



Datum
2022-11-23
Adress

Yttrande

Diarienummer
SN-2021-2251

Till
Stadsrevisionen

Remiss om Granskning av effektivisering SR-2021-63 SR-2021-63

Service-nämnden föreslås besluta att lämna följande yttrande:

Sammanfattning

Service-nämnden ser positivt på att det tas fram en övergripande process för identifiering och prioritering av effektiviseringsbehovet. Nämnden ser fördelar med en gemensam struktur och metod för staden. Service-nämnden kommer fortsätta att utveckla beskrivningen av förvaltningens arbete med effektivisering. En utökad återrapportering till den politiska nivån ger bättre dokumentation och därmed ökad spårbarhet. På detta sätt ökar förutsättningarna för ett långsiktigt arbete gällande effektivisering.

Yttrande

Bedömningen är att service-nämnden inte helt har tagit fram strategier, mål, riktlinjer och rutiner utifrån kommunfullmäktiges ambition om effektivisering av dess verksamheter.

Serviceförvaltningen bedriver effektiviseringsarbetet som en del av budgetprocessen, varav behovet av särskilda styrdokument för effektiviseringar inte varit aktuellt. Utifrån nämndsbudgeten tar avdelningarna fram verksamhetsplaner som beskriver hur respektive verksamhet planerar att bidra till tilldelade kommunfullmäktigemål och grunduppdrag. Strukturen och anvisningarna för verksamhetsplanen ses ständigt över för att följa stadens anvisningar i Nämndsbudget. Till verksamhetsplan 2023 kommer nya rubriker att läggas till för att tydligare kunna följa avdelningarnas effektiviseringsarbete och vilken effekt den planeras att uppnå. Planering och uppföljning av effektiviseringsarbetet kategoriseras enligt de metoder som Ekonomistyrningsverket funnit mest använda: Målgruppsorientering, regelförenkling, utveckling av processer och arbetssätt samt samverkan och digitalisering (Stöd för effektivisering ESV 2019:19).

Service-nämndens effektiviseringsarbete utgår från den stadsgemensamma definition som presenterades i inriktningsdokumentet för förändrad budget- och uppföljningsprocess samt modell för utveckling och effektivisering som antogs av kommunfullmäktige under 2018

(KF 2018-03-01, STK -2017-322): *Effektivisering handlar om relationen mellan kostnad och kvalitet. Ökad effektivitet innebär att en verksamhet utförs till minskad kostnad med oförändrad kvalitet, eller att kvaliteten ökar till samma kostnad. Om kvaliteten däremot blir sämre är det antingen en ineffektiv besparing eller en medveten ambitionssänkning.*

Serviceämnden lyfte i första yttrandet som beslutades 2022-02-16 vikten av en stadsgemensam struktur för effektiviseringsarbetet. Serviceförvaltningen har tagit initiativ till vidare dialog med övriga granskade förvaltningar om vikten av att arbeta med samma definitioner och metoder kring effektiviseringar i staden. Serviceämnden är fortsatt positivt till att det gemensamt i staden tas fram övergripande metoder för att prioritera effektiviseringar efter uppskattat värde/effekt. Ämnden ser fördelar med en gemensam struktur och metod för staden samt värdet med att det är ett arbete som kommunstyrelsen samordnar. Det är viktigt att detta inte blir en egen process utan kan med fördel rymmas inom ramen för budgetprocessen. Att skapa en enhetlig process för staden har flera fördelar:

- att staden arbetar med en likartad process som i sig leder till en effektivisering och att varje nämnd inte tar fram en egen process.
- där mätningar ska ske görs detta med samma metod för att kunna utläsa effekten för hela staden.
- att effektiviseringar ses i sin helhet så att åtgärden är till fördel för staden. Det vill säga inte se effekterna på den enskilda nämnden utan att se vad det får för långsiktiga effekter på helheten för staden och Malmöbon. Viktigt är att det inte uppstår en övervälträngseffekt mellan nämnderna.
- att identifiering och prioritering av effektiviseringsbehovet sker på ett stadsövergripande plan, då flertal av serviceämndens effektiviseringar visar sig på andra förvaltningar eller i form av effekthemtagning. Som en serviceförvaltning måste vi erbjuda effektiva lösningar och metoder för att fortsätta vara relevanta samarbetspartners till stadens övriga förvaltningar.

Det är stadskontoret som tar fram de anvisningar och rapportmallar som nämnden skriver fram sina budget och uppföljningsrapporter utifrån. Det faller sig därför naturligt att stadskontoret, i samverkan med förvaltningar och bolag, tar fram uppdaterade anvisningar för att tydliggöra effektiviseringsarbetet. I ärendet Inriktning för förändrad budget- och uppföljningsprocess samt modell för utveckling och effektivisering (KF 2018-03-01, STK -2017-322) går att utläsa att metoder behöver utvecklas för att på bättre sätt följa nämndernas arbete med effektivisering, kvalitet och utveckling samt hur det kan bidra till minskade kostnader. Vidare att en stödfunktion på stadskontoret skulle kunna understödja ett gemensamt lärande i organisationen och utifrån behov fungera som ett processtöd till nämnder.

Vikten av att mäta rätt saker och mäta saker rätt

Hur mätningar ska göras och vilka mätningar som ska göras får ses som en del i det arbete med övergripande process för identifiering och prioritering av effektiviseringsbehovet. Servicenämnden vill lyfta fram effektiviseringsarbete som gör att tjänster kan bibehålla sin kvalitet när staden växer men bemanningen inte utökas i samma takt. Det är viktigt att mätningen leder till en kvalitetsförbättring och inte en mätning som övergår till att mäta kvantitet.

Bedömningen är att servicenämnden inte helt har genomfört en tillräcklig kartläggning och utvärdering av verksamheten och dess kostnader för att identifiera effektiviseringspotentialen och prioritera effektiviseringsområden.

I rapporten Effektivitet i kommuner 2022 från Rådet för främjande av kommunala analyser (RKA) framgår att för att åstadkomma hög effektivitet behöver strukturer i form av styprocesser och rutiner kompletteras med ledarskap och god kultur. En utvecklande, engagerande och nyfiken kultur innebär att medarbetare vågar pröva nya arbetssätt vilket är viktigt för att förbättra resultat och effektivitet. Därför har förvaltningen under året lagt fokus på både struktur, kultur och ledarskap.

Under våren 2022 togs ett nytt grepp kring idékultur för att komma i gång med initiativ för att främja idékulturen inom verksamheten med syftet att stimulera fler idéer från medarbetare utöver att bli bättre på att ta tillvara de idéer som medarbetare i förvaltningen har. En ny satsning startades under våren från tjänstedesignprincipen att "lära genom att göra". Inom tjänstedesign planerar och organiserar man både människor, infrastruktur, kommunikation och andra komponenter för att utveckla och förbättra en tjänst utifrån ett användarperspektiv där målet är att förbättra användarens upplevelse av tjänsten. Arbetet med idékultur drivs i nära synkronisering med förvaltningens målbildsarbete och fokusområdet Smarta arbetssätt som tittat på en övergripande struktur för utvecklings- och kvalitetsarbete i förvaltningen.

Den struktur som tagits fram kommer ligga till grund för arbetet framöver. För att bygga en fungerande idékultur räcker det dock inte med att skapa en modell utan förvaltningen behöver även fokusera på medarbetarnas förmåga och förvaltningens kultur att våga testa nytt.

Under våren har förvaltningen tittat på möjligheterna med tjänstedesign som metod för att genomföra smarta och effektiva förändringar i våra verksamheter. För att öka kunskapen och medarbetarnas förmåga har en introduktionsutbildning som bygger på principen att "lära genom att göra" och ger medarbetare konkreta verktyg och metoder att tillämpa i sina verksamheter. Förvaltningen ser att utbildningen framöver kommer bidra till medarbetares engagemang att utveckla sina verksamheter och kommer därmed vara en viktig aktivitet ur vilken större utvecklingsatsning växer fram. Tjänstedesign har på så vis stor potential att bidra till en önskad kulturförändring och ökad innovationskraft i förvaltningen. Framåt kommer tonvikten ligga på att effektiviseringsidéer, ofta i form av förbättringsförslag eller avvikelser, ska bli ett naturligt inslag i vardagen. Att det handlar om en kultur att tänka – kan jag göra detta på ett smartare sätt?

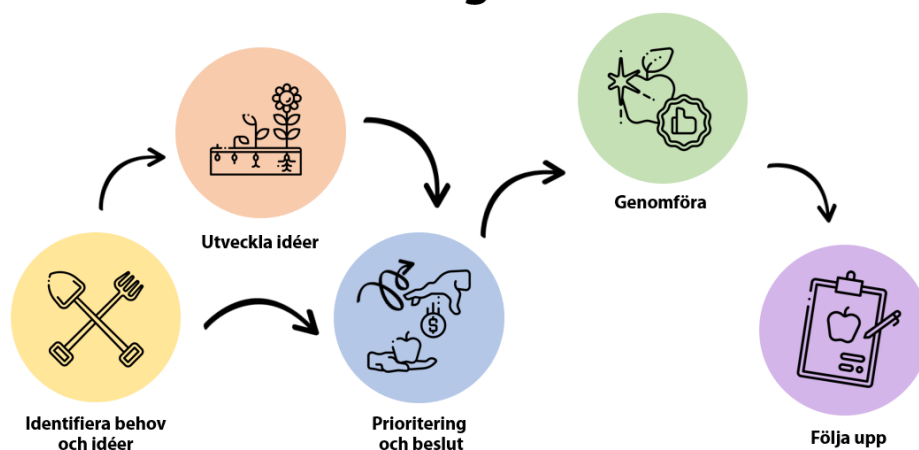
Detta arbete fortsätter och tydliggör hur effektiviseringsbehov är en del av denna process. Effekterna av åtgärden bedöms ge en välbehövlig struktur för ledningens prioriteringar och uppföljningar av bland annat verksamheternas effektiviseringsbehov. Det kommer bidra till en tydligare styrning vilket 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. Servicenämnden avser att 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.

Nämnden rekommenderas att:

- **utveckla struktur och metodik för kartläggning och utvärdering för att möjliggöra en ändamålsenlig övergripande process för identifiering och prioritering av verksamhetens effektiviseringsbehov.**

Inom ramen för förvaltningens målbildsarbete och fokusområdet Smarta arbetsätt har en modell för idéhantering arbetats fram. Sedan januari har en arbetsgrupp med medarbetare arbetat med att skapa en systematik i verksamheten för att identifiera, prioritera och följa upp utvecklingsaktiviteter.

Modell för idéhantering



Uppdraget var således inte enbart kopplat till effektiviseringar, utan med syftet att ta fram en modell att hantera idéer, avvikelser, effektiviseringsförslag, förbättringsförslag – allt för att underlätta för medarbetare och chefer att hantera all input i samma process. Arbetsgruppens fokus har varit på att ta fram en tydlig och gemensam struktur och metod (inklusive system). Effekter som arbetet förväntas uppnå är att bidra till en beteendeförändring, sprida goda exempel och skapa ett lärande.

Bedömningen är att servicenämnden inte har en helt tillräcklig systematisk uppföljning och utvärdering av genomförande, åtgärder, kostnader och effekter som

säkerställer att förväntade effektivitetsvinster i verksamheten realiserar. Vidare görs bedömningen att det inte helt säkerställs en tillräcklig återrapportering om arbetet med effektivisering av verksamheten till nämnden.

Som det beskrivs i revisionens granskning har dokumentation inom nämndens projekt kopplade till effektivisering skett genom upprättande av projektplaner enligt projektmodellen Projektstegen, där projekt- och effektmål har satts upp. Det finns med andra ord möjligheter för en god uppföljning. 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 det nya arbetssättet.

Servicekommittén kommer fortsätta att utveckla beskrivningen av förvaltningens arbete med effektivisering. En utökad återrapportering till den politiska nivån ger bättre dokumentation och därmed ökad spårbarhet. På detta sätt ökar förutsättningarna för ett långsiktigt arbete gällande effektivisering.

Som exempel på återrapportering fick servicekommitténs ledamöter på sammanträde 2022-09-28 ta del av en presentation av hur kontaktcenter bedriver effektiviseringsarbete. Ett annat exempel är *återrapportering strategi för kostnadseffektiv nyproduktion av verksamhetslokaler* vilken nämnden beslutade om på sammanträdet 2022-10-26.

Ordförande

.....
Jan Olsson (S)
.....

Nämndsekreterare

.....
Jim Johannesson
.....

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