Bydelsdirektøren kan delegere videre internt i administrasjonen”

I bydelsreglementet § 3-2 Bydelens oppgaver og myndighetsområder heter det flg.:

Bydelens oppgaver og myndighetsutøvelse er knyttet til følgende områder:

1. Lov om sosiale tjenester av 13. 12.1991 nr 81
2. Lov om barneverntjenester av 17.7.1992 nr 100
3. Lov om helsetjenesten i kommunene av 19.12.1982 nr 66
4. Lov om strålevern og bruk av stråling av 12. mai 2000 nr 36
5. Lov om vern mot smittsomme sykdommer av 5.8.1994
6. Lov om vern mot tobakkskader av 9.3.1973 nr 14
7. Lov om barnehager av 5.5.1995 nr 19
8. Lov om introduksjonsordning for nyankomne innvandrere (dato).
9. Andre lover som pålegger kommunen oppgaver, og hvor bydelen er delegert myndighet, for eksempel lov om helsepersonell.
10. Kommunale forskrifter der bystyret har delegert myndighet til bydelen
11. Kommunale oppgaver vedtatt av bystyret, og hvor bydelen er tillagt ansvar.

Bydel Bjerke oppfatter de sentrale føringer slik at det gis sterk fokus på service og brukerorientering i strategiske planer, årsplaner etc. og sterke føringer på videreutvikling av serviceerklæringer og jevnlig brukerundersøkelser.

5.2. Tilsyn

Byrådet ivaretar sitt tilsyn overfor bydelene primært ved gjennomgang av bydelenes årsbudsjett, årsrapporter og øvrige rapporter som bystyret fastsetter. Dersom byrådet gjennom sitt tilsyn konstaterer betydelig avvik mellom utviklingen av ressursbruk, tjenesteproduksjon eller anvendelse av lover og overordnede retningslinjer i forhold til forutsetningene definert av bystyret eller lovgiveren, skal byrådet fremme forslag til iverksettelse av korrektive tiltak/instruksjon av bydelsutvalgene for bystyret.

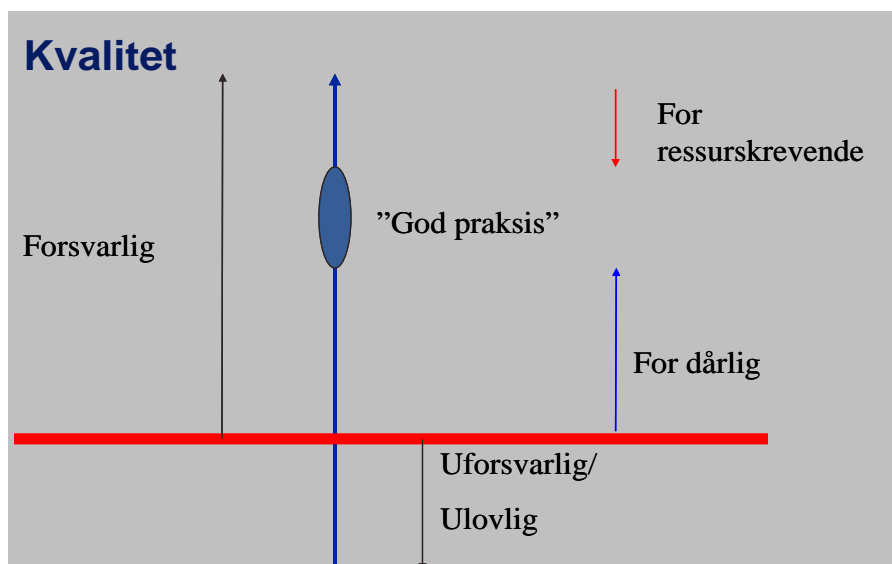
Bydelsutvalget har ansvar for å føre tilsyn med bydelens virksomhet. Tilsynet ivaretas primært gjennom ordinær budsjettoppfølging, gjennomgang av tertialrapporter, årsmeldinger og øvrige meldinger som bystyret fastsetter, samt rapporteringsordninger som bydelen selv fastsetter.

Bydelsdirektøren har ansvar for å føre tilsyn med virksomheten i bydelen

5.3. Sentrale forskrifter om kvalitetsarbeid

Formålet med kvalitetsarbeid og internkontroll er også definert i *enkelte forskrifter* som er sentrale for bydelens arbeid:

- *Kvalitetsforskriften for helse- og sosialtjenester* (forskrift av 27. juni 2003 nr. 792 om kvalitet i pleie- og omsorgstjenestene for tjenesteyting etter lov av 19. november 1982 nr. 66 om helsetjenesten i kommunene og etter lov av 13. desember 1991 nr. 81 om sosiale tjenester m.v.)
§ 1. Formål: ”Forskriften skal bidra til å sikre personer som mottar pleie- og omsorgstjenester etter kommunehelsetjenesteloven og sosialtjenesteloven får ivaretatt sine grunnleggende behov med respekt for det enkelte menneskets selvbestemmelsesrett, egenverd og livsførsel.”
- *Forskrift om internkontroll i pleie- og omsorgssektoren* (forskrift av 20. desember 2002 nr. 1731 om internkontroll i sosial- og helsetjenesten)
§ 1. Formål
Formålet med forskriften er å bidra til faglig forsvarlig sosial – og helsetjenester og at sosial – og helselovgivningen oppfylles gjennom krav til systematisk styring og kontinuerlig forbedringsarbeid i tjenestene.
§ 3. Internkontroll
”I denne forskriften betyr internkontroll systematiske tiltak som skal sikre at virksomhetens aktiviteter planlegges, organiseres, utføres og vedlikeholdes i samsvar med krav fastsatt i eller i medhold av sosial – og helselovgivningen”
- *Forskrift om internkontroll i barneverntjenesten* (forskrift av 14 . desember 2005 nr. 1584: om internkontroll for kommunens oppgaver etter lov om barneverntjenester)
§ 1. Formål
Formålet med forskriften er å sikre at kommunen utfører oppgavene sine i samsvar med krav fastsatt i lov eller i medhold av lov.
§ 3. Definisjon
I denne forskriften betyr internkontroll systematiske tiltak som skal sikre at barneverntjenestens aktiviteter planlegges, organiseres, utføres og vedlikeholdes i samsvar med krav fastsatt i eller i medhold av lov om barneverntjenester.



5.4. Kvalitetssystem for informasjonssikkerhet

Lov av 4. april 2000 nr. 4 om behandling av personopplysninger (personopplysningsloven) forplikter bydelen til å ha klare formål med behandlingen av personopplysningene, en klar ansvarsstruktur, gjennomførte fysiske tiltak, og et gjennomgripende opplærings- og holdningsarbeid i organisasjonen. I tillegg ligger det en del forutsetninger og pålagte rutiner i forbindelse med behandling av personopplysninger. Dette skal ivaretas ved at bydelen etablerer Intern-kontrollsystem for informasjonssikkerhet.

5.5. Bydelens egne regler og vedtak om kvalitetsarbeid

Bydel Bjerkes sikkerhetshåndbok

Bydel Bjerkes sikkerhetshåndbok inneholder følgende momenter:

- Formål, mål og akseptkriterier, og sikkerhetsstrategi
- Personopplysningsskjema med oversikt over applikasjoner. Det arbeides videre med å kartlegge brukerprofiler som skal inn her
- Oversikt over partnere, leverandører og driftsavtaler
- Organisasjonskart (ansvarskart)
- Teknisk beskrivelse av IT-nettverket med konfigurasjonskart over sikkerhetstiltakene
- Oversikt over en rekke rutiner som tjenestene skal bruke i forbindelse med sin behandling av personopplysninger, og rutine for årlige revisjoner av sikkerheten gjennom "ledelsens gjennomgang"
- Et internkontrollsystem som beskriver lovens viktigste punkter og tjenestenes forpliktelser for opplæring og oppfølging av bestemmelsene i loven med risikoanalyser og rapportering til bydelsdirektør.

I Internkontrollen ligger det system for avviksrapporing. Avvikene skal rapporteres til kvalitetsutvalget og inngå som en del av bydelens totale kvalitetssystem. Se også beskrivelsen av internrevisjon under pkt. II.2.9.

DEL II. KVALITETSARBEID I BYDEL BJERKE

1. Mål og virkeområde for kvalitetssystemet

Bydel Bjerkes kvalitetssystem har følgende mål for kvalitetssystemet:

- Gjennom helhetlig tilnærming sikre kvalitet og kontinuerlig tilpasning, utvikling og forbedring av tjenestetilbudet.
- Tilrettelegge et kvalitetssystem som gjør det mulig å planlegge, målstyre, sikre og forbedre kvaliteten på tjenestetilbudet.
- Ivareta kvalitetsarbeidet innenfor rammer gitt i faglige kriterier, økonomiske, personellmessige og materielle ressurser og uttrykt gjennom lov, forskrifter og retningslinjer.

Det beskrevne kvalitetssystemet gjelder eksterne og interne tjenester. Bydelsdirektøren kan beslutte endringer i systemets virkeområde.

2. Elementer i kvalitetsarbeidet

Kvalitetsarbeidet i Bydel Bjerke består av følgende elementer:

1. Prosessen i prosedyrearbeidet
2. System for behandling av avvik
3. Helhetlig risikostyring
4. HMS (helse, miljø- og sikkerhet) iht. arbeidsmiljøloven
5. Fagsystemer og kvalitetssystemer for særlige områder
6. Regler for myndighetsutøvelse i bydelen
7. Internrevisjoner
8. Økonomireglementet og rutiner for budsjettering, fordeling av budsjett og budsjettdisiplin.

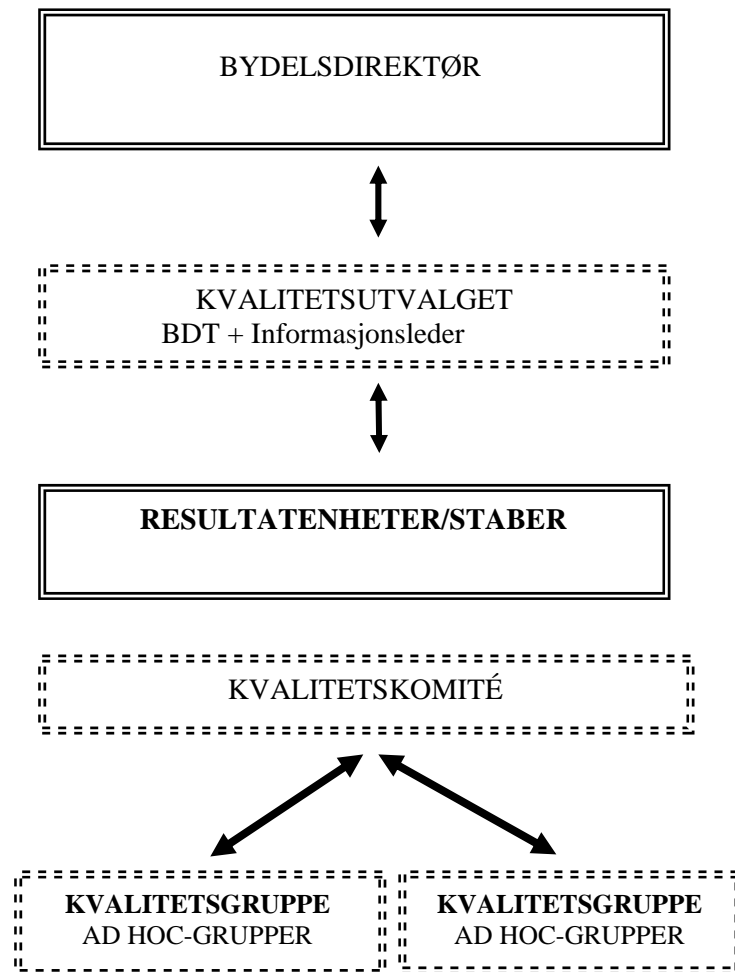
De enkelte elementene er beskrevet nedenfor:

2.1. Prosessen i prosedyrearbeidet

Bydel Bjerke har skriftlige prosedyrebeskrivelser for arbeidsoppgaver der det er nødvendig og i henhold til lover og forskrifter. Tjenestestedet har ansvar for å sikre og dokumentere at virksomheten utøves i samsvar med lover og forskrifter. Bydelen har skriftlige prosedyrebeskrivelser for å dokumentere hvordan lovverk og forskrifter overholdes. Gjennom prosedyrer dokumenteres hva som er kvalitet i tjeneste overfor bruker samt kvalitet i arbeidsmiljø for den ansatte. Prosedyreregler for dette arbeidet er tatt inn i vedlegg 1.

Viktige elementer i denne prosessen er kvalitetsutvalg, kvalitetskomiteer og kvalitetsgrupper med egne mandat innen den enkelte resultatenhet eller nettverk og stabene er første fase i et mer helhetlig kvalitetssystem i bydelen. Det er utarbeidet et felles avviksskjema for hele bydelen til bruk i et mer helhetlig kvalitetssystem. Kvalitetsarbeid ligger i linja med resultatsjefen/stabssjefen som daglig ansvarlig. (Utviklings- og kompetanseetaten er i ferd med å anskaffe et elektronisk verktøy for kvalitetsstyring og internkontroll med moduler for moduler for dokumentstyring og avvikshåndtering, og inngå en rammeavtale for dette.).

Ansvar, oppfølging og behandling av avviksmeldinger og kvalitetsutvikling gjennomføres etter følgende basismodell:



Kvalitetsutvalg

Bydelens Kvalitetsutvalg er organisert etter modell 1 (rådmannsmodellen) i "Organisering av kvalitetsarbeidet i kommunehelsetjenesten" utgitt av Statens helsetilsyn. Utvalget ledes av bydelensdirektøren og har eget mandat. Utvalget behandler avvik etter lover, forskrifter og interne rutiner og vedtak i henhold til kommunehelseloven, sosialtjenesteloven, personopplysningsloven og arbeidsmiljøloven og bygger på det kvalitetsarbeidet som allerede er godt etablert i mange tjenester. Kvalitetsutvalget har en rådgivende funksjon overfor bydelensdirektøren.¹

Mandat

Kvalitetsutvalget skal fortløpende arbeide med kvalitetsutvikling på overordnet plan i bydelen, og systematisk arbeide med avvik som et verktøy for å fange opp forbedringsområder i bydelens tjenesteproduksjon på overordnet plan.

- Det skal utarbeides egne prosedyrer for avviksbehandling.

¹ *Sammensetning per 1. juli 2008:*

Bydelensdirektør Kari-Anne Mathisen, ass. bydelensdirektør Kristin Enstad, spesialkonsulent Hans Georg Leopolder, informasjonsleder Anne Grete Nyrud er sekretær for utvalget

- Kvalitetsutvalget skal behandle avviksmeldinger fra resultatsjefene.
- Det er utarbeidet felles avviksskjema for hele bydelen.
- Kvalitetsutvalget skal løpende informere resultatsjefene og tillitsvalgte.

I nødvendig grad vil resultatsjefene bli trukket inn i møter i Kvalitetsutvalget. Dette avhenger av sakens karakter og alvorlighetsgrad og behovet for nærmere oppklaring.

Avvikshåndtering på Serviceerklæringer skal sendes kvalitetsutvalget til orientering. Kvalitetsutvalget behandler også avviksmeldinger innen HMS området og kvalitetssystem for informasjonssikkerhet. Hastesaker meldes umiddelbart fra resultatsjef direkte til bydelsdirektør. Resultatenheten får tilbakemelding på avvik som meldes til behandling. De mindre alvorlige avvikene løses i resultatenheten med egne tiltak og rapporteres Kvalitetsutvalget til orientering. Kvalitetsutvalgets referat sendes resultatsjefer og tillitsvalgte til informasjon.

Kvalitetskomiteer

- Kvalitetskomiteen er rådgivende overfor resultatsjefen/stabssjefen og kommer med anbefalinger til resultatsjefen.
- Bydelens kvalitetsarbeid skal befestes og kvalitetssikres gjennom egne kvalitetskomiteer.
- Alle resultatsjefer og staber skal ha en operativ kvalitetskomité. Resultatsjefen avgjør selv organiseringen og kan selv avgjøre om det er mer hensiktsmessig å etablere en kvalitetskomité innen egen resultatenhet eller innen det etablerte nettverket. (Dette kan være relevant for de resultatenhetene som driver like tjenester ut mot brukerne).
- Kvalitetskomiteene skal behandle og godkjenne prosedyrebeskrivelser og kvalitetssikringsrutiner utarbeidet av kvalitetsgruppene og ha det overordnede ansvar for å iverksette tiltak for å sikre kvaliteten på de tjenester som virksomheten leverer.
- Kvalitetskomiteen skal behandle og viderefremde avviksmeldinger og sørge for at praksis endres for å unngå nye avvik.
- Dersom saker fra kvalitetskomiteen skal behandles videre i kvalitetsutvalget er det den respektive resultatsjef eller stabssjef som bringer saken videre til Bydelsdirektør og Kvalitetsutvalget via sekretær i kvalitetsutvalget.
- Hastesaker bringes direkte fra resultatsjef eller stabssjef til bydelsdirektør.
- Kvalitetskomiteen skal sammensettes av ansatte og tillitsvalgt.
- Kvalitetskomiteen ledes av en resultatsjef/stabssjef.
- Kvalitetskomiteene kan føye til et selvdefinert lokalt mandat til kvalitetskomiteens arbeid som bygger på problemstillinger og oppgaver som er særdeles viktig på det respektive fagområdet.

(Stabene i bydelsadministrasjonen har en felles kvalitetskomité.)

Kvalitetsgrupper

- Det kan etableres midlertidige kvalitetsgrupper som arbeider med prosedyrer på de ulike områder som skal kvalitetssikres. Dette kan være ad hoc grupper som etableres og arbeider med konkrete oppdrag innenfor fastsatte tidsfrister. Oppdragsgiver er kvalitetskomiteen.
- Kvalitetsgruppen er en rådgivende gruppe for resultatsjefen og stabssjefen og kvalitetskomiteen.
- Hver gruppe skal ha en leder som er ansvarlig for innkalling, fremdrift og informasjon.
- Mandat for kvalitetsgruppene utarbeides lokalt.

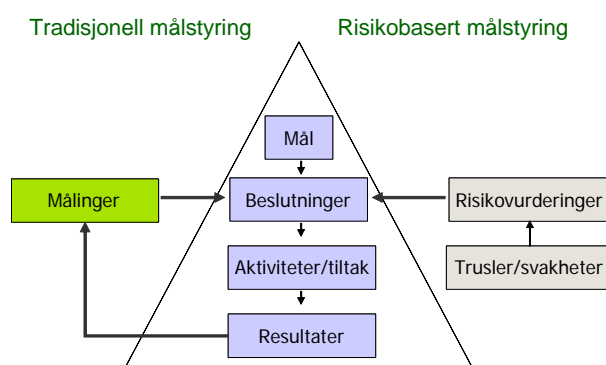
2.2. System for behandling av avvik

Bydel Bjerke har et avvikssystem som skal sikre flyt av registrerte avviksmeldinger mellom resultatsjefene og Kvalitetsutvalget. Prosedyrer for dette arbeidet er tatt inn i vedlegg 2a og 2b.

2.3. Helhetlig risikostyring (HRS)

Begrepet "Helhetlig risikostyring".

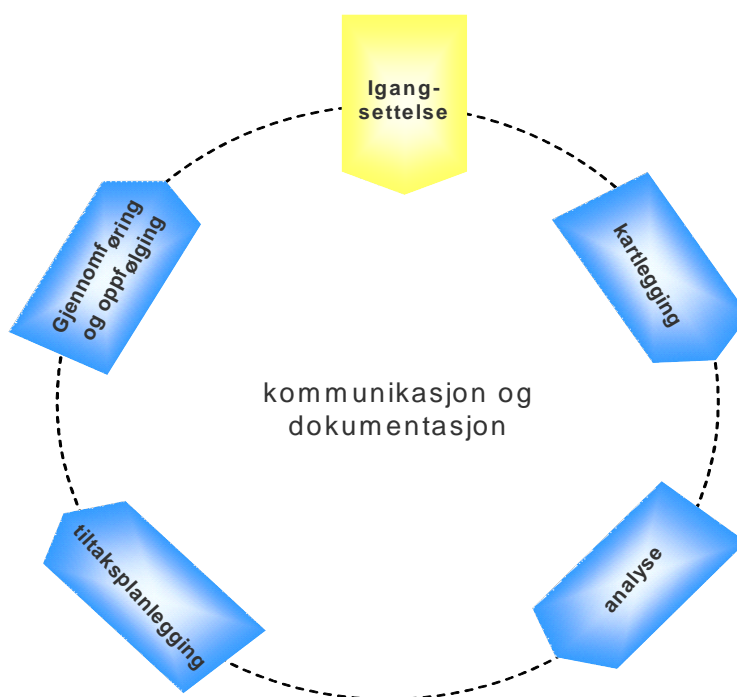
Hensikten med risikobasert styring er å få et mer helhetlig bilde og en dypere forståelse av den risiko en virksomhet kan stå overfor.



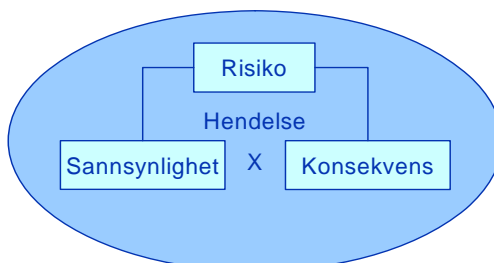
Figur 1: Tradisjonell målstyring versus risikobasert målstyring

Risikostyring skal forbygge hendelser som kan forstyrre tjenestenes kvalitet overfor brukerne. Risikostyring skal forbedre virksomhetens måloppnåelse, sørge for at oppmerksomhet og ressurser rettes mot de mest kritiske risikoene og sikrer kostnadseffektiv drift.

Fasene i helhetlig risikostyring.



Risiko oppstår som følge av iboende mangler og svakheter ved disse, samt en rekke andre faktorer - noen er knyttet til indre forhold og betegnes interne - mens andre kommer utenfra og betegnes eksterne. Strategiske risikofaktorer er det utvalg av operasjonelle risikofaktorer (totalt risikobilde) som truer virksomhetens eksistens eller truer virksomhetens mulighet til å nå sine overordnede/ politisk vedtatte mål.



En hendelse som inntreffer med en viss sannsynlighet og som kan ha konsekvens mot ett eller flere mål. Risikonivå er sannsynlighet multiplisert med konsekvens. Det fremstiller:

- Hva som ”er” eller kan gå galt
- Sannsynligheten for at det går galt
- Konsekvenser hvis det går galt

Kvalitetsstyring og risikostyring skal utfylle hverandre

- Dersom det ikke foreligger et godt utviklet kvalitetssystem som etterleves, vil det naturlig nok avdekkes uforholdsmessige mange risikoer (svakheter) som vil være nesten umulig å forholde seg til. Det viktigste risikoreducerende tiltak vil derfor være å starte med å etablere et godt kvalitetsstyringssystem. Det er derfor bortimot en forutsetning at det først er etablert et fungerende kvalitetssystem før arbeidet med Helhetlig risikostyring etableres.
- Når kvalitetsstyringen er godt på plass vil det finnes forholdsvis mindre, håndterbare antall risikoer. I et slikt tilfelle er basissikringen på plass og en kan konsentrere seg om risikofaktorer som går ut over dette, og som ikke naturlig dekkes av kvalitetssystemet.
- Ved avvik eller svakheter oppdaget i forbindelse med kvalitetsrevisjoner, må det skjernes mellom hvilke forhold som naturlig hører inn i forbedringsprosessen og i hvilke forhold som bør håndteres videre i risikosystemet.

2.4. HMS (helse, miljø- og sikkerhet) iht. arbeidsmiljøloven

Arbeidsmiljøhåndbok

Det er utarbeidet Arbeidsmiljøhåndbok for bydelen. Boka er både et oppslagsverk og en arbeidsbok. Håndboka omhandler: Internkontroll for helse, miljø og sikkerhet i ansettelsesforhold.

Forskriften om internkontroll har følgende formål at

Gjennom krav om systematisk gjennomføring av tiltak skal denne forskrift fremme et forbedringsarbeid i virksomheten innen:

- arbeidsmiljø
- Forebygging av helseskade eller miljøforstyrrelser fra produkter eller forbrukertjenester

- vern av det ytre miljø mot forurensning og en bedre behandling av avfall, slik at målene i helse, miljø og sikkerhetslovgivningen oppnås.

Formålet med Arbeidsmiljøhåndboka

”Dokumentasjon på at Bydel Bjerke oppfyller sine forpliktelser i forhold til forskrift om internkontroll for helse, miljø og sikkerhet – og at Bydel Bjerke drives i samsvar med krav til aktuelle lover, forskrifter og kommunale vedtak innen HMS-området”.

I følge HMS – instruks for Oslo kommune skal:

”Ansvaret for at det innføres og utøves internkontroll i overensstemmelse med kravene i HMS – lovgivningen er videregitt til virksomhetsleder i den enkelte virksomhet. Den enkelte virksomhetsleder må sikre at kravene i eller i medhold av helse, miljø og sikkerhetslovgivningen til enhver tid blir etterlevd og oppfylt. Virksomhetene må selv klarlegge hvilke lover og forskrifter de er berørt av og hvordan de systematiske tiltakene skal være ved utarbeidelsen av eget HMS-system ”.

Rutiner for årlig internrevisjon innen HMS er også beskrevet under bydelsdirektørens internrevisjon under pkt. II.2.7.

2.5. Fagsystemer og kvalitetssystemer for særlige områder

Bydelen har ulike fagsystemer under hvert område som redskaper for utvikling av rutiner og prosedyrer og en stadig viktigere del av kvalitetssikringen i kommunen og bydelen. Disse fagsystemene er følgende:

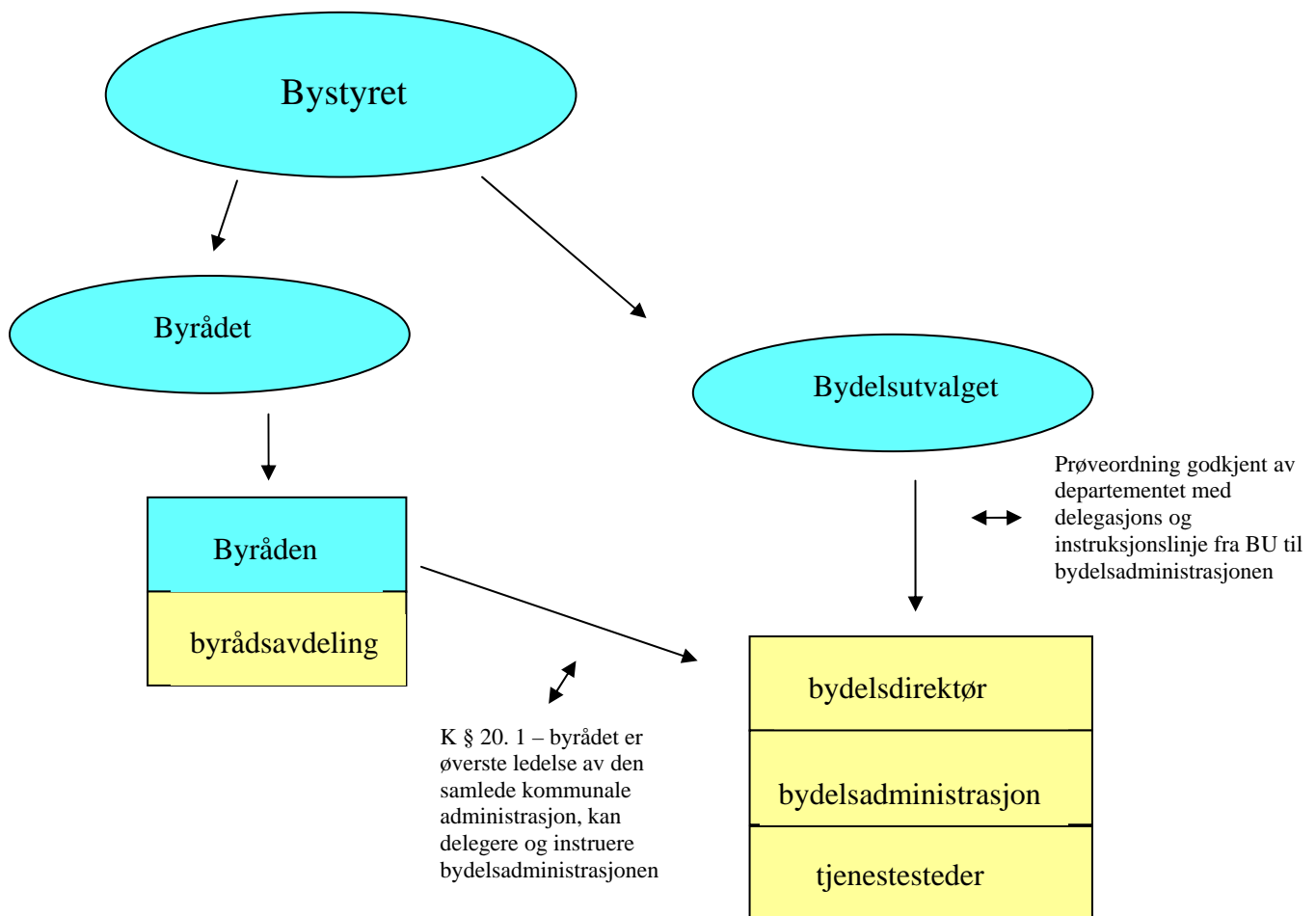
- 1) **Kvalitetssystem for helse og sosialtjenestene, i hovedsak pleie rehabilitering og omsorg (lovregulert, se også kvalitetsforskrift og forskrift om internkontroll, og lov om helsepersonell)**, (fagsystemet Gerica)
- 2) **Kvalitetssystem for lovregulerte tjenester til barn og unge** (Fagsystemene SATS barnehager, Helsestasjonssystem og Familia barnevern)
- 3) **Kvalitetssystem for andre typer tjenester til barn/unge og befolkningen:** Forebyggende barne- og ungdomsarbeid, kulturarbeid, miljø, opplysnings/informasjonstjeneste, m.m.
- 4) **Kvalitetssystem for bolig- kvalifisering sosialkontortjeneste** knyttet til lov og kvalitetshåndbok. (Fagsystemet Oscar WinSosial, SAPO)
- 5) **Felles Kvalitetssystem for Informasjonssikkerhet** Personopplysningsloven, arkivlov, offentlighetslov, forvaltningslov. (gjennom alle fagsystemene, Critical Path og saksbehandlingssystemet DocuLive inkludert Oppfølgingsmodulen)
- 6) **Felles Kvalitetssystem for HMS** Arbeidsmiljøloven, Lov om helsemessig og sosial beredskap og arbeid med lokale miljøtiltak gjennom HMS kvalitetssystem. årlig revisjon på alle tjenestesteder (inkludert lønn og personalsystemet NLP og Prosesser for forvaltning av personalressurser.)
- 7) **Felles system for rekrutterings og kompetanseplaner mm.** Prosesser for sikring av undervisning, praktisk opplæring og påkrevet videre- og etterutdannelse (jf for eksempel kommunehelseslov /sosialtjenestelov med mer). Prosesser for sikring av hensiktsmessig organisering, jf. Helsepersonelloven § 16. Under utvikling i den enkelte stabs og resultatenhet og i bydelen generelt. Disse rutinene er ikke beskrevet i dette rapportdokumentet.
- 8) **Felles Kvalitetssystem for alle tjenester og staber knyttet til budsjettering, regnskap og prognoser for økonomi, tjenesteproduksjon i måltall og statistikk** (økonomisystemet Agresso og Kostra/ Statistisk sentralbyrå, kommunal statistikk) som også er byrådets oppfølging og tilsyn med bydelen.

- 9) **Felles kvalitetssystem for innkjøp/anskaffelse:** Hjemmelsdokumenter er Oslo kommunes innkjøpsregelverk og EØS-reglene. Alle innkjøp over 200 000 kroner må godkjennes av Bydelsdirektør. Mindre innkjøp styres av de budsjettansvarlige. Bydelsadministrasjonens spesialkonsulent for anskaffelser konsulteres ved behov. Bydelen har en veileder for prosedyrer ved offentlige anskaffelser.
- 10) **Sentral oversikt for forvaltning av inventar, materielle ressurser og teknologi.** For IT-utstyr føres det en sentral oversikt over bydelens hardware.
- 11) **Bydelsdirektørens kvalitetssystem for oppfølging av beslutninger/planer:** Interne beslutninger, oppfølging av sentrale vedtak i bydelens medbestemmelses og arbeidsmiljøutvalg.

2.6. Regler for myndighetsutøvelse i bydelen

Myndighetsutøvelsen som dreier seg om vedtak om tildeling av tjenester og stønader og andre forhold som berører privatpersoner og organisasjoner i bydelen, og delegeres personlig fra bydelsdirektør med brev til aktuelle resultatsjefer. Resultatsjefene kan vurdere personlig videredelegering med kopi til bydelsdirektør og arkiv dersom ikke annet er nevnt. Oversikt over bydelsdirektørens videredelegering av Bydel Bjerkes delegerte myndighetsutøvelse og Generelle bestemmelser om internkontroll, anmeldelser og klager (gjelder alle ledere i bydelen) er tatt inn i vedlegg 3.

Styringslinjer - sentralt – bydel



2.7. Internrevisjoner

Når det gjelder de viktigste årlige revisjoner nevnes:

- Gjennomgang av rapportering av regnskap, budsjettprognose, mål og nøkkeltall i tertial- og årsmelding. Gjennomgangen presenteres av bydelsdirektør til bydelsutvalget og byrådsavdelingene/ kommunerevisjonen.
- Gjennomgang av arbeidsmiljørapport. Gulmelding nr 9 inneholder krav til alle tjenester og stabsenheter i bydelen med skjema for status angående vedtatte arbeidsmiljøtiltak. Sykefravær, medarbeidersamtaler, opplæring innen HMS, ansettelsesrutiner for personer med minoritetsbakgrunn, miljøsertifisering, avfallhåndtering, kildesortering, plan og øvelse ad helse og sosialberedskap, brannvern og ros analyser. Gjennomgangen presenteres av bydelsdirektør for råd og utvalg og skal danne et av grunnlagene for budsjettprosessen og økonomiplan i bydelen/stabs/ resultatenehetene/tjenestestedene på høsten.
- Sikkerhetsrevisjon. Sendes ut fra bydelsdirektør etter vedtatt kvalitetssystem for informasjonssikkerhet i 2003 (personopplysningsloven). Gjennomgangen skal sikre informasjonens Tilgjengelighet, Konfidensialitet, Integritet. Gjennomgås med vurdering av tiltak på området.
- Revisjon av kvalitetssystem og prosedyrer i den enkelte resultatenehet. Alle prosedyrer skal påføres ansvarlig og tidspunkt for revisjon. Kvalitetssystemet revideres og rapporteres årlig fra bydelsdirektør til bydelsutvalget (internrevisjon av tjenesteyting er under utvikling).
- Årlig rapport til bydelsutvalget om klager og utfallet av saken i klageinstans. Alle formelle klagesaker som er behandlet i resultatenehetene ut fra delegert myndighet og sendt overordnet klageinstans i bydel byråd eller statlig myndighet gjennomgås. De rapporteres årlig fra bydelsdirektør alle tjenestestedene.
- Gjennomgang av bydelsdirektørens delegering av fullmakter innenfor økonomi, personal og myndighet i forvaltning og utførelse av lovverk overfor tjenestemottakere. Resultatsjefens gjennomgang av videre delegering.
- Tilsynsutvalgets årsrapporter. Bydelsutvalget har oppnevnt tilsynsutvalg for institusjoner etter pålegg fra bystyret, men også avtalt tilsyn i boliger med bemanning for eldre og funksjonshemmede og for søknadskontoret, psykososialt team og hjemmetjenesten
- Bydelsdirektøren /bydelsoverlegen og resultatsjefene utfører tilsyn innenfor sine områder både når det gjelder til kommunale- og private tjenester.

2.8. Økonomireglementet og rutiner for budsjettering, fordeling av budsjett og budsjettdisiplin.

Økonomireglementet

Bydelsutvalget vedtar et budsjett innenfor de rammer, retningslinjer og frister som bystyret fastsetter i sitt budsjettvedtak. Bydelsutvalgets budsjett skal til enhver tid holdes innenfor de rammer og overordnede mål som er vedtatt av bystyret. Bydelens bruk av budsjettet følger reglene i økonomireglementet.

Resultatsjefene plikter å ha møter i de respektive resultatenehetene for budsjett- og regnskapsoppfølging en gang i måneden. Resultatsjefene pålegges i den forbindelse skriftlig å rapportere status og prognose med kommentarer, samt forslag om tiltak for å oppnå budsjettbalanse ved årets slutt.

Rutiner for budsjettering, fordeling av budsjett og budsjettdisiplin

Budsjettfullmakt delegeres årlig og personlig av bydelsdirektør. Oppbevares i eget arkiv.

Realistisk budsjettering er en forutsetning for god økonomistyring:

Stillinger budsjetteres ut fra det lønnstrinn som stillingsinnehaveren har mesteparten av året. Priskompensasjon blir gitt hvert år. Bruk av budsjettssystemet ABM ved budsjettutarbeidelse reduserer risikoen for feilbudsjettering. Økonomiplan og budsjett blir politisk behandlet hvert år i desember måned. Økonomiplan inneholder bl.a. bydelens visjon og mål.

I begynnelsen av oktober blir de endelige økonomiske rammer for budsjettsarbeidet i bydelen sendt ut til resultatsjefene på bakgrunn av Byrådets forslag til budsjett for neste år. Budsjettforslaget fra Byrådet foreligger i slutten av september. Resultatsjefene utarbeider med bakgrunn i tjenestestedenes arbeid et innspill til bydelens økonomiplan og budsjett som skal innleveres til bydelsdirektørteamet og stab Økonomi i oktober. Aktivitetene skal være knyttet til målene i økonomiplanen med en beregning av de økonomiske konsekvensene som kan relateres til aktiviteten. Politikere og tillitsvalgte medvirker i prosessen og blir underveis informert om økonomiplanarbeidet.

Bydelsdirektør har pålagt Resultatsjefene gjennom budsjettfullmakten å ha møter for budsjett- og regnskapsoppfølging en gang i måneden, med de som har fått delegert budsjettansvar. Resultatsjefene pålegges i den forbindelse skriftlig å rapportere status og prognose med kommentarer, samt forslag om tiltak for å oppnå budsjettbalanse ved årets slutt.

Månedentlig rapporterer resultatsjefene i form av prognoserapportering pr kostnadssted til administrasjonen. Prognosen legges inn i Agresso og rapporteres videre til Bydelsutvalget (BU). Dersom det oppstår utgifter i løpet av året som er utover den aktiviteten som er vedtatt av bydelsutvalget eller utenfor fullmakten til resultatsjefen, skal økonomi/bydelsdirektør bli løpende varslet om dette.

I tillegg til den løpende prognoserapporteringen pålegges resultatsjefene gjennom budsjettfullmakten skriftlig å rapportere status på aktiviteter og ikke obligatoriske plantall hver tertial sammen med annen statistikk.

Store utgifter som barnevern, antall sykehjemsplasser og klienter/utbetaling pr klient økonomisk sosialhjelp følges opp månedentlig. Resultatsjefene har ikke fullmakt til å disponere uventede inntekter og disse kan kun disponeres av bydelsdirektør. I tillegg har ikke resultatsjefene fullmakt til å omdisponere mellom lønn og drift og må ha bydelsdirektørens godkjenning for dette.

Bydelen fokuserer mye på økonomistyring og best utnyttelse av ressurser. Stab økonomi har opplæring med årlige kurs i økonomi og Agresso for å bedre den økonomiske forståelsen til de som har budsjettansvar. Budsjettansvaret er kun delegert et nivå under resultatsjefen og resultatsjefen skal vurdere om vedkommende har nødvendig kompetanse.

Budsjettansvar innebærer også å sette seg inn i Oslo kommunes økonomireglement og bydelens rutiner på økonomiområdet herav økonomiguiden som oppdateres årlig. Da bydelen utarbeider prognoser pr kostnadssted blir prognosene veldig detaljerte og lettere å kontrollere. Dette er tidkrevende men anses som nødvendig for å få mest mulig realistiske prognoser. I tillegg oppdages merforbruk på et tidlig tidspunkt, slik at tiltak kan iverksettes for å oppnå budsjettbalanse.

I prognoseskjemaet må resultatsjefene rapportere på tiltak som må iverksettes dersom de melder et merforbruk, og konsekvenser dette vil medføre for tjenesten.. Ved negativ prognose skriver bydelsdirektør oppdrag til resultatsjefene i forhold til merforbruket, analyse om hvorfor merforbruket oppstod og evaluering av tiltakene som må iverksettes. Dersom tiltakene medfører for stor konsekvens for tjenesten kan bydelsdirektør bestemme seg for å involvere alle resultatsjefene til å komme med tiltak innfor sin resultatenheter for å oppnå budsjettbalanse totalt i bydelen. Dersom dette går utover budsjettfullmakten til bydelsdirektør vil man utarbeide en budsjettrevisjon som vil bli behandlet i BU. Bydelen lager også beredskapsplan i begynnelsen av året på tiltak som eventuelt må iverksettes ved et eventuelt prognostisert merforbruk.

3. De tillitsvalgtes medvirkning i kvalitetsarbeidet

Hovedavtalen

Tillitsvalgtes medvirkning i ulike sammenhenger reguleres i stor grad av Hovedavtalens bestemmelser og Avtale om medinnflytelse / medbestemmelse. Det er imidlertid ikke like lett å vise til konkrete paragrafer som gir svar på hvordan tillitsvalgte skal delta i kvalitetsarbeidet. Hovedavtalens formål (§ 6) er et godt utgangspunkt for tillitsvalgtes medvirkning. Der heter det at:

”Formålet med denne avtalen er gjennom samarbeid å utvikle et godt arbeidsmiljø, økt effektivitet til beste for byens innbyggere, de ansatte og for Oslo kommune. Partene er enige om nødvendigheten av et godt og tillitsfullt forhold i virksomhetene.”

I § 7 nedtegnes det flere prinsipper for samarbeidet mellom partene. Det understrekes viktigheten av at det skapes gode samarbeidsformer, at samarbeidet skjer i betryggende former som skaper medansvar og at det er en felles plikt for virksomhetens ledelse, de ansatte og deres tillitsvalgte å ta initiativ til og støtte aktivt opp om og medvirke til utviklingsarbeid.

Kvalitetsutvalget

Bydelsdirektøren mener at det ikke er naturlig at tillitsvalgte deltar i kvalitetsutvalget. Utvalget er arbeidsgivers ”øverste” utvalg. Utvalget vil blant annet sette på dagsorden ideer/planer for bydelens overordnede kvalitetsarbeid. Før eventuell beslutning om/gjennomføring av konkrete strategier/overordnede mål/større tiltak fremmer bydelsdirektøren disse forslag for Medbestemmelsesutvalget (referanse MBU – avtalens § 3.1.4, § 4.1 og § 4.2.).

Tillitsvalgtes deltakelse på dette ”planet” består i at bydelens sentrale tillitsvalgte får referater fra møtene i kvalitetsutvalget.

Kvalitetskomiteene

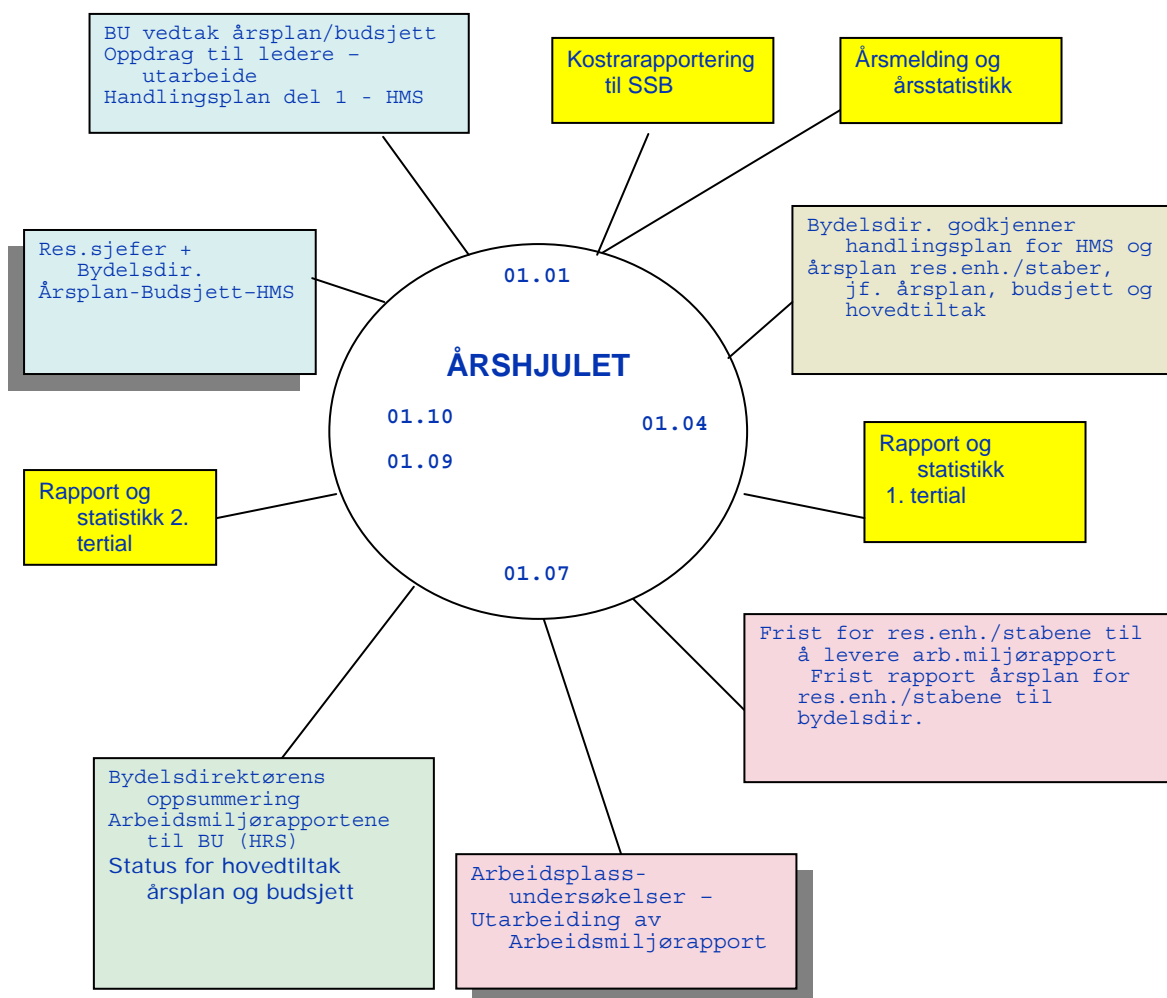
Bydelsdirektøren ser det som nyttig at ansattes organisasjoner er representert i kvalitetskomiteene med som hovedregel én tillitsvalgt. I spesielle situasjoner hvor aktuelle resultatsjefer/ stabssjefer og ansattes organisasjoner blir enige, kan organisasjonene være representert med flere tillitsvalgte. Invitasjon om tillitsvalgtes deltakelse skjer fra aktuell(e) resultatsjef(er)/stabssjef(er) til de bydelssentrale tillitsvalgte. I invitasjonen anmodes én av de tillitsvalgte om å samarbeide med de øvrige organisasjonene for oppnevning av tillitsvalgt. For denne utvelgelsen anmodes det om at det i de fleste tilfellene velges ut ”lokal tillitsvalgt”. Aktuelle organisasjoners lokale tillitsvalgte (ved behov også de sentrale tillitsvalgte) får referat fra møtene i kvalitetskomiteene.

Kvalitetsgruppene

Det vil være varierende behov for deltakelse fra tillitsvalgte i de ulike kvalitetsgruppene, avhengig av tema eller oppgaver som skal utføres. For noen grupper vil det være svært aktuelt med deltakelse (fortrinnsvis lokale tillitsvalgte) mens det for andre grupper ikke vil være naturlig med deltakelse. Det er kvalitetskomiteenes oppgave å bestemme om tillitsvalgte skal delta. Dersom tillitsvalgte deltar, får den tillitsvalgte i kvalitetskomiteen ansvar for å gjøre de nødvendige tiltak i samarbeid med aktuelle organisasjoner når det gjelder utvelgelse av tillitsvalgt(e).

Den enkelte tillitsvalgte (sentral – eller lokal) kan ta opp spørsmål om kvalitetsarbeidet med lederne i de aktuelle komiteer eller grupper.

DEL III. ÅRSHJULET



Alle resultatenheter og tjenestesteder skal ha og revidere jevnlig:

- Oversikt over relevante lover og forskrifter, retningslinjer og bystyresaker, samt prosedyrer for etterlevelse av disse.
- Prosedyrer for avviksbehandling.
- Serviceerklæringer.

Alle resultatenheter og tjenestesteder skal ha brukermedvirkning og gjennomføre brukerundersøkelser.

Sykefraværstatistikk rapporteres hvert kvartal til Bydelsutvalget.

Regnskapsprognose utarbeides for hver måned til Bydelsutvalget.