



Datum
2022-11-21
Adress
205 80 Malmö
Diarienummer
ASN-2021-5930

Yttrande

Till
Revisorskollegiet

Fördjupad granskning av effektivisering SR-2021-63

Arbetsmarknads- och socialnämnden föreslås besluta att lämna följande yttrande:

Sammanfattning

Under 2022 har arbetsmarknads- och socialnämnden fortsatt det utvecklingsarbete, med syfte att effektivisera, som pågått sedan nämnden bildades, med hänsyn till revisionens rekommendationer. Nämnden arbetar integrerat med revisionens samtliga rekommendationer för att utveckla hela nämndens styrning och uppföljning, vilket beskrivs ytterligare i nedanstående yttrande.

Nämnden vill särskilt betona vikten av helhetssyn och koppling till befintliga processer och arbetssätt som en framgångsfaktor för att uppnå en ändamålsenlig styrning av effektivisering och utveckling. Därmed vill nämnden också betona vikten av kommunövergripande samordning av processer, metoder och arbetssätt för att främja ett helhetsperspektiv på Malmöbon samt undvika suboptimering och målkonflikter.

Yttrande

Arbetsmarknads- och socialnämnden har uppmanats inkomma med ett uppföljande yttrande utifrån stadsrevisionens granskningsrapport *Effektivisering – fördjupad granskning* (SR-2021-63).

Redan i nämndens första yttrande konstaterades att nämnden och dess verksamheter har att förhålla sig till en omfattande statlig styrning. Dessutom ansvarar nämnden för en bredd av verksamheter i en stor organisation vilket leder till en komplex styrmiljö. Det ställer krav på att utvecklingsarbete som berör hela organisationen och den övergripande styrningen sker med eftertanke, eftersom alla förändringar tar tid innan de genomsyrar hela organisationen. Samtidigt krävs därmed också en uthållighet i allt utvecklingsarbete, då det tar tid att uppnå önskade resultat.

Pågående utvecklingsarbete inom arbetsmarknads- och socialnämnden

Under 2022 har arbetsmarknads- och socialnämnden fortsatt det utvecklingsarbete, med syfte att effektivisera, som pågått sedan nämnden bildades, med hänsyn till revisionens rekommendationer. Verksamheterna fortsätter att arbeta med och utveckla nya arbetssätt

utifrån ett tydligt brukarperspektiv. Bland annat används metoden *tjänstedesign* för att öka kvaliteten och effektiviteten i de insatser nämnden tillhandahåller.

En framgångsfaktor som identifierats för att uppnå en ändamålsenlig styrning av effektivisering och utveckling är helhetssyn och koppling till befintliga processer och arbetssätt. Därför arbetar nämnden integrerat med revisionens samtliga rekommendationer för att utveckla hela nämndens styrning och uppföljning.

Flera av revisionens rekommendationer berörde nämndens förmåga att analysera bland annat effektiviseringspotential och effekter av genomförd utveckling. Nämnden har därför konstaterat att ett första steg är att säkerställa tillgången till, förståelsen för och användningen av data och analys i verksamhetens arbete med uppföljning, planering, styrning och prioritering. En viktig utgångspunkt i arbetet är att verka för ökad och förbättrad användning av sådana data som finns i verksamhetens system och komma bort från manuell insamling och hantering av statistik. Eftersom det redan sker en omfattande dokumentation i verksamhetssystemen verkar nämnden för att säkerställa att den data som därmed genereras används till så stor nytta som möjligt.

När nämnden säkerställt en god och ändamålsenlig användning av data och analyser kan fokus förflyttas till hur befintliga processer kan vidareutvecklas för att tydliggöra styrningen och uppföljningen av effektiviseringar genom strategier, mål och riktlinjer.

Nämnden arbetar under 2022 med en övergripande målsättning att utveckla sin förmåga att planera och prognostisera på längre sikt och säkra bra beslutsunderlag för detta med ändamålsenlig statistik och analys gällande verksamhet och ekonomi. För att uppnå detta pågår ett antal aktiviteter som på olika sätt bidrar till att utveckla nämndens förmåga i enlighet med revisionens rekommendationer.

Bland aktiviteterna finns bland annat flera som syftar till att utveckla de nyckeltalsanalyser som presenteras för förvaltningsledningen och som därmed kan utgöra underlag för styrning och prioritering på övergripande nivå. Det handlar bland annat om nyckeltal för jämförelse med andra kommuner och de interna nyckeltal som rapporteras löpande till stadskontoret (s.k. verksamhetsmått). Dessutom pågår utveckling av metoder för bedömning av framtida omfattning av nämndens verksamheter, för att förbättra planeringen på längre sikt.

En annan aktivitet handlar om att utveckla struktur, organisering och arbetssätt för verksamhetsområdesspecifika analyser där fokus under året ligger på att etablera arbetsformer, inklusive dokumentation och kommunikation.

Ytterligare en viktig aktivitet handlar om hur befintliga processer kan kompletteras för att tydliggöra och strukturera arbetet med effektivisering och utveckling, inklusive dokumentation och återrapportering. Samtidigt pågår arbete för att synkronisera de interna processerna för systematisk kvalitetsledning, intern kontroll samt målstyrning och budget.

Genom dessa processer kan så småningom nämndens strategier, mål och inriktningar för effektivisering tydliggöras.

Bland de åtgärder som nämnden presenterade i sitt första yttrande fanns ambitionen att under 2022 ta fram ett förslag till övergripande struktur och process för identifiering och prioritering av verksamhetens effektiviseringsbehov, inklusive strukturer för dokumentation. Under året har dock konstaterats att detta är komplext och därför kräver utvecklingsarbete på längre sikt. De aktiviteter som nämns ovan avseende komplettering och synkronisering av befintliga processer verkar dock i riktning mot denna ambition.

Ovanstående aktiviteter är än så länge inte slutförda och arbetet kommer att fortgå under 2023. Hittills har arbetet i första hand bidragit till att sätta frågorna om struktur och styrning av effektiviseringar i fokus i nämndens övergripande utvecklingsarbete.

Vikten av kommunövergripande samordning av processer, metoder och arbetssätt

Redan i nämndens första yttrande konstaterades att det är viktigt med samordning inom staden för att minska risken för suboptimering och målkonflikter nämnder emellan. Även kommunfullmäktige har identifierat vikten av samordning i det inriktningsdokument för Malmö stads budget- och uppföljningsprocess, inklusive modell för utveckling och effektivisering, som antogs 2018 (§39, KF 2018-03-01, STK-2017-322). I rapporten återfinns följande formulering:

Utredningen visar att det krävs ett fokuserat, utbålligt och gemensamt utvecklingsarbete för att stärka fokus på resultat och effekter i den löpande uppföljningen. En stödfunktion på stadskontoret skulle kunna understödja ett gemensamt lärande i organisationen och utifrån behov fungera som ett processtöd till nämnder.

Nämnden ställer sig positiv till denna ambition och inriktning som beskrivits av kommunfullmäktige och vill betona vikten av att den här typen av samordning och stöd utvecklas i staden. Att skapa enhetliga metoder i staden för mätning och beskrivning av resultat och effekter har flera fördelar:

- Nämnderna behöver inte var och en lägga resurser på att utveckla egna metoder.
- Effekten av olika åtgärder och prioriteringar kan utläsas på övergripande nivå för hela staden.
- Effektiviseringar blir en stadsgemensam angelägenhet, vilket stärker samverkan och gynnar Malmöbon.
- Prioriteringar görs utifrån likvärdiga underlag, och kan hanteras inom befintlig budget- och uppföljningsprocess.

Nämnden anser att kommunstyrelsens förvaltning har en viktig roll i att samordna den här typen av utvecklingsarbete i staden och tillhandahålla ett metodstöd. Genom att stadskontoret får en sådan roll kan kontinuiteten i utvecklingen av metoder och arbetssätt upprätthållas över längre tid.

Ytterligare en viktig förutsättning för att undvika suboptimering mellan nämnder är att analyser av resultat och effekter kan genomföras på kommunövergripande nivå, för att exempelvis följa den samlade effekten av insatser riktade till barn och unga (stödinsatser via socialtjänst kopplat till skolresultat och så vidare). För att möjliggöra den typen av analyser behöver metoder utvecklas för delning och samkörning av data mellan olika verksamheter inom staden, på ett rättssäkert sätt.

Ordförande

.....
[Förnamn Efternamn]
.....

[Fyll i titel]

.....
[Förnamn Efternamn]
.....

[Här anger du om det finns reservationer/särskilda yttranden]