



Datum
2022-02-07
Adress
205 80 Malmö
Diarienummer
HVO-2021-5944

Förslag till yttrande

Till
Revisorskollegiet

Revision av effektivisering av verksamheter i Malmö stad år 2021 SR-2021-63

Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden föreslås besluta att lämna följande yttrande:

Sammanfattning

Hälsa-, vård och omsorgsnämnden kommer, utifrån revisorernas fyra rekommendationer till nämnden, i första hand fortsätta med det utvecklingsarbete som redan pågår kopplat till effektiviseringsarbete. Förvaltningsledningens arbete kring uppföljningar av prioriterade områden kommer fortgå och den nya pilotavdelningen *digital utveckling och lokaler* kommer fortsätta att driva arbetet med ett systematiskt arbetssätt i digitaliseringsprojekt. Utöver detta kommer nämnden också säkerställa att uppföljning och dokumentation fullföljs i redan påbörjade projekt kopplade till effektivisering. Avslutningsvis kommer en tydligare koppling till effektivisering göras i årsanalysen.

Yttrande

Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden vill börja med att poängtera att mycket av nämndens effektiviseringsarbete bedrivs som pågående kvalitetsutvecklingsarbete snarare än i projektform. Att utvärdera och dokumentera den typen av utvecklings- och effektiviseringsarbete är ofta mer komplext, även om effekthemtagning kan vara lika svårt i ett projekt.

Nämnden redovisar nedan åtgärder utifrån revisionens fyra rekommendationer. Dessa åtgärder är interna utifrån nämndens ansvarsområde, men nämnden skulle ställa sig positiv till att det fanns ett samarbete på stadsövergripande nivå för att titta på metoder och strukturer för styrning och uppföljning av effektiviseringsarbete.

1. Utveckla struktur och metodik för kartläggning och utvärdering för att möjliggöra en ändamålsenlig övergripande process för identifiering och prioritering av verksamhetens effektiviseringsbehov.

Under 2021 påbörjade hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningens ledningsgrupp ett gemensamt arbete kring uppföljningar av prioriterade områden, som ofta är kopplade till effektivisering. Detta arbete kommer fortsätta under 2022 och då kommer det tydliggöras ytterligare hur effektiviseringsbehov är en del av denna process. Effekterna av åtgärden

bedöms ge en välbehövlig struktur för ledningens prioriteringar och uppföljningar av bland annat verksamheternas effektiviseringsbehov. Det kommer bidra till en tydligare styrning vilket i sin tur ökar kvaliteten samtidigt som det använder resurserna på bästa sätt. Detta arbete är just påbörjat och metoden för bedömningar av vilka områden som ska prioriteras, samt uppföljningen av dem, är under uppbyggnad. Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden avser att under 2022 vidareutveckla detta arbete. Bedömningen är dock att arbetet med struktur och metodik på detta område inte är ett arbete som blir färdigt utan är ett återkommande och pågående utvecklingsarbete.

2. Se över och utveckla utvärdering och uppföljning av genomförande, kostnader och effekter inom ramen för projekt som syftar till effektivisering av verksamheten.

Majoriteten av hälsa-, vård- och omsorgsnämndens större projekt som är kopplade till effektivisering, i betydelsen av besparingar, ligger inom digitaliseringsområdet. Det finns en medvetenhet om komplexiteten i dessa projekt och att det därför finns risk att effekthemtagningen påverkas. Så här står det i förvaltningens styrdokument ”Organisering och roller inom förvaltningsövergripande IT/digitalisering”:

Förvaltningens utmaning är att prioritera ett antal områden för att minimera risken för att ett antal projekts tillämpningar och effekthemtagningar inte realiserar fullt ut. Komplexiteten i verksamhet, digitaliseringsprojekt, digitala strukturer och den befintliga IT-miljön behöver synkroniseras.

Arbetet med att inför uppstart av projekt bedöma effekter och nytta behöver struktureras. Även arbetet med att efter ett införande följa upp och mäta vilka effekter och vilken nytta som projektet genererade måste struktureras för att skapa ett lärande kring vad som ger det bästa utfallet.

En ny pilotavdelning för digital utveckling och lokaler bildas under våren 2022. Ett av uppdragen för avdelningen är att leda och driva det digitaliseringsråd som bildades under hösten 2021. Digitaliseringsrådet har, precis som det beskrivs i granskningen, fått i uppgift att säkerställa att en plan för digitaliseringsprojekt tas fram till förvaltningens ledningsgrupp och att det i underlaget finns tydlighet kring syfte och förväntade effekter. Digitaliseringsrådet ska genomföra årlig revidering och uppföljning i projekten. Genom att ansvaret för att projekten målsätts och följs upp ligger på det övergripande digitaliseringsrådet kommer det finnas bättre förutsättningar för ett mer konsekvent och genomgående kartläggnings- och uppföljningsarbete inom projekt. Digitaliseringsrådets uppdrag är redan fastställt men arbetet kommer ta mer fart under början av 2022 när den nya pilotavdelningen har bildats.

3. Se över och utveckla dokumentationen av genomförd utvärdering och uppföljning inom ramen för pågående och slutförda projekt.

Såsom påpekat i revisionens granskning har dokumentation inom nämndens projekt kopplade till effektivisering skett genom upprättande av projektplaner där projekt- och effektmål har satts upp. Det finns med andra ord möjligheter för en god uppföljning. Dock har flera av de större projekt som kan falla in under effektiviseringsparaplyet inte avslutats

och därför finns i dagsläget inte några slutrapporter där målen följs upp och utvärderas. Nämnden kommer dock säkerställa att slutrapporter görs. Det är också nämndens mål att ”projektstegen” ska tillämpas i alla större projekt för att på så sätt säkerställa god dokumentation. Det ska finnas en god dokumentation under hela tiden ett projekt är fortgående, och slutrapporten ska sammanställas så fort projektet är avslutat. En god dokumentation ger underlag både för god effekthemtagning och för vidare beslut kring till exempel framtida satsningar. Det här arbetet är redan påbörjat, men kommer precis som enligt ovanstående få mer förankring i och med digitaliseringsrådet och den nya pilotavdelningen.

4. Säkerställa en tillräcklig återrapportering av effektiviseringsarbetet.

Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden avser att i kommande årsanalyser på ett tydligare sätt koppla de verksamhetsutvecklande beskrivningarna till effektivisering. Gällande större effektiviseringsprojekt kommer de rapporteras separat till nämnden, genom till exempel presentation på ett nämndsmöte. En bättre återrapportering till den politiska nivån ger bättre dokumentation och därmed ökad spårbarhet. Det ger dessutom bättre underlag för beslut, vilket i sin tur ökar förutsättningarna för ett långsiktigt arbete gällande effektivisering. Eftersom årsanalysen för 2021 är färdigställd när detta yttrande skrivs kommer detta bli aktuellt först för årsanalys 2022.

Ordförande

.....
Anders Rubin
.....

Förvaltningsdirektör

.....
Gisela Öst
.....