



Datum
2022-11-29
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 planerade, utifrån revisorernas fyra rekommendationer till nämnden, i första hand att fortsätta med det utvecklingsarbete som redan pågår kopplat till effektiviseringsarbete. Förvaltningsledningens arbete kring uppföljningar av prioriterade områden har fortgått enligt plan och den nya pilotavdelningen digital utveckling och lokaler har startat upp. Utöver detta fortsätter nämnden också att säkerställa att uppföljning och dokumentation fullföljs i redan påbörjade projekt kopplade till effektivisering. Nämndens planering om att göra en tydligare koppling till effektivisering i årsanalysen kvarstår.

Yttrande

Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden planerade för åtgärder utifrån revisionens fyra rekommendationer, se nedan för nämndens uppföljande yttrande gällande de planerade åtgärderna som genomförts och effekterna av dessa.

Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden vill återigen 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. Nämnden ställer sig fortsatt positiv till 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.

Hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningens ledningsgrupp har enligt plan under 2022 arbetat vidare med att utveckla strukturen för arbetet med ledningens prioriterade områden. För relevanta prioriterade områden, exempelvis genom ett minskat användande av externa bemanningssjuksköterskor har kopplingen till effektivisering förtydligats. I uppföljning och

målsättning i förhållande till dessa områden är effektivisering en del av återrapportering till ledningsgruppen. Exempelvis genom att återrapporteringen från ansvarig chef innefattar effektiviseringsvinster, både gällande målsättningen för det prioriterade området och löpande som en del av uppföljningen. Nämnden betonar att strukturen för målsättning och uppföljning av effektiviseringsbehov, både utifrån ekonomiska ramar och effektiviseringar i form av ökad kvalitet, fortsätter vara ett 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.

En ny pilotavdelning för digital utveckling och lokaler bildades under våren 2022. Som beskrivet i det första yttrandet är ett av uppdragen för avdelningen att leda och driva det digitaliseringsråd som bildades under hösten 2021.

I det första yttrandet står det: *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.* Sedan detta åtagande har digitaliseringsrådet fått ändrad funktion till att i stället skapa samsyn kring behov av utveckling och prioritering av digitaliseringsområdet. Bakgrunden till den ändrade funktionen är att förvaltningen önskade effektivisera utvecklingsarbetet genom att knyta det tydligare till budgeten och i förlängningen förvaltningsledningen. Nämnden har ändå arbetat med åtgärden via avdelningen för digital utveckling och lokaler som har tagit fram en plan för hur digitaliseringsprojekt ska lyftas fram till förvaltningens ledningsgrupp. Syftet är att öka effekthemtagningen genom att flytta fokus från digitalisering i form av driftarbete till digital verksamhetsutveckling. Arbetet har lett till samsyn i förvaltningens ledningsgrupp, tydligt uppsatta gemensamma uppdrag för effekthemtagning inom identifierade områden och målet är att den ska genomsyra hela verksamheten. Förvaltningen kommer att driva detta utvecklingsarbete under 2023 och arbetet kommer att lyftas in i den ordinarie styrkedjan via budgeten samt via respektive avdelnings verksamhetsplan. Nämnden har valt att under 2023 fokusera på effekterna av de pågående större projekt som redan är i gång framför att starta upp nya.

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. Vid tiden för det första yttrandet hade flera av nämndens större projekt som kan falla in under effektiviseringsparaplyet inte avslutats och kunde därför inte heller slutrapporter där målen följs upp och utvärderas göras. Två större projekt som kan falla in under effektiviseringsparaplyet har sedan dess avslutats och slutrapporterats, *frekvensprojektet* samt projektet *digital signering*. Nämnden har enligt åtagande säkerställt att slutrapporter gjorts i dessa projekt.

Projektstegen har inte tillämpats i dessa två projekt, målen har dock ändå följts upp och utvärderas. Precis som revisionens granskning visat har dokumentation inom nämndens projekt kopplade till effektivisering skett genom upprättande av projektplaner där projekt- och effektmål har satts upp. Nämnden anser fortsatt att projektstegen inte alltid är tillämplig på den typ av projekt som är aktuella inom nämndens verksamhetsområden, där det ibland behövs ett mer flexibelt arbetssätt.

Många av förvaltningens projekt är snarare större införanden av nya metoder eller verktyg som ska implementeras in i det ordinarie linjearbete, exempelvis införandet av trygghetslarm för särskilt boende. En del större införanden som görs på bredden för samtliga medarbetare i verksamheterna leder till förändrade arbetssätt och det är först när arbetssättet är helt implementerat som effekterna blir synliga. Ett exempel på detta är digital signering av delegerade hälso- och sjukvårdsuppdrag. Nämnden vill poängtera att detta arbete planeras och följs upp ändamålsenligt ändå. Projektstegen används oftare i större projekt som drivs tillsammans med andra förvaltningar.

Nämnden har som fortsatt mål att ”projektstegen” ska tillämpas i alla större projekt framöver 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.

4. Säkerställa en tillräcklig återrapportering av effektiviseringsarbetet.

Det har inte skett en ny årsanalys sedan den ursprungliga granskningen, hälsa-, vård- och omsorgsnämnden avser dock fortfarande att i kommande årsanalyser på ett tydligare sätt koppla de verksamhetsutvecklande beskrivningarna till effektivisering.

Större effektiviseringsprojekt har enligt plan återrapporterats i delårsrapport 2022 och/eller presenterats direkt tillbaka till nämnden på nämndssammanträden. Sedan föregående granskning har två projekt avslutats och återrapporterats, frekvensprojektet samt digital signering. Effekterna av denna typ av uppföljning har lett till bättre underlag för beslut och ökat förutsättningarna för ett långsiktigt arbete gällande effektivisering.

Ordförande

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

Tf. förvaltningschef

.....
Anne Wolf
.....