



HELSINGBORG
Socialförvaltningen
Kvalitetsenheten

Slutrapport Projekt Kvalitetsledningssystem

Projekt: Projekt Kvalitetsledningssystem

Upprättad av: Viktoria Pommer

Datum: 2023-06-07

Diarienummer: 110/2021

Innehåll

Slutrapport Projekt Kvalitetsledningssystem	1
1. Genomförande	3
1.1 Genomförande och metod	3
1.2 Projektorganisationen.....	4
1.2.1 Styrgruppen.....	4
1.2.2 Projektgruppen	5
1.2.3 Referensgrupp.....	6
1.3 Projektplan.....	6
1.3.1 Tidplan.....	6
1.3.2 Avvikelser från projektplanen	6
1.4 Riskhantering	6
1.5 Måluppfyllelse.....	7
1.5.1 Leveransmål 1 – Ramverk för processutveckling.....	7
1.5.2 Leveransmål 2 – Tekniskt införande av modulerna Document, Process och Workflow.....	7
1.5.3 Leveransmål 3 – Alla verksamhetskritiska processer och rutiner är inlagda i Canea och borttagna från andra platser	7
1.5.4 Leveransmål 4 – Informations- och utbildningsinsatser	7
2. Kommunikation	8
3. Ekonomi.....	8
4. Leverans	9
5. Utvärdering.....	9
5.1 Sammanställning utvärdering	9
5.1.1 Plus	9
5.1.2 Minus	10
5.1.3 Intressant/övrigt/lärdomar.....	11
6. Framtiden	11
7. Uppföljning.....	12
7.1 Effektmål	12

7.1.1	Effektmål 1	12
7.1.2	Effektmål 2	12
7.1.3	Effektmål 3	12
7.1.4	Effektmål 4	12
7.1.5	Effektmål 5	13

1. Genomförande

1.1 Genomförande och metod

Projektet har genomförts i olika faser. Projektet inleddes med intervjuer av medarbetare i kärnverksamheten där det framgick att det befintliga kvalitetsledningssystemet QPR inte fungerade särskilt väl. Tillsammans med Vård- och omsorgsförvaltningen togs beslutet att köpa in ett nytt gemensamt system, Canea One.

Genomförandet har sedan gjorts stegvis enligt de fyra leveransmålen:

- *Leveransmål 1 – Ramverk för processutveckling*
I olika workshoppar med projektgruppen tillsammans med managementkonsulter från Canea togs ett ramverk för processutveckling fram. En huvudprocesskarta som beskrev brukarens väg genom förvaltningen skapades och detta utgjorde sedan grunden för vidare processframtagning och processutveckling.
- *Leveransmål 2 – Tekniskt införande av modulerna Document, Process och Workflow.*
Projektgruppen, inklusive dåvarande systemförvaltare, fick flera utbildningstillfällen i systemets uppbyggnad och även en särskild systemförvaltarutbildning erbjöds till de som var intresserade. Därefter genomfördes ett antal workshoppar med projektgruppen och en IT-konsult från Canea för att utforma systemet efter Socialförvaltningens behov. Modulerna Document, Process och Workflow infördes.
- *Leveransmål 3 – Alla verksamhetskritiska processer och rutiner är inlagda i Canea och borttagna från andra platser.*
En struktur och tidplan för hur implementeringen i kärnverksamheten skulle se ut togs fram av projektgruppen som också gjorde en riskanalys

för detta. Varje verksamhet erbjöds ett startmöte där den grundläggande processmetodiken gicks igenom och verksamheten fick samtidigt information och utbildning i systemet. I arbetsmöten med verksamheten eller dess representanter så togs en eller flera processer fram. Dessa processer ritades sedan upp av projektgruppen i Canea där de publicerades. Varje verksamhet ansvarade själv för att ta fram och lägga in dokument som till exempel rutiner, checklistor, lathundar med mera. Verksamheten erbjöds en tid senare ett uppföljningsmöte för att hantera eventuella resterande frågor eller uppgifter.

- *Leveransmål 4 – Informations- och utbildningsinsatser.*
Informationsträffar i varje ledningsgrupp på respektive verksamhetsområde genomfördes. En verksamhetsöverskridande workshop genomfördes i syfte att informera om projektet och det nya systemet. Resultatet av workshopen blev även 6 nya förslag på processer som ska främja samverkan och familjen i fokus. Dessa processer har dock ännu inte tagits fram och publicerats. Två utbildningstillfällen arrangerades där deltagarna fick lära sig att ta fram dokument i Canea. Ett antal utbildningsfilmer har spelats in och publicerats på HBG-learns. En Teamskanal för avancerade Canea-användare har skapats och kommer att användas för att samla in behov och synpunkter kring systemet. Ledningssystemet Canea lanserades med utdelning av godispåsar till alla arbetsgrupper i kärnverksamheten samt en digital skattjakt som innebar en visning av de viktigaste delarna av systemet. Skattjakten kommer senare att göras om till en utbildningsdel för nyanställda.

Projektet har genomförts enligt Helsingborgs stads projektmodell.

1.2 Projektorganisationen

Projektorganisationen har i stort sett fungerat väl. Trots att det skett många överlämningar, inklusive av projektledarrollen, så har projektet haft framfart och lyckats nå leveransmålen.

1.2.1 Styrgruppen

Styrgruppen har träffats en gång i månaden. Styrgruppens sammansättning har sett ut enligt följande:

Roll:	Namn och titel:
Beställare	Emelie Erixon, socialdirektör t.o.m. 2022-12-31 Gunilla Christiansson, Tf. socialdirektör fr.o.m. 2023-01-01
Projektägare	Gunilla Christiansson, Kvalitetschef
Styrgruppsmedlem/utvecklingschef	Pernilla Kvist Tf. Utvecklingschef t.o.m. 2022-02-15
Styrgruppsmedlem/verksamhetschef Gemensamma resurser	Jessica Granquist Verksamhetschef, Gemensamma resurser t.o.m. 2022-02-15 Lisbeth Davidsson, Tf. Verksamhetschef Gemensamma resurser fr.o.m. 2022-02-15
Styrgruppsmedlem/verksamhetschef Vuxen	Jessica Nordenvall Verksamhetschef, Vuxen t.o.m. 2023-02-28 Ulrika Skeppstedt, Tf. Verksamhetschef Vuxen fr.o.m. 2023-03-01
Styrgruppsmedlem/verksamhetschef Barn, unga och familj	Monica Ehnberg Tf. Verksamhetschef, Barn, Unga och Familj t.o.m. 2023-10-31 Alma Begic, Tf. Verksamhetschef Barn, unga och familj fr.o.m. 2023-11-01

1.2.2 Projektgruppen

Projektmöten har hållits ca 2 gånger i månaden. Däremellan har projektgruppen träffats i workshopar, utbildningar och i olika konstellationer i arbetsmöten med verksamheter.

Projektgruppens sammansättning har sett ut enligt följande:

Roll:	Namn och titel:
Projektledare	Ida Dalborg, Projektledare, Kvalitetsenheten t.o.m. 2021-08-31 Viktoria Pommer, Projektledare, Kvalitetsenheten fr.o.m. 2021-08-31, t.o.m. 2022-08-31 och fr.om. 2023-03-20

	Hanna Hall, Projektledare, Kvalitetsenheten fr.o.m. 2022-09-01 t.o.m. 2023-03-19
Projektmedlem för Barn, unga och familj	Vendela Hagberg, sakkunnig, Barn, unga och familj
Projektmedlem för Vuxen	Erik Bengtsson, sakkunnig, Vuxen
Projektmedlem för Gemensamma resurser	Tove Carlsson, sakkunnig, Gemensamma resurser t.o.m. 2021-12-31 Terese Berlin, Administrativ handläggare, Gemensammaresurser fr.o.m. 2022-01-01
Kvalitetssäkrare	Jurist, Kvalitetsenheten
Systemförvaltare	Sarah Nydahl, systemförvaltare, Kvalitetsenheten

1.2.3 Referensgrupp

En referensgrupp medrepresentanter från de olika verksamhetsområdena har konsulterats under projektets gång.

1.3 Projektplan

1.3.1 Tidplan

I mars 2023 fattade styrgruppen beslut om att förlänga projekttiden från december 2022 till juni 2023. Implementeringen hade vid det laget kommit mer än halvvägs och bedömning gjordes att det behövdes ytterligare tid för att ge alla verksamheter en chans att hinna i mål med både processer och dokument.

Planen för implementering i verksamheten har reviderats utifrån behov som väl avvägts utifrån omständigheter som till exempel chefsbyten, organisationsförändringar och andra krävande uppdrag.

1.3.2 Avvikelser från projektplanen

Förutom ovan beskrivna ändringar i tidplanen har inga andra avvikelser från projektplanen ägt rum.

1.4 Riskhantering

En risk- och konsekvensanalys med förslag på åtgärder har genomförts av projektgruppen.

1.5 Måluppfyllelse

Status för leveransmålen ser ut enligt följande:

1.5.1 Leveransmål 1 – Ramverk för processutveckling

Socialförvaltningen har ett ramverk för hur vi arbetar med processutveckling där brukarens väg synliggörs. Här beskrivs en metodik för hur vi tar fram och visualiserar processer, en gemensam terminologi, roller och ansvar för processkartläggning och utveckling samt i vilka befintliga forum det fortlöpande arbetet med processutveckling ska ske. I detta mål ingår också att ta fram en huvudprocesskarta med fokus på brukarens väg i organisationen.

Status: målet är uppfyllt. Ett dokumenterat material med metodik för processframtagning och processkartläggning finns. En huvudprocesskarta som visar brukarens väg genom förvaltningen är framtagen och publicerad i Ledningssystemet Canea.

1.5.2 Leveransmål 2 – Tekniskt införande av modulerna Document, Process och Workflow

Caneas moduler Document, Process och Workflow är konfigurerade efter förvaltningens behov. Sex dokumenttyper är framtagna. Det är klart hur vi vill visualisera våra processer i Canea. Riskanalyser och egenkontroller är konfigurerade som körbara processer. En systemförvaltarplan är framtagen.

Status: målet är uppfyllt. De tre modulerna är konfigurerade och satta i bruk. En standard för hur vi ritar processer är framtagen och tillgängliggörs via mallar under framtagningsprocessen. Systemförvaltarplanen är ifylld och inlämnad till operativ systemägare.

1.5.3 Leveransmål 3 – Alla verksamhetskritiska processer och rutiner är inlagda i Canea och borttagna från andra platser

De processer och rutiner som krävs för att göra systemet användbart har lagts in. Viktigt att dessa processer och rutiner skapar förutsättningar för god samverkan mellan de organisatoriska gränserna och att brukarens väg i verksamheten synliggörs.

Status: målet är delvis uppfyllt. Majoriteten av kärnverksamhetens processer och rutiner har lagts in i systemet men än återstår en del, framför allt på Barn, unga och familj och Gemensamma resurser. Verksamheten är dock på god väg och har flera processer och dokument under framtagning. Systemförvaltare kommer att fortsätta bevaka situationen och erbjuda stöd vid behov.

1.5.4 Leveransmål 4 – Informations- och utbildningsinsatser

Informations-, utbildnings- och kommunikationsplaner är framtagna och genomförda. I leveransmålet ingår också att ta fram en plan för hur nya medarbetare utbildas i systemet efter projektets avslut.

Status: målet är uppfyllt. En kommunikationsplan är framtagen. Utbildningar finns publicerade på HBG-learns. Ansvaret att utbilda nya medarbetare läggs i huvudsak på verksamheten själv där det finns flera vana användare, så kallade super-users att vända sig till.

2. Kommunikation

Den interna kommunikationen har framför allt skett via Teams vilket fungerat bra. Här har vi samlat allt arbetsmaterial, följt status på varje verksamhet och hanterat löpande frågor.

De kommunikationsinsatser som genomförts är:

- Nyheter på intranätet om projektet
- Besök på ledningsgrupper med presentation av framtaget APT-material.
- Uppföljningsenkät som skickats ut till samtliga medarbetare i kärnverksamheten
- Verksamhetsöverskridande workshop
- Lanseringskampanj med utdelande av godispåsar till alla i kärnverksamheten, informationsblad och en digital skattjakt i systemet.

3. Ekonomi

Nedan följer en redovisning av budgeterade kostnader för uppbyggnad av processtrukturen, IT-införandet, licenser och drift samt utfallet av dessa. Utöver detta har även otaliga arbetstimmar lagts ner av verksamheten i olika workshops, arbetsmöten och för process- och dokumentframtagning.

Budget:

Kostnadspost budget		2021	2022	Totalt
1	Komplett införandepaket CANEA (konsultstöd)	30 000		
2	Verksamhetskonsulter för ramverket	144 000		
3	Årlig licens-, support- och underhållskostnad		97 000	
4	Årlig driftkostnad av system (intern IT-drift/databasservrar)		12 600	
Totalt		174 000	109 600	283 600

Utfall:

Kostnadspost utfall		2021	2022	Totalt
1	Komplett införandepaket CANEA (konsultstöd)	41 825*		
2	Verksamhetskonsulter för ramverket	137 413		
3	Årlig licens-, support- och underhållskostnad		73 021**	
4	Årlig driftkostnad av system (intern IT-drift/databasservrar)		0***	
Totalt		179 238	73 021	252 259

*Tillägg för konsulter hotell- och resekostnader.

**Beloppet är exkl. moms. Vid mottagandet av den första fakturan för licenskostnaderna upptäcks ett räknefel i det budgeterade beloppet. Det budgeterade beloppet är skrivet inkl. moms. Dessutom är beloppet baserat på fel prisuppgift i underlaget som är bilaga 5 till licensavtalet.

***Faktura från SLF-IT för driftskostnaden har ej inkommit och kan därför inte redovisas.

4. Leverans

För redovisning av leveransmålen, se kap. 1.5.

Resultatet av projektet lämnas över till projektägare Gunilla Christiansson, kvalitetschef och tf. socialdirektör. Ledningssystemet Canea kommer att förvaltas av Kvalitetsenheten.

5. Utvärdering

Utvärdering av projektet har gjorts i olika omgångar tillsammans med projektgruppen och styrgruppen för sig. Andra nyckelpersoner, som tidigare projektledare och systemförvaltare, har fått fylla i en utvärdering skriftligen på egen hand. Helsingborgs stads mall för projektutvärdering har använts. De som utvärderat har angett vad som varit plus, minus och intressant/övrigt/lärdomar.

5.1 Sammanställning utvärdering

5.1.1 Plus

- Positivt att detta drivits i projektform, enligt Helsingborgs stads projektmodell. Detta skapar tydlighet och bra förutsättningar för att nå önskat resultat.
- Projektet har varit väl planerat.
- Att ha en dedikerad projektledare som driver arbetet framåt.

- Bra att projektet är förankrat i förvaltningsledningen som också utgjort styrgruppen till viss del. Styrgruppen har gett ett stort och tydligt mandat till projektgruppen.
- Bra förankring i ledningsgruppen och en engagerad styrgrupp.
- Positivt att särskilda resurser tillsatts i form av representanter från varje verksamhetsområde som utgjort projektgruppen.
- Systemet har fyllts med mycket material som kommer komma till nytta för användarna.
- Många positiva möten med verksamheter, många har varit delaktiga och prioriterat arbetet med kvalitetsledningssystemet.
- Positivt att verksamheten själv har tagit fram innehållet i systemet.
- Smart att implementera tillsammans med verksamheten så att de känner ägandeskap.
- Implementeringen har mottagits väl av verksamheten.
- Det är bra att vi själva har fått designa systemet efter socialförvaltningens behov.
- Det har varit ett mycket gott samarbete i projektgruppen. Bra att gruppen i början av projektet pratade om och gick igenom projektmodellen, förhållningsregler och gjorde förberedelser som intressentanalys och riskanalys.
- Projektgruppen har visat ett stort engagemang och skicklighet.
- En uthållig och pedagogisk projektgrupp som har kunnat förmedla nyttan med systemet och fått med sig verksamheten.
- Det har varit en bra struktur i projektet trots flera byten av projektledare.
- Bra att det funnits en flexibilitet i projektet, att verksamhetens behov har kunnat beaktas.
- Trots flera byten av projektledare har det fungerat bra tack vare bra överlämningar.

5.1.2 Minus

- Projektet var inte ordentligt förankrat i de olika ledningsgrupperna, särskilt i förberedelsefasen, vilket kostade tid.
- Förförståelsen i verksamheten kunde varit bättre, till exempel om varför vi behöver ett kvalitetsledningssystem.
- Det har varit för lite engagemang från cheferna på Barn, unga och familj – Utredning och uppföljning samt familjehem. I stället har de sakkunniga fått axla ett för stort ansvar. Resultatet blir att det fortfarande finns kvar att göra vad gäller att få med medarbetarna in i Canea.

- Resurser från Barn, unga och familj blev inte som planerat. De ursprungliga projektmedlemmarna var inte införstådda i vad uppdraget innebar och hur stor omfattningen var.
- Barn, unga och familj hade inte tillräckligt med tid att lägga på implementeringen, detta på grund av att projektet inte prioriterats av enhetscheferna vilket gäller både för resurser i projektgruppen och för arbetsgrupperna i verksamheten.
- Eftersom delar av Barn, unga och familj inte riktigt kommit i mål med sina processer, har inte alla övergångar mellan olika processer kunnat kvalitetssäkras.
- Projektet har inte haft tillräckligt med resurser, framför allt vad gäller medlemmar i projektgruppen och det är många som kommit och gått.
- Det råder lite osäkerhet kring den fortsatta förvaltningen av verksamhetens processer och dokument i systemet.

5.1.3 Intressant/övrigt/lärdomar

- Att det tar längre tid än vad man tror att implementera ett nytt kvalitetsledningssystem. Att göra det i projektform skapar struktur och är en stor hjälp för att hantera oförutsedda händelser. Att tidplanen behöver förlängas gör till exempel inte att projektet tappar framfart.
- En oväntad effekt som uppstått är att projektgruppen under arbetets gång kunnat sprida information om vad som varit på gång mellan olika arbetsgrupper i verksamheten.
- Trots att projektet avgränsades till att endast befintliga processer och dokument skulle läggas in i systemet under själva projektiden, har ändå viss utveckling och kvalitetssäkring kunnat ske.
- Vi ser fram emot att kunna exponera delar av innehållet i Canea på andra webbsidor så att våra invånare också kan ta del av processerna.

6. Framtiden

Ledningssystemet Canea kommer att förvaltas av Kvalitetsenheten. En Caneagrupp har bildats med representanter från varje verksamhetsområde. Gruppens syfte är att fånga upp behov och önskemål från verksamheten, anordna workshops och hitta lösningar tillsammans.

Modulen Workflow är fortfarande under uppbyggnad men här kommer chefer och medarbetare kunna göra egenkontroller, riskanalyser, rapportera Lex Sarah och avvikelser, hantera klagomål och synpunkter samt lägga in supportärenden.

Under hösten 2023 kommer ett nytt projekt att starta för att även förvaltningens stödfunktioner ska implementera Canea. På sikt finns också möjlighet att implementera ledningsmodulen Strategy.

7. Uppföljning

Uppföljning av effektmålen och nyttan med projektet kommer att göras flera år efter projektets avslut.

7.1 Effektmål

7.1.1 Effektmål 1

Medarbetarna upplever att införandet av kvalitetsledningssystemet lett till att de sparar tid och att det är lätt att hitta stöd för arbetet.

Uppföljning: I två år har enkäten *Stöd i arbetet med våra brukare och familjer* skickats ut. Syftet är att undersöka hur det fungerar för chefer och medarbetare i kärnverksamheten att hitta stöd i sitt arbete med våra brukare och familjer. På det här sättet kommer vi kunna mäta effekten av implementeringen av vårt nya kvalitetsledningssystem.

7.1.2 Effektmål 2

Kvalitetsledningssystemet leder till en ökad förutsättning för samverkan inom socialförvaltningen och med vård- och omsorgsförvaltningen.

Uppföljning: Då vård- och omsorgsförvaltningen ännu inte implementerat Canea är det svårt att säga när och hur detta måla kan följas upp.

7.1.3 Effektmål 3

Kvalitetsledningssystemet skapar förutsättningar för ett rättssäkert arbete vilket ska leda till ett likvärdigt stöd.

Uppföljning: Målet kommer följas upp genom att titta på antalet avvikelser och missförhållanden som kan härledas till bristande rutiner eller avsaknad av rutiner. Förhoppningen är att dessa ska minska i antal.

7.1.4 Effektmål 4

Verksamheten har brukaren och familjen i fokus. Systemet underlättar för detta.

Uppföljning: Här kommer en extern part kallas in för att granska systemet för att bedöma om systemet hjälper verksamheten att ha brukaren och familjen i fokus.

7.1.5 Effektmål 5

Förvaltningen arbetar systematiskt med förbättringar genom riskanalyser och egenkontroller.

Uppföljning: målet kommer följas upp genom att det regelbundet kommer tas ut statistik från Canea på hur många riskanalyser och egenkontroller som genomförs.