



Datum

2022-11-21

Vår referens

Karin Göranson

Controller

karin.goranson@malmo.se

Tjänsteskrivelse

Fördjupad granskning av effektivisering ASN-2021-5930

Sammanfattning

Under 2021 granskade stadsrevisionen om arbetsmarknads och socialnämnden har en tillräcklig styrning och uppföljning av arbetet med effektivisering av verksamheten. Granskningen konstaterade att nämnden inte har en helt tillräcklig styrning och uppföljning av arbetet med effektiviseringar och att det därmed finns utrymme för förbättringar.

Stadsrevisionen gav ett antal rekommendationer för fortsatt utveckling och nämnden skickade i februari 2022 ett första yttrande till revisorskollegiet kring hur nämnden skulle arbeta vidare med rekommendationerna, vad som planerades att genomföras och dess förväntade effekter. Nämnden uppmanades att återkomma med ett uppföljande yttrande senast i januari 2023.

Arbetsmarknads- och socialnämnden har ett flertal pågående aktiviteter som ett första steg i arbetet mot de rekommendationer revisorskollegiet lämnat. Aktiviteterna berör bland annat säkerställandet av tillgång till och användning av data av god kvalitet i processer för uppföljning och planering. Nämnden konstaterar också vikten av att det sker en samordning och metodutveckling på kommunövergripande nivå, förslagsvis under ledning av kommunstyrelsen.

Förslag till beslut

Arbetsmarknads- och socialnämnden föreslås besluta

1. Arbetsmarknads- och socialnämnden godkänner förslag till uppföljande yttrande avseende *Fördjupad granskning av effektiviseringar*.
2. Arbetsmarknads- och socialnämnden skickar yttrandet till stadsrevisionen.

Beslutsunderlag

- G-Tjänsteskrivelse ASN 221215 Uppföljning avseende fördjupad granskning av effektivisering
- Uppföljande yttrande till SR 2023-01-15, Fördjupad granskning av effektivisering

Beslutsplanering

ASN presidieberedning 2022-02-02

Arbetsmarknads- och socialnämndens arbetsutskott 2022-02-10

Arbetsmarknads- och socialnämnden 2022-02-24

ASN presidieberedning 2022-11-30

Arbetsmarknads- och socialnämndens arbetsutskott 2022-12-08

Arbetsmarknads- och socialnämnden 2022-12-15

Beslutet skickas till

Stadsrevisionen/Revisorskollegiet

Ärendet

Bakgrund

Under 2021 granskade stadsrevisionen om arbetsmarknads- och socialnämnden har en tillräcklig styrning och uppföljning av arbetet med effektivisering av verksamheten. Revisorskollegiet behandlade rapporten *Effektivisering – fördjupad granskning* (SR-2021-63) 2021-12-15 och därefter fick arbetsmarknads och socialnämnden ta del av resultat, bedömning och rekommendationer. Granskningen konstaterade att nämnden inte har en helt tillräcklig styrning och uppföljning av arbetet med effektiviseringar och att det därmed finns utrymme för förbättringar. Revisionen gav ett antal rekommendationer för fortsatt utveckling och nämnden skickade i februari 2022 ett första yttrande till revisorskollegiet kring hur nämnden skulle arbeta vidare med rekommendationerna.

I det första yttrandet till revisorskollegiet behandlades i arbetsmarknads och socialnämnden 2022-02-24 (§46, ASN 2022-02-24, ASN-2021-5930) beskrevs pågående utvecklingsarbete och vilka ytterligare åtgärder som planerades utifrån revisionens rekommendationer. I detta uppföljande yttrande beskrivs hur arbetet fortgått under 2022 och kommer att fortsätta under kommande år.

Begreppet effektivisering

I stadsrevisionens granskning (SR-2021-63) användes en definition av begreppet effektivitet som är framtagen av Ekonomistyrningsverket. Enligt denna definition avser effektivitet relationen mellan resultat, kvalitet och de resurser som används i en verksamhet. Om resultat (till exempel antalet klienter som får en insats) eller kvalitet (hur nöjda klienterna är) ökar med oförändrad resurs (oförändrad kostnad eller personalstyrka) har effektiviteten ökat. På samma sätt ökar effektiviteten om samma resultat och kvalitet uppnås med mindre resurser. Denna definition innebär att effektivisering inte är samma sak som en besparing eller nedskärning.

Denna definition av effektivitet har också använts i det inriktningsdokument för Malmö stads budget- och uppföljningsprocess, inklusive modell för utveckling och effektivisering, som antogs av kommunfullmäktige under 2018 (§39, KF 2018-03-01, STK-2017-322). I det fortsatta utvecklingsarbetet av styrningen av effektiviseringar använder sig arbetsmarknads- och socialförvaltningen av denna definition.

Utveckling av internt arbete med effektivisering i en komplex styrmiljö

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 genomförs i 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 socialförvaltningen 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 verksamheten 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 förvaltningen 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. Förvaltningen 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. Därefter kan fokus förflyttas till hur förvaltningen och nämnden kan vidareutveckla befintliga processer för att tydliggöra styrningen och uppföljningen av effektiviseringar genom strategier, mål och riktlinjer.

I arbetsmarknads- och socialförvaltningens *Verksamhetsplan* för 2022 finns ett åtagande gällande användningen av analys och statistik i förvaltningen: *ASF ska 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.* Kopplat till åtagandet finns ett antal aktiviteter som på olika sätt bidrar till att utveckla förvaltningens förmåga i enlighet med revisionens rekommendationer. 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 bör förvaltningen säkerställa att den data som därmed genereras används till så stor nytta som möjligt.

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 förvaltningens övergripande utvecklingsarbete.

Vikten av kommunövergripande samordning av processer, metoder och arbetssätt

Redan i nämndens första yttrande till revisionen 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, uthålligt 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.

Ansvariga

Ekonomichef Lejla Kazic