

# **”Heffaklumpen - alla har liksom hört talas om det men ingen kan säga hur det ser ut exakt” – Implementering av kvalitetsledningssystem i offentlig sektor**

## **Sammanfattning**

### **Bakgrund**

Uppsatsens utgångspunkt är behovet av mer kunskap inom området kvalitetsledningssystem i offentlig sektor. Inom offentlig verksamhet förekommer i dag såväl egeninitierad kvalitetsledning som lagstyrd kvalitetsledning enligt SOSFS 2011:9 (Ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete inom socialtjänst och hälso-och sjukvården).

Tidigare forskning har påvisat att det behövs mer sammanhängande modeller av kvalitetsledning i offentlig verksamhet och att dessa modeller behöver integreras med värderingar och mål samt kopplas till den samhällseliga kontexten organisationen befinner sig i (lagar och förordningar, demokratiska aspekter med mera).

Syftet med uppsatsen var att undersöka och vidareutveckla kunskap om implementering av kvalitetsledningssystem inom offentlig sektor. Följande frågeställningar formulerades:

- Hur används kvalitetsledningssystem inom offentlig sektor?
- Hur upplevs arbetet med kvalitetsledningssystem i offentlig sektor?
- Hur skulle implementeringen av kvalitetsledningssystem i offentlig sektor kunna vidareutvecklas?

### **Studiens genomförande**

I studien användes en kvalitativ design med en praktisknära och undersökande ansats. Data samlades in genom individuella semistrukturerade djupintervjuer. I studien deltog arton informanter, tre män och femton kvinnor. Alla arbetade inom offentliga organisationer såsom regioner (2), kommunala organisationer (13) samt kommunalt bolag (1). Informanterna kom från organisationer som var geografiskt spridda (västra, mellersta, östra och norra delarna av Sverige) och representerade allt från små till medelstora regioner och kommuner. De flesta informanterna kom från verksamheter av mer människovårdande karaktär, som hälso-och sjukvård samt socialtjänst, vilket även innebar att övervägande delen av deltagarna kom från verksamheter med lagstyrd kvalitetsledning.

För att bearbeta insamlat data användes en kvalitativ holistisk innehållsanalys.

### **Kunskapsbidrag**

Studien identifierar ett antal områden och kärnvärden som tillsammans bildar en modell för hur kvalitetsledning inom offentlig sektor kan stödjas. Modellen består av sex grundvalar och beskrivs närmare i studiens diskussion (kapitel 6).

De möjligheter, utmaningar och svårigheter med kvalitetsledning och kvalitetsarbete som beskrivits i detta arbete har sammanfattats i en modell över grundläggande och stödjande byggstenar avseende kvalitetsledning inom offentlig sektor. Modellen visas i figuren nedan. Modellen består av faktorer som enligt föreliggande studie och tidigare forskning på området,

utgör viktiga grundstenar för kvalitetsledningen och dess principer. Alla värden är lika viktiga, som enskilda byggstenar, men också tillsammans.



*Den offentliga kvalitetsledningens grundvalar av Therese Eriksson och Elisabet Jonsson*

Den genomförda studien visar att det finns anledning att tro att det kan vara svårt, kanske till och med omöjligt, att "tvinga" dessa värden att växa fram i en organisation genom lagstiftning. Lagstiftning eller tvång kan förmodligen inte heller skapa ett naturligt och genuint intresse för kvalitetsledningen som blir hållbart och tjänar sitt syfte över tid.

Studien väcker frågor om hur väl den nationella ambitionsnivån överensstämmer med ambitionsnivån på regional och kommunal nivå. Är den nationella ambitionsnivån klart uttalad eller en gissningslek för offentliga organisationer vid tolkning av lagstiftning? Är det rimligt att 292 kommuner och 21 regioner ska gripa efter varje halmstrå, utan rimligt evidensbaserad kunskap att luta sig mot när de alla arbetar för och mot samma lagstiftningskrav?

Ett annat problematiskt område som träder fram i denna studie, är beroendet av externa konsulter för att bygga digitala stödsystem. Det finns en viss fara att externa konsulter blir kunskapsbärare av hur ett kvalitetsledningssystem bäst utformas i offentlig verksamhet, trots att de kan sakna kunskap om den komplexitet och lagstyrning som finns i offentliga organisationer. I sin iver att tjäna pengar är risken stor att de externa konsulterna styr mot standardiserade lösningar eller privata styrningslogiker som försvårar snarare än underlättar arbetet.

Studien bidrar med ett betydelsefullt inspel till alla som arbetar med kunskapsutveckling inom kvalitetsområdet och som riktar sig mot offentlig sektor. Det krävs mer forskning och

utveckling av kunskap när det gäller hur offentliga verksamheter ska få ihop värderingar, förhållningssätt, styrning, ledning och kvalitetsledning så att dessa harmoniserar med de uppdrag som organisationerna har. Därutöver synliggör studien behovet av mer metoder, modeller och manualer, med fokus på att stödja de delar som arbetar med lagstyrd kvalitetsledning i ett annars oreglerat större organisatoriskt sammanhang. Studien bidrar också med mycket kunskap kring framgångsfaktorer och vad som behövs för att arbetet med lagstyrda kvalitetsledningssystem ska fungera bättre.

Lagstyrd kvalitetsledning är fortfarande ett till synes obeforskat ämne, och det är förvånansvärt med tanke på att kvalitetsledning inom vissa verksamheter varit lagstyrd sedan 2011. Vad har det inneburit för de verksamheter som lagstyrningen gäller för? Har föreskriften om ledningssystemet för systematiskt kvalitetsarbete haft den effekt på verksamheterna som lagstiftaren tänkt sig? Är det ens rimligt att tänka sig att framgångsrikt kvalitetsarbete byggs på lagstiftning som gäller för delar av verksamheter inom en och samma organisation men inte för andra? Tidigare forskning visar att inre motivation är en viktig faktor för framgångsrik kvalitetsledning liksom mod, mognad och risktagande. Frågan är om det är möjligt att tvinga fram dessa nyckelfaktorer? Kanske visar studien svårigheten att tvinga fram sådant som måste komma inifrån och växa fram i ett samförstånd. Det är intressant att notera att studiens resultat fortfarande överensstämmer väl med över 20 år gammal forskning, och det är lätt att stilla undra hur det kommer sig att det inte hänt mer eller att offentlig sektor inte kommit längre. Här bör akademien och den nationella nivån ta ansvar och träda fram. Ett intensivt arbete med kunskapsutveckling och metodutveckling är angeläget, liksom kunskap och en tillsammanshet när det gäller att skapa modeller och metoder.

Det viktigaste bidraget i studien är att den ger röst åt dem som inte hörs så mycket, det vill säga de medarbetare i kommuner och regioner som kämpar med att levandegöra något som det inte finns tillräcklig kunskap om, tillräckliga förutsättningar för, eller resurser till. Avslutningsvis bidrar denna studie med ny kunskap om lagstyrd kvalitetsledning och att problemet med skenade budgetar i offentlig verksamhet kan handla om kvalitetsbristkostnader som inte får tillräckligt stor uppmärksamhet. Informanterna i studien är rörande överens om att bristande kvalitet kostar kommuner och landsting enorma summor. Pengar som kan användas bättre.