



# Effektivisering

## Fördjupad granskning

Stadsrevisionen

Diarienummer: SR-2021-63

Beslutad av revisorskollegiet: 2021-12-15



## Granskningsansvariga

Revisorskollegiets styrgrupp omsorg: Pia Landgren, Bo Adamsson, Rune Andersson, Claes Carlsson, Jan Danielsson, Göran Hellberg och Berit Sjövall

Sakkunniga från revisionskontoret: Martin Andersson (projektledare), certifierad kommunal yrkesrevisor och Helena Hafstrand, kommunal yrkesrevisor.

Kvalitetsgranskare: Ann-Mari Ek, revisionsdirektör, certifierad kommunal yrkesrevisor.

Sakkunniga revisorer har prövat sitt oberoende med mera i enlighet med Skyrevs rekommendation och inte funnit något hinder mot att utföra granskningen.

Omslagsfoto: Amanda Ricciardi, Korta Ben/Ikoncept AB (2018-02-08)

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Slutsats</b> .....	<b>4</b>
1.1	Rekommendationer .....	6
<b>2</b>	<b>Granskningens utgångspunkter</b> .....	<b>7</b>
2.1	Inledning.....	7
2.2	Syfte och revisionsfrågor .....	7
2.3	Revisionskriterier .....	8
2.4	Metod .....	8
2.5	Avgränsning och omfattning .....	9
<b>3</b>	<b>Bakgrund</b> .....	<b>10</b>
3.1	Begreppet effektivitet.....	10
3.2	Steg för effektivisering .....	10
3.3	Kostnads- och effektivitetsjämförelser .....	12
<b>4</b>	<b>Resultat av granskningen</b> .....	<b>16</b>
4.1	Mål och styrdokument avseende effektiviseringar .....	16
4.2	Kartläggning av effektiviseringspotential .....	24
4.3	Uppföljning och utvärdering av effektiviseringar .....	28
<b>5</b>	<b>Bilagor</b> .....	<b>34</b>

Bilaga 1 – tabeller

Bilaga 2 – revisionskriterier

# 1 Slutsats

I Malmö stads budget 2021 har kommunstyrelsen och flertalet nämnder ålagts effektiviseringskrav mellan 0,8 och 3 procent. Servicenämnden har inte ålagts med något särskilt effektiviseringskrav men ålades att inte höja hyror till nämnderna. I budgeten fastställs också att kommunstyrelsen och nämnderna ska bedriva en väl fungerande och effektiv verksamhet. Kommunstyrelsen ska samordna och leda förvaltningen av kommunens angelägenheter och ansvarar för att en effektiv och ändamålsenlig organisation upprätthålls i den kommunala verksamheten. Nämnderna ska inom sina ansvarsområden se till att verksamheten bedrivs som kommunfullmäktige har bestämt samt enligt lagstiftning och annan författning.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om kommunstyrelsen, servicenämnden, arbetsmarknads- och socialnämnden samt hälsa-, vård- och omsorgsnämnden har en tillräcklig styrning och uppföljning av arbetet med effektivisering av verksamheten.

Utifrån genomförd granskning och dess syfte är den sammanfattande bedömningen att kommunstyrelsen och nämnderna inte har en helt tillräcklig styrning och uppföljning av arbetet med effektivisering av verksamheten och att det finns utrymme för förbättringar. Det kan konstateras att det pågår utvecklingsarbete, med syftet att effektivisera genom bland annat digitalisering, på olika nivåer ute i kommunens verksamheter. Dock behöver bland annat den långsiktiga politiska ambitionen, viljeriktningen och planeringen av behovet avseende kommunens effektiviseringsarbete tydliggöras. Den övergripande processen för identifiering och prioritering av effektiviseringsbehovet behöver utvecklas. Även utvärdering och uppföljning av arbetets effekter behöver förbättras.

Granskningen visar att styrningen av effektiviseringsarbetet i huvudsak sker inom ramen för stadens budget- och uppföljningsprocess. Det finns inga centrala eller nämndspecifika riktlinjer eller anvisningar för hur effektiviseringsarbetet ska bedrivas. Kommunstyrelsen genom stadskontoret utfärdar anvisningar kopplat till budget- och uppföljningsprocessen. I nämndernas budgetskrivelser ska det redogöras för verksamhetsförändringar, effektiviseringar eller kvalitetsutveckling som pågår eller planeras och hur det ska finansieras. Detta utgör sedan kommunledningens prioriteringar i det kommande budgetarbetet. Effektiviseringskraven i Malmö stads budget innebär en minskad budgetram för nämnderna vilket kan leda till ökade incitament för kostnadsmedvetenhet och effektiviseringar. Dock kan det också leda till besparingar och kvalitetssänkande åtgärder. Exempelvis har det i intervjuerna framkommit att effektiviseringskraven i

budgeten har gjort nämnderna mer benägna att vilja omförhandla kostnader och kvalitet i servicenämndens tjänsteutbud. Tillsammans med budgetårets korta tidshorisont och tidigare års effektiviseringskrav görs bedömningen att det finns behov av en mer långsiktig planering samt kunskap om verksamheternas förutsättningar för effektiviseringar på både lång och kort sikt. Verksamhetsutveckling exempelvis genom större investeringar så som digitalisering kan ta flera år från implementering till att kostnads- och verksamhetsmässiga effektiviseringsvinster visar sig.

Granskningen visar vidare att det finns behov av utveckling av struktur och metodik i det övergripande kartläggnings- och utvärderingsarbetet för att identifiera och prioriterera effektiviseringar i verksamheten. Kommunstyrelsen och nämnderna har ingen heltäckande bild av effektiviseringspotentialen i sina respektive verksamheter. I huvudsak sker identifiering och prioritering av behovet av effektivisering i verksamheterna inom ramen för budgetprocessen. Det finns behov av en planering av hur det ska skapas en övergripande bild av hur effektivt verksamheterna presterar i nuläget och beslut om hur verksamheten ska fungera när effektiviseringarna väl är genomförda. Så som arbetet bedrivs idag framträder nulägesbilden först i inledningsfasen av påbörjade projekt eller i enskilda uppdrag om översyner inom förvaltningarna. Det har bland annat genomförts analyser av bakomliggande orsaker till kostnadsutveckling och budgetavvikelse inom arbetsmarknads- och socialnämndens verksamheter. I övrigt är bilden av effektiviseringspotentialen i verksamheterna fragmenterad. Det ska tilläggas att den finns i enskilda delar, dock inte samlad och dokumenterad.

Vidare visar granskningen att den systematiska uppföljningen och utvärderingen av åtgärder som syftar till effektivisering behöver utvecklas. Effektiviseringsprojekt följs huvudsakligen upp inom ramen för projektet. Förutsättningar har skapats för utvärdering och uppföljning genom upprättade projekt- och effektmål. Dock är det otydligt hur uppföljning och utvärdering av effekter genomförs och dokumenteras. Vidare finns det även utvecklingsbehov av återrapporteringen avseende arbetet till kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och respektive nämnd. Det vill säga återrapporteringen till den politiska nivån är sparsam. Rapportering sker i huvudsak i tertialrapporteringen och består till stor del av den avstämning som görs av kommunfullmäktiges mål avseende digitalisering och nämndernas indikatorer.

## 1.1 Rekommendationer

Utifrån granskningens resultat lämnas följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- att tydliggöra den politiska ambitionen och viljeriktningen avseende kommunens effektiviseringsarbete,
- att tillsammans med nämnderna, inom ramen för budgetprocessen, se över förutsättningarna för effektiviseringar inom respektive verksamhetsområde på kort och lång sikt,
- att se över, utveckla och dokumentera en kommunövergripande planering för det långsiktiga behovet av effektiviseringar.

Kommunstyrelsen, arbetsmarknads- och socialnämnden, hälsa-, vård- och omsorgsnämnden samt servicenämnden rekommenderas att:

- utveckla struktur och metodik för kartläggning och utvärdering för att möjliggöra en ändamålsenlig övergripande process för identifiering och prioritering av verksamheternas effektiviseringsbehov,
- se över och utveckla utvärdering och uppföljning av genomförande, kostnader och effekter inom ramen för projekt som syftar till effektivisering av verksamheten. Detta för att kunna avgöra om förväntade effektiviseringsvinster har realiserats,
- se över och utveckla dokumentationen av genomförd utvärdering och uppföljning inom ramen för pågående och slutförda projekt för att säkerställa spårbarheten i den uppföljning som görs,
- säkerställa en tillräcklig återrapportering av effektiviseringsarbetet.

## 2 Granskningens utgångspunkter

### 2.1 Inledning

Enligt kommunallagen ska kommunen ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet. Kommunfullmäktige ska besluta om riktlinjer för god ekonomisk hushållning för kommunen.<sup>1</sup> Fullmäktige fastställer kraven för god ekonomisk hushållning genom att i budget 2021 fastställa mål och inriktning för verksamheten, finansiellt mål, riktlinjer för resultatutjämningsreserv samt för ekonomistyrning. Inom ramen för Malmö stads riktlinjer för ekonomistyrning fastställs att nämnderna ska bedriva en väl fungerande och effektiv verksamhet.<sup>2</sup>

Enligt Sveriges kommuner och regioner (SKR) kommer Sveriges kommuners ekonomi vara stark under 2021 på grund av tillfälliga statliga tillskott för att hantera den pågående coronapandemin. Samtidigt kommer den demografiska utvecklingen att innebära stora utmaningar och få långsiktiga effekter på ekonomi och bemanning. Det innebär en stor utmaning för kommunerna att både effektivisera verksamheten och hinna i kapp med processer som avstannat eller försenats med anledning av pandemin. Dessutom riskerar kommunernas starka resultat att skapa förväntningar som inte är möjliga att uppfylla på sikt.<sup>3</sup>

I Malmö stads budget kompenseras för pris- och löneökningar och nämndernas budgetramar har räknats upp för kostnadsökningar på 1,8 procent jämfört med budget 2020. Utöver denna uppräkningsram har Malmö stads nämnder ålagts effektiviseringskrav på mellan 0,8 och 3 procent för att möta de ekonomiska förutsättningarna.<sup>4</sup>

Utifrån genomförd riskanalys har de förtroendevalda revisorerna beslutat att genomföra en granskning av Malmö stads arbete med effektivisering.

### 2.2 Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen, servicenämnden, arbetsmarknads- och socialnämnden samt hälsa-, vård- och omsorgsnämnden har en tillräcklig styrning och uppföljning av arbetet med effektivisering av verksamheten.

---

<sup>1</sup> 11 kap. 1 § Kommunallagen (2017:725)

<sup>2</sup> Malmö stads ekonomihandbok

<sup>3</sup> Ekonomirapporten – om kommunernas och regionernas ekonomi (Sveriges Kommuner och Regioner, oktober 2020)

<sup>4</sup> Malmö stads budget 2021

Syftet har brutits ned och ska i granskningen besvara följande revisionsfrågor:

1. Har det tagits fram strategier, mål, riktlinjer och rutiner utifrån kommunens ambition om effektivisering av dess verksamheter?
2. Har det genomförts tillräckliga kartläggningar och utvärderingar av verksamheten och dess kostnader för att identifiera effektiviseringspotentialen och prioritera effektiviseringsområden?
3. Sker det en systematisk uppföljning och utvärdering av genomförande, åtgärder, kostnader och effekter som säkerställer att förväntade effektivitetsvinster i verksamheten realiserar?
4. Säkerställs en tillräcklig uppföljning och återrapportering av arbetet med effektivisering av verksamheten till kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder?

## 2.3 Revisionskriterier

- 6 kap. 1 § kommunallagen (2017:725)
- 6 kap. 6 § kommunallagen (2017:725)
- Kommunallagen 11 kap (Ekonomisk förvaltning)
- Ekonomistyrningsverkets metodstöd för effektivisering (ESV 2019:29)
- Kommunstyrelsens och nämndernas reglementen
- Malmö stads budget 2021
- Ekonomihandboken Malmö stad

För en mer utförlig beskrivning av revisionskriterier, se avsnitt 3.2 och bilaga 2. Revisionskriterier beskrivs även löpande i texten i avsnitt 4.

## 2.4 Metod

För att svara på granskningens syfte och revisionsfrågor har intervjuer och dokumentgranskning genomförts. Därutöver har skriftliga frågor ställts via e-post till tjänstepersoner på berörda förvaltningar för information och svar på relevanta frågeställningar.

Inom stadskontoret har intervjuer skett med ekonomidirektör, ekonomichef budgetchef, avdelningschef samt kvalitets- och servicechef. Inom arbetsmark-



nads- och socialförvaltningen har intervjuer skett med förvaltningsdirektör, ekonomichef, chef för stöd och samordning och digitaliseringschef. Inom hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen har intervjuer skett med förvaltningsdirektör, ekonomichef, HR-chef och digitaliseringschef. Inom serviceförvaltningen har intervjuer skett med förvaltningsdirektör, ekonomichef, utvecklingsamordnare, avdelningschef för Stadsfastigheter, avdelningschef för Kommunteknik, avdelningschef för Skolrestauranger samt avdelningschef för Kommuntjänster.

Dokumentgranskningen har exempelvis omfattat kommunstyrelsens och nämndernas budgetskrivelser, nämndsbudgetar, ekonomiska prognoser, delårsrapporter, årsanalyser, verksamhetsplaner, interna riktlinjer, utredningar, översyner, interna direktiv samt interna arbetsdokument avseende effektiviseringsarbetet.

Även underlagen för två projekt från varje förvaltning som syftar till effektivisering har begärts in och granskats, ett pågående och ett avslutat. Underlag som begärdes in var kartläggningar, förstudier, projektplaner, riskanalyser, nyttoanalyser, statusrapporter, slutrapporter och protokoll från styrgruppsmöten.

För att öka förståelsen för begreppet effektivitet, tillvägagångssätt och metoder för effektivisering i offentlig förvaltning samt för effektivitet i jämförelse med andra kommuner redogörs för detta i bakgrundskapitlet.

Granskade förvaltningar har faktakontrollerat rapporten.

## **2.5 Avgränsning och omfattning**

Revisionsobjekt är kommunstyrelsen, servicenämnden, arbetsmarknads- och socialnämnden samt hälsa-, vård- och omsorgsnämnden.

Granskningen har avgränsats till den övergripande styrningen av effektiviseringsarbetet. Kommunstyrelsen ingår utifrån dess samordnande och särskilda ansvar för styrning och frågor av strategisk karaktär samt utifrån sin egenskap av nämnd.

Granskningen avser revisionsåret 2021, dock har det varit relevant att beskriva tidigare års effektiviseringsåtgärder.

Granskningen är genomförd under perioden maj – december 2021

## 3 Bakgrund

### 3.1 Begreppet effektivitet

Denna granskning använder samma definition av effektivitet som Ekonomistyrningsverket (ESV) använder i sitt metodstöd för effektivisering i myndigheter.<sup>5</sup>

Med effektivitet i denna rapport avses relationen mellan resultat, kvalitet och de resurser som används i en verksamhet. Desto mindre använda resurser i en verksamhet för att uppnå uppsatt resultat och kvalitet desto mer effektiv är den. Det vill säga ju bättre resultat och kvalitet för givna resurser desto effektivare verksamhet. För att mäta om verksamheten är effektiv krävs en jämförelse mot likvärdig verksamhet eller jämförelse av förändring i verksamheten över tid. Detta kräver att resultat och kvalitet är kopplat till en kostnad och att detta har definierats i mätbara mått eller indikatorer.

Att enbart göra en bedömning av verksamhetens kvalitet inrymmer inte en vägning mot använda resurser. Det vill säga en verksamhet kan hålla hög kvalitet och samtidigt ha låg effektivitet om verksamheten tar onödigt mycket resurser i anspråk. Samma sak gäller en verksamhets produktivitet som vanligen definieras som relationen mellan insatta resurser och prestationer eller volymer. Det vill säga ju mindre resurser som krävs för att uppnå en viss prestation desto mer produktiv är den. Dock säger det ingenting om verksamhetens kvalitet eftersom en verksamhet kan ha hög produktivitet och samtidigt vara ineffektiv om fel saker produceras eller är av låg kvalitet.

### 3.2 Steg för effektivisering

Ekonomistyrningsverket har bland annat kartlagt erfarenheter av till exempel utmaningar i myndigheters förändringsarbete och tagit fram ett metodstöd. Detta beskriver bland annat fyra steg för ökad effektivitet i verksamheten så som nulägesanalys, bestämma börläge, genomförande och uppföljning.

#### 3.2.1 Nulägesanalys

Nulägesanalysen syftar till att ”ställa en diagnos” på hur kommunen eller verksamheten fungerar. Den utgör en viktig del av beslutsunderlaget för politiker och tjänstemän. Nulägesanalysen ska resultera i ett beslutsunderlag för börläget med utgångspunkt från mål och uppdrag en beskrivning av hur verksamheten presterar i nuläget. Vidare ska den resultera i ett underlag för en nollmätning för att

---

<sup>5</sup> Ekonomistyrningsverkets metodstöd för effektivisering (ESV 2019:29)

kunna mäta framtida förändringar mot ett börläge. Den ska även resultera i vilka förändringar som behöver vidtas och en beskrivning av hur de leder till ökad effektivitet.

I den statliga och i kommunfullmäktiges styrning av den kommunala verksamheten tillkommer nya uppgifter och andra tas bort. Vad som prioriteras och förändras över tid varierar vilket kan medföra behov av en grundläggande analys av verksamheten eller omprövning av verksamheten inom en förvaltning. Det kan handla om att på ett kritiskt och omprövande sätt se över hela verksamheten om det finns mer effektiva sätt de olika verksamheterna inom förvaltningen svarar upp mot uppgifter, uppdrag, mål och krav som ställs. Det handlar om att inhämta information för att pröva mot om verksamheten gör rätt saker. En annan del är att i nulägesanalysen skapa sig en bild av hur förvaltningens resurser används genom att se över och analysera hur verksamhetens kostnader fördelar sig för att se var den största potentialen att effektivisera finns. För ökad förståelse för förutsättningarna att bedriva verksamheten mer effektivt kan det finnas behov av att göra djupare analys av olika aspekter på förvaltningen och vilka faktorer som främjar respektive hindrar effektiv verksamhet. Det kan handla om att analysera ledning, styrning, struktur, samverkan, processer, arbetssätt, kompetens, resurser och så vidare med olika metoder.

### **3.2.2 Bestämna börläge**

När nulägesanalysen är gjord bör kunskapen och förståelsen ha ökat för vad som inte fungerar effektivt och vad det beror på. Nästa steg blir att bestämma börläge eller verksamhetens målbild för hur verksamheten ska fungera när effektiviseringen är genomförd. Nulägesanalysen kan exempelvis ha visat att kvaliteten i handläggningen inte lever upp till lagstadgade krav och handläggningstiden ökar. Då kan börläget vara att den ska minska med ökad kvalitet. Vid fastställande av börläge övervägs vilka resurser och insatser som krävs för att säkerställa detta. Det skulle kunna vara att se över kostnaderna för att anställa ytterligare en handläggare eller att ta fram ett nytt arbetssätt och IT-stöd för handläggningen. Börläget bör bland annat resultera i en beskrivning av den del av verksamheten som ska effektiviseras och hur den ska utformas. Vidare att ta fram målnivåer eller riktningen för effektiviseringen tillsammans med nyckeltal eller indikatorer utifrån det så kallade nolläget. Konsekvensanalyser kan beskriva de viktigaste skillnaderna mellan nuläge och börläge. Risker kan identifieras genom riskanalys eller SWOT-analys med åtgärdsplan för att eliminera risken att till exempel effektiviseringen uteblir. Andra exempel på metoder för att ta fram nu- och börläge kan vara processkartläggning, gap-analys, onödig efterfrågan, verksamhetslogik, nytorealiserings, konsekvensanalys, benchmarking, intressentanalys och så vidare.

### 3.2.3 Genomförande

Inför genomförande behöver förvaltningen ta ställning till om effektiviseringen ska genomföras som ett projekt eller direkt i linjen. Arbetet med effektiviseringen bör stämmas av med och integreras i myndighetens ordinarie planerings- och uppföljningsprocess. För struktur och riktning i arbetet behövs en utförlig genomförandeplan. Den bör till exempel innehålla effektiviseringens mål, ansvariga, rollfördelning mellan verksamhet och projekt, tillvägagångssätt och tidsplan. Det finns många olika metoder för att effektivisera en verksamhet. ESV:s metodstöd beskriver de mest använda så som målgruppsorientering, regel-förenkling, utveckling av processer och arbetssätt samt samverkan och digitalisering.

### 3.2.4 Uppföljning

Att mäta effekterna av genomförda förändringar verksamheten är enligt ESV:s tidigare kartläggningar och studier en av utmaningarna myndigheterna möter vid förändringsarbete. Förändringar tar tid och effekterna synliggörs ofta ett tag efter genomförandet och blir först då intressanta att mäta. Det är dock något som måste göras för att veta om investeringen har fått önskad avkastning.

Uppföljning av förändringar i verksamheten ingår oftast i den ordinarie uppföljningen. För att mäta effekten av förändringen föreslår ESV att det tas fram en effekthemtagningsplan där förväntade effekter framgår tydligt efter genomförd effektivisering. Den ska bidra till att summera och visualisera vilka effekter, såväl kvalitativa som ekonomiska, en satsning förväntas resultera i. Den kan exempelvis innehålla beskrivning av effekter, hur de ska mätas och följas upp, ansvar för mätning samt hur uppföljningen ska ske. Planen behöver följas upp och uppdateras även efter att projektet eller förändringen inom linjen är genomförd.

## 3.3 Kostnads- och effektivitetsjämförelser

I avsnittet beskrivs trenden för nettokostnader och andra effektivitetsmått i jämförelse med andra kommuner. Det redogörs även för förvaltningarnas kommentarer om dessa mått.

### 3.3.1 Effektiviseringsmått

Rådet för kommunala analyser (RKA) har beräknat den relativa genomsnittliga effektiviteten i Sveriges kommuner. Det kan konstateras att Malmö placerar sig

i botten av mätningen med ett effektivitetindex på 21 av 100. Endast två av Sveriges kommuner har sämre resultat.<sup>6</sup>

RKA fick 2019 i uppdrag av finansdepartementet att ta fram nyckeltal för produktivitet och effektivitet i kommunsektorn för större möjligheter att fatta välgrundade beslut. Detta med anledning av att kommuner och regioner behöver effektivisera för att möta utmaningarna i demografi och det ökande behovet av välfärd de kommande åren. Dessa indexnyckeltal (relativ produktivitet och effektivitet) bygger på att kommuner och regioner rapporterar in kvalitets- och resursnyckeltal i kommundatabasen Kolada. Nyckeltalen har i största möjliga mån justerats för skillnader mellan kommunerna i förutsättningar avseende demografi och socioekonomi. Kvalitetsindex är framtagna för områdena äldreomsorg, förskola, kommunal grundskola och gymnasieskola, ekonomiskt bistånd samt LSS boende och daglig verksamhet. Det kan dock konstateras att det i Kolada saknas kvalitetsindex för äldreomsorg, ekonomiskt bistånd och LSS. Detta beror på att Malmö inte har rapporterat in de kvalitets- och resursnyckeltal som krävs för beräkning av indexet.

Enligt de intervjuade har nämndernas förvaltningar inte tagit fram några egna nyckeltal för effektivitet. Stadskontoret och serviceförvaltningen har ännu inte kommit så långt i processen att de har några effektivitetsnyckeltal. I dagsläget används verksamhetsmått och nyckeltal för jämförelser mot sig själva. Det uppges inte vara möjligt att göra jämförelser med andra kommuner då organisation och verksamhet är allt för olika. Städservice inom serviceförvaltningen för dock dialog om tjänsternas kvalitet och använder externa städverksamheters priser som jämförelse vid framtagande av nya överenskommelser med stadens förvaltningar. Vidare används även nyckeltal för jämförelser med andra kommuner när det är möjligt. Exempelvis använder Kontaktcenter och Stadsfastigheter Nöjd-Kund-Index (NKI). Arbetsmarknads- och socialförvaltningen samt hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen uppger att de använder olika nyckeltal för att mäta volymer och produktivitet. De använder även Koladas nyckeltal för jämförelser mot riket eller socioekonomiskt lika kommuner. I övrigt mäter de till exempel användningen per månad av olika tjänster och att de vinner tid, men hur tiden används mäts inte.

### **3.3.2 Nettokostnadsutvecklingen**

Mellan åren 2010–2020 har den totala nettokostnaden per invånare i Malmö ökat från 42 981 kr till 60 025 kr. Det innebär en ökning med 41,1 procent vilket motsvarar en årlig ökning med 3,5 procent. Motsvarande för riket är 31,9 pro-

---

<sup>6</sup> Effektivitet i kommuner (Rådet för främjande av kommunala analyser, februari 2021)

cent respektive 2,8 procent. Motsvarande beräkning av Skånes kommuner visar på en ökning med 36,4 procent och 3,2 procent. I granskningen har även valts att jämföra med den strukturellt liknande kommunen Södertälje där den totala nettokostnaden per invånare har ökat med 22,5 procent. Årligen motsvarar det 2,1 procent. Nettokostnaden per invånare i Malmö har ökat alla år under perioden, dock marginellt (0,1 procent) mellan 2014 och 2015. För jämförelse med periodens start har Malmös nettokostnad per invånare ökat från att vara något lägre för att år 2020 ligga över rikets genomsnittliga nettokostnad. Se bilaga 1, tabell 1 för diagramjämförelse.<sup>7</sup>

Den största kostnadsposten i kommunen är personalkostnader. För samma period har antal årsarbetare i Malmö ökat från 18 462 till 24 423 personer motsvarande en ökning med 32,3 procent. Det innebär en årlig genomsnittlig ökning med 2,9 procent. Vid en jämförelse motsvarar det nettokostnadsutvecklingen som har varit relativt jämn och följt kostnadsutvecklingen under samma period. På samma sätt har den minsta ökningen (0,9 procent) av antal årsarbetare i kommunen skett mellan åren 2014 och 2015 när nettokostnadsutvecklingen var som lägst. För diagram se bilaga 1, tabell 2.

Enligt de intervjuade har det gjorts politiska satsningar som påverkar nettokostnadsutvecklingen. Exempelvis fick hälsa-, vård och omsorgsnämnden en extra satsning på bemanning 2020. Det finns flera faktorer som påverkar kommunens kostnadsutveckling. Kostnaderna har ökat inom individ- och familjeomsorgen. Att kommunen har hög arbetslöshet och flyktingströmmen 2015 har inneburit ökade kostnader. Samarbetet mellan Malmö stad, polisen, kriminalvården, samhällets organisationer och föreningar för att minska skjutningar och andra grova våldsbrott har inneburit ökade kostnader för socialtjänsten. Bland annat har antalet orosanmälningar från polisen ökat avseende barn och ungdomar i riskmiljöer. Det har även de senaste åren kommit förändringar i rättspraxis som ökat kostnaderna för kommunerna, exempelvis inom LSS.

Dock, enligt de intervjuade, kan det vara svårt att dra entydiga slutsatser av jämförelser mellan åren och mellan kommuner. Förändringen av statsbidrag mellan åren påverkar nettokostnadens fluktuation. Kostnader som statsbidrag ska täcka räknas inte med i nettokostnaden. Beroende på om ett statsbidrag är riktat eller generellt påverkar nettokostnadsberäkningen. För verksamheter som finansieras med riktade statsbidrag påverkas inte nettokostnaden, men för generella gör den det. De senaste åren har det bland annat betalats ut statsbidrag för flyktingmottagande och äldreomsorg. Nettokostnaden är också en effekt av den budget som

---

<sup>7</sup> [www.kolada.se](http://www.kolada.se) (2021-10-12)

läggs. Det vill säga om nämnderna har överskott ger det lägre nettokostnad och underskott det motsatta. Är budgetföljsamheten god blir nettokostnaden en effekt av den politiska inriktningen i budgeten. Det uppges även vara svårt att hitta kommuner med samma förutsättningar som Malmö att jämföra med. Exempelvis nämns Södertälje som också haft stor en invandring men som har mer tillverkningsindustri. Olika faktorer påverkar kostnaderna för kommunens verksamheter och ibland är det mest relevant att jämföra sig med storstäder, i andra fall med kommuner med liknande socioekonomisk struktur eller med kommuner med hög befolkningstillväxt och stora utbyggnadsbehov.

### 3.3.3 Nettokostnadsavvikelse

Malmö har mellan åren 2010–2016 bortsett från år 2014 (1,2 procent) haft en lägre nettokostnad än vad som kan förväntas när det tagits hänsyn till strukturella skillnader mellan kommunerna, det vill säga nettokostnadsavvikelsen. År 2017 ökar nettokostnadsavvikelsen till motsvarande 2014 års nivå. Motsvarande samma år för riket var 3 procent. Under 2019 passerar Malmös nettokostnadsavvikelse (6 procent) riket (1,5 procent) för att nå en topp 2020 med 8,3 procent. Skånes kommuner har under tioårsperioden haft lägre nettokostnader än vad som kan förväntas av strukturen. De har under perioden fluktuerat mellan som högst -0,7 procent (år 2013) och som lägst -2,1 procent (år 2019). För diagram se bilaga 1, tabell 4.

När det gäller nettokostnadsavvikelser för de verksamhetsområden som nämnderna inom ramen för granskningen ansvarar för redovisas enbart äldreomsorg och individ- och familjeomsorg i Kolada.

Nettokostnadsavvikelse äldreomsorg. (%)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Malmö	-6,4	-8,0	-8,1	-4,4	2,5	-2,1	-4,1	-0,9	-3,1	-0,9	2,6
Skåne läns kommuner (ovägt medel)	-5,5	-5,4	-5,6	-4,5	-5,1	-6,1	-4,4	-5,1	-5,0	-3,8	-2,5
Alla kommuner (ovägt medel)	1,2	1,0	1,2	1,4	1,4	1,4	1,8	2,4	3,2	2,1	1,9

Källa: Kolada

Som framgår av tabellen ovan har äldreomsorgen i Malmö legat under sin förväntade nettokostnad under perioden. Detta med undantag för åren 2014 och 2020 då den har legat över nettokostnaden än vad som kan förväntas av strukturen. Detta är något högre genomsnittlig årlig kostnadsavvikelse jämfört med Skånes kommuner. Den genomsnittliga kostnaden för riket har legat något högre än vad som kan förväntas av strukturen. För diagram se bilaga 1, tabell 5.

Nettokostnadsavvikelse IOF, (%)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Malmö	-6,2	-5,0	-3,4	5,9	5,8	3,8	7,6	14,3	15,4	22,2	28,4
Skåne läns kommuner (ovägt medel)	-5,4	-5,2	-4,5	2,7	1,3	2,4	1,2	1,5	0,7	-5,5	-5,4
Alla kommuner (ovägt medel)	13,3	11,5	13,0	4,6	4,7	5,6	7,7	8,8	8,3	5,8	7,7

Källa: Kolada

När det gäller nettokostnadsavvikelsen inom individ- och familjeomsorgen avviker den betydligt mer än inom äldreomsorgen. Från att ha legat lägre än vad som förväntas av strukturen i början av perioden har kostnaden ökat kraftigt mellan åren 2016 och 2020. Det är större skillnader jämfört med Skånes kommuner som har en lägre nettokostnad än vad som förväntas, åren 2019 och 2020. Nettokostnadsavvikelsen för riket har legat högre än vad som förväntas av strukturen, dock har den inte varit lika hög som Malmö. För diagram se bilaga 1, tabell 6.

Enligt de intervjuade ska även jämförelser av nettokostnadsavvikelsen göras med försiktighet. Man behöver sätta sig ordentligt in i beräkningen för att kunna göra en korrekt analys. Eftersom sättet att beräkna faktorer i kostnadsutjämningsystemet har förändrats i Kolada blir det inte rättvist att göra jämförelser bakåt i tiden från och med åren 2019 och 2020. Även jämförelser när det gäller åren kring omorganisationen av stadsdelsområdena bör göras med försiktighet. Även definitionen av vad som är individ- och familjeomsorg har förändrats.

## 4 Resultat av granskningen

I detta avsnitt redovisas resultatet av granskningen. Avsnittet är uppdelat utifrån revisionsfrågorna. Under varje revisionsfråga redovisas först bedömningar och eventuella rekommendationer. Därefter följer en redogörelse av iakttagelser, det vill säga de intervjusvar och dokumentstudier som ligger till grund för bedömningar och rekommendationer.

### 4.1 Mål och styrdokument avseende effektiviseringar

**Revisionsfråga:** Har det tagits fram strategier, mål, riktlinjer och rutiner utifrån kommunens ambition om effektivisering av dess verksamheter?



#### 4.1.1 Bedömning

Bedömningen är att kommunstyrelsen och nämnderna inte helt har tagit fram strategier, mål, riktlinjer och rutiner utifrån kommunfullmäktiges ambition om effektivisering av dess verksamheter. Det vill säga det finns utrymme för förbättringar. I kommunfullmäktiges budget anges procentsatser avseende effektiviseringskrav för kommunstyrelsen och nämnderna. Enligt kommunstyrelsens reglemente ansvarar styrelsen för att en effektiv och ändamålsenlig organisation upprätthålls i den kommunala verksamheten. Vidare finns det även skrivningar i budgeten om att nämnderna inom ramen för sina uppdrag ska bedriva en väl fungerande och effektiv verksamhet. Kommunstyrelsens samordning av nämndernas effektiviseringsarbete behöver utvecklas. Det finns behov av att tydliggöra den politiska ambitionen av kommunens arbete för effektivisering av verksamheten.

Styrningen av effektiviseringar sker huvudsakligen inom ramen för stadens budget- och uppföljningsprocess. Kraven i Malmö stads budget innebär i praktiken en minskad budgettram för nämnderna. Det kan leda till att verksamheterna blir mer kostnadsmedvetna och börjar ifrågasätta kostnadsmassan och söka effektiviseringar. Vilket är positivt men det kan också leda, med budgetårets korta tids horisont, till besparingar och kvalitetssänkande åtgärder. Exempelvis uppgavs i intervjuerna att i och med effektiviseringskraven har förvaltningarna blivit mer benägna att vilja omförhandla kostnader och kvalitet i serviceförvaltningens tjänsteutbud. Detta tillsammans med att nämnderna även tidigare år har ålagts med effektiviseringskrav i budgeten innebär att det finns behov av långsiktighet i planering och insikter i verksamheternas förutsättningar för effektivisering. Många gånger kräver effektiviseringar, så som exempelvis digitalisering, större investeringar som kan ta flera år i anspråk och det kan ta lång tid innan man ser de kostnadsmässiga effekterna. Därför görs bedömningen att det finns behov av kunskap om och förståelse för nämndernas förutsättningar att genomföra åtgärder som syftar till effektivisering, både på både kort och lång sikt.

Granskningen visar att det inte har tagits fram några mål eller indikatorer särskilt för effektivisering. Dock har kommunstyrelsen och nämnderna förutom service-nämnden tagit fram indikatorer avseende digitalisering i respektive nämndsbudget kopplat till målet om digitalisering i Malmö stads budget. IT och digitalisering är ett verktyg för att utveckla olika verksamhetsprocesser där syftet oftast är effektivisering av verksamheten, men det behöver inte vara målsättningen. Det ska tilläggas att målet ska tolkas brett utifrån service och där har servicenämnden tagit fram en indikator. Det kan även konstateras att hälsa-, vård- och omsorgsnämnden och arbetsmarknads- och socialnämnden inte har fastställt önskade

utfall för indikatorerna för mandatperioden. Ur ett målstyrningsperspektiv är detta problematiskt då det är svårt att bedöma hur långt det är kvar att nå upp till kommunfullmäktiges mål. Syftet är att kommunstyrelsen och nämnderna ska göra kvalitativa bedömningar av indikatorerna om den digitala utvecklingen.

Kommunstyrelsen och nämnderna har inte tagit fram riktlinjer och rutiner för effektivisering för sina respektive verksamheter. Kommunstyrelsen som, enligt kommunallagen, ska leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter samt ha uppsikt över nämnder har inte tagit fram centrala riktlinjer och anvisningar för hur arbetet med effektiviseringar ska bedrivas. Det finns inte heller någon långsiktig planering om det långsiktiga behovet av effektiviseringar, varken centralt eller på nämnds nivå.

Stadskontoret, serviceförvaltningen och arbetsmarknads- och socialförvaltningen har formulerat olika målbilder avseende effektivisering och digitalisering i sin styrning av verksamheten. När det gäller strategier avseende effektiviseringar är det bara hälsa-, vård- och omsorgsnämnden som har tagit fram en för digitalisering, välfärdsteknik och e-hälsa.

Styrningen av effektiviserings- och digitaliseringsarbetet sker även genom projektmål och effektmål inom ramen för olika projekt där projektplanerna blir de viktiga styrdokumenterna.

#### **Kommunstyrelsen rekommenderas att:**

- tydliggöra den politiska ambitionen och viljeriktningen avseende kommunens effektiviseringsarbete,
- tillsammans med nämnderna, inom ramen för budgetprocessen, se över förutsättningarna för effektiviseringar inom respektive verksamhetsområde på kort och lång sikt,
- se över, utveckla och dokumentera en kommunövergripande planering för det långsiktiga behovet av effektiviseringar.

### **4.1.2 Iakttagelser som ligger till grund för bedömning och rekommendation/er**

#### **4.1.2.1 Nämndernas effektiviseringskrav**

Kommunfullmäktige kompenserar kommunstyrelsen och nämnderna för pris- och löneökningar dock åläggs de med effektiviseringskrav för att möta ekonomiska förutsättningarna. Jämfört med budget 2020 har nämndernas ramar

räknats upp för ökade kostnader med 1,8 %. Av de som ingår i granskningen har kommunstyrelsen det största effektiviseringskravet med 3 procent. Hälsa-, vård och omsorgsnämnden samt arbetsmarknad- och socialnämnden ska genomföra effektiviseringsåtgärder med 0,8 procent. Servicenämnden har inte ålagts med något särskilt effektiviseringskrav men ålades att inte höja hyror till nämnderna under åren 2020 och 2021.<sup>8</sup>

Arbetsmarknads- och socialnämnden beslutade i juni 2021 om ett ytterligare generellt effektiviseringskrav om 1 procent för nämndens verksamheter med anledning av ett prognosticerat underskott för året. Kostnader för utbetalningar av ekonomiskt bistånd och externt köpt vård undantas från kravet.<sup>9</sup>

#### 4.1.2.2 Mål, vision, strategi

Kommunfullmäktiges mål i budgeten ska bidra till en effektiv styrning och god ekonomisk hushållning och gäller under mandatperioden. Enligt de intervjuade har det inte antagits någon policy, vision eller strategi specifikt om effektivisering av verksamheten. Visionen för Malmö finns formulerad i budgeten.

Nämnderna ska i sin budgetskrivelse, till kommunstyrelsen, bland annat beskriva vilka verksamhetsförändringar, effektiviseringar eller kvalitetsutveckling som pågår eller planeras inom nämnden framöver och hur de ska finansieras. Detta utgör en del av underlaget för kommunledningens prioriteringar i det kommande budgetarbetet.<sup>10</sup> I nämndsbudgeten, som reglerar styrningen av den egna förvaltningen, ska nämnderna beskriva hur kommunfullmäktiges mål i Malmös budget planeras att följas upp under mandatperioden. För varje mål ska nämnden ta fram en eller flera indikatorer med önskat utfall samt med vilka metoder de ska följas upp. Indikatorerna ska visa nämndens bidrag för att nå kommunfullmäktigemålet. De ska återspegla nämndens resultat och visa på någon aspekt av kvalitet eller effektivitet i verksamheten. Indikatorerna är de mått som används för indikera måluppfyllelse och ska följas upp med kvalitativa eller kvantitativa data.<sup>11</sup>

Något särskilt mål om effektivisering av verksamheten har inte formulerats av kommunfullmäktige. Inom målområdet ”god organisation” har ett mål fastställts som kan anses ha bäring på effektivisering av verksamheten då det handlar om digitalisering. Målet gäller alla nämnder och bolag:

---

<sup>8</sup> Malmö stads budget 2021

<sup>9</sup> Plan för kostnadsminskning genom effektivisering och prioritering 2021

<sup>10</sup> Ekonomihandboken

<sup>11</sup> Instruktion för styrning, ledning och utveckling med kommunfullmäktigemål

*”Fler malmöbor, besökare och samhällsaktörer ska uppleva att Malmö stad levererar en god och likvärdig service genom hög tillgänglighet, professionellt bemötande, rätt kompetens samt genom att ligga i framkant i den digitala utvecklingen”*

Kommunstyrelsen och nämnderna har inte tagit fram några indikatorer specifikt för effektivisering av verksamheten. För kommunfullmäktiges mål ovan har det tagits fram indikatorer som kan anses ha bäring på effektivisering. Kommunstyrelsen har antagit indikatorn ”Andel digitala verktyg och stödstrukturer som tar hänsyn till bemötande gentemot användare när det är relevant att det görs”. Arbetsmarknads- och socialnämnden har antagit indikatorn ”En kvalitativ bedömning av vilka effekter digitaliseringen har fått för verksamheten och för brukarna”. Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden har antagit indikatorn ”Digital utveckling”. Servicenämnden har inte antagit någon indikator som kan anses ha bäring på effektivisering av verksamheten.<sup>12</sup> Det ska dock tilläggas att kommunfullmäktiges mål ska tolkas bredare utifrån service och där har servicenämnden tagit fram en indikator.

Stadskontoret har tagit fram målbilder varav en är ”att vara ett effektivt stadskontor som tillsammans med förvaltningar och bolag gör gemensamma prioriteringar och utvecklar strategier för ett hållbart Malmö”.<sup>13</sup> Arbetsmarknadsförvaltningen har formulerat en målbild för digitaliseringen 2023. För att nå målbilden ska förvaltningen bland annat utforska digitala hjälpmedel och digitalisering av verksamheten för att underlätta arbetet, förenkla och förbättra administrativa uppgifter samt skapa en mer resurseffektiv verksamhet.<sup>14</sup> Serviceförvaltningen har tagit fram en målbild för 2025 som lyder ”tillsammans är vi en smart servicepartner till staden” och som ska implementeras under 2021. Tillsammans med målbilden och ledorden ”vara tillsammans, helhet, prioritering och trygghet” ska förvaltningen under 2021 lyckas med kommande effektiviseringar under de strama ekonomiska tider staden befinner sig i.<sup>15</sup>

Enligt de intervjuade vid arbetsmarknads- och socialförvaltningen har det förts diskussioner om att ta fram en digitaliseringsstrategi för nämnden. När digitaliseringschefen anställdes valde dock förvaltningen att arbeta med ett område i taget och det startades istället digitaliseringsprogram inom varje verksamhetsområde det vill säga ekonomiskt bistånd och arbetsmarknad, individ- och familjeomsorg samt boende, tillsyn och service. Programmen ska inte vara sido-

---

<sup>12</sup> Nämndernas budgetar för 2021

<sup>13</sup> Verksamhetsplan 2021 – Stadskontoret

<sup>14</sup> Verksamhetsplan 2021 – Arbetsmarknads- och socialförvaltningen

<sup>15</sup> Nämndsbudget 2021 - Servicenämnden

ordnade utan integrerade och ge verksamheten och brukarna det de behöver. År 2022 planeras arbetet sammanställas i ett inriktningsdokument. Arbetsmarknads- och socialförvaltningens digitaliseringsåtgärder utgår från förvaltningens och stadens verksamhetsmål samt Malmös digitaliseringsprogram. De ska ses som en del av verksamhetsutvecklingen och leda till en medveten förändring av verksamhetsprocesser, förhållningsätt och kommunikationsmönster.<sup>16</sup>

Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden tog 2018 fram en digitaliseringsstrategi som utgår från Malmös program för digitalisering. Visionen i strategidokumentet är att nämnden ska vara ledande när det gäller utveckling och användning av digitalisering, välfärdsteknik och e-hälsa inom nämndens verksamhetsområde. Strategin innehåller bland annat uppdrag till förvaltningen att arbeta inom de fyra områdena ”framtidens välfärd”, ”trygghet och självständighet”, ”brukaren i centrum” och ”attraktiv arbetsgivare”.<sup>17</sup>

Enligt de intervjuade arbetar hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen med att ta fram en treårig plan för IT- och digitalisering. En arbetsgrupp med representanter från digitaliseringsenheten, ekonomiavdelningen och verksamhetsavdelningarna har fått i uppdrag att ta fram ett förslag till plan utifrån ett inriktningsbeslut i förvaltningens digitaliseringsråd. Planen ska för varje projekt innehålla syfte, förväntade ekonomiska och kvalitetsmässiga effekter, personella och ekonomiska resurser vid uppstart, före och efter införandet. Vidare ska den för varje projekt innehålla en årlig revidering samt tidigare bedömningar av resursåtgång och effekthemtagning. Planen ska även innehålla uppföljning av om genomförda projekts förväntade effekter har uppnåtts.<sup>18</sup>

#### 4.1.2.3 Projekt mål

Delar av den effektivisering som utförs i nämndernas förvaltningar görs i projektform. Inom ramen för granskningen har det inhämtats dokumentation kopplad till pågående och avslutade projekt. Enligt stadens projektmodell ska varje fas i projektet dokumenteras i projektdirektiv, förstudierapport, projektplan, leveransprotokoll och slutrapport. Enligt dessa mallar ska det bland annat tas fram och göras beskrivningar av effektmål och projektmål.

När det gäller arbetsmarknads- och socialförvaltningen har det tagits del av underlag för projekten ”Digitalisering ekonomiskt bistånd” och ”Införande av sammanhållet dokumentationsstöd”. För hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningen projekten ”Införandet av digital signering” och ”Ny ersättningsmodell”.

<sup>16</sup> Hantering av digitaliserings och IT frågor inom Arbetsmarknad- och socialförvaltningen (2020-05-25)

<sup>17</sup> Strategi för digitalisering, välfärdsteknik och e-hälsa (2018-05-29)

<sup>18</sup> Organisering och roller inom förvaltningsövergripande IT/digitalisering (odaterat)

För serviceförvaltningen projekten ”Energi probe” och ”Löneskulder”. För stadskontoret ”Lokalbeslutsprocess” och ”införande av ärendehanteringssystemet MSM”.

Med undantag för stadskontoret har det tagits fram effektmål och projektmål för samtliga projekt. Dock är syftet med MSM att samla, effektivisera och standardisera hanteringen av de gemensamma och i vissa fall individuella behov stadskontorets medarbetare har för att utföra sina arbetsuppgifter.<sup>19</sup> Enligt projektets kommunikationsplan är målet med införandet av en serviceportal att ytterligare säkerställa att serviceärenden hanteras effektivt, likvärdigt, säkert. Portalen är en automatisk funktion för att ta fram statistik, som utgör underlag för verksamhetsutveckling. Dessutom ska fler serviceärenden än de som hanteras av planeringssektionen på sikt kunna kopplas till serviceportalen.

När det gäller lokalbeslutsprocessen är syftet en effektiv lokalförsörjning och ett effektivt lokalnyttjande som förutsätter rätt mängd lokaler, i rätt tid, på rätt plats och till en rimlig kostnad. Förutsättningen för detta är en gemensam, transparent och förutsägbar lokalanskaffningsprocess. Enligt underlaget beskrivs syfte och mål i stadens lokalförsörjningspolicy samt att framtagandet av processen dock har haft ett antal utgångspunkter som kan beskrivas som långsiktiga mål för lokalförsörjningsarbetet i Malmö i stort.<sup>20</sup>

#### 4.1.2.4 Styrdokument avseende ekonomi och effektivitet

Kommunstyrelsen ansvarar för beslut om samordning mellan nämnderna och gränsdragning mellan nämndernas kompetens. Styrelsen ansvarar för att en effektiv och ändamålsenlig organisation upprätthålls i kommunal verksamhet.<sup>21</sup>

I Malmö stads budget anges riktlinjer för ekonomin. Nämnderna ska inom ramen för sina uppdrag bedriva en väl fungerande och effektiv verksamhet. För att uppnå detta ska varje nämnd upprätta interna riktlinjer för den ekonomiska styrningen. Samtliga nämnder inom ramen för denna granskning har upprättat och fastställt interna riktlinjer för den ekonomiska styrningen.

Budgeten fastställer även de ekonomiska ramar som är bindande för nämnderna och som inte får överskridas. Nämnderna ansvarar för att uppfylla de mål och den lagstiftning som gäller för verksamheten inom tilldelad ram. De ekonomiska ramarna är överordnade målen. Nämnderna ska under förutsättning av en väl fungerande och effektiv verksamhet årligen besluta om hur de tilldelade ramarna ska fördelas till verksamheten. Servicenämnden är dock befriad från ansvar för

<sup>19</sup> Uppdragsdirektiv - MSM (Ärendehanteringssystem) (odaterat)

<sup>20</sup> Lokalbeslutsprocess – Remissversion till beredningsgruppen (2021-09-02)

<sup>21</sup> Kommunstyrelsens reglemente

det ekonomiska resultatet för rivning och marksanering liksom arbetsmarknad- och socialnämnden för statsbidrag flyktingar. Det vill säga dessa verksamhetsområden har tilldelats en egen av ram av kommunfullmäktige. Dock har nämnderna fortfarande ansvar för att bedriva välfungerade och effektiv verksamhet samt vidta nödvändiga åtgärder inom respektive område.

Enligt servicenämndens reglemente ska nämnden underlätta för stadens nämnder och bolag genom att samordna och effektivisera den service och tjänster som Malmöborna behöver.<sup>22</sup> Enligt de intervjuade har serviceförvaltningen med undantag från verksamheterna lokalprocessenheten (LOPE) och den nya IT-avdelningen inget kommunbidrag. Serviceförvaltningens intäkter regleras via överenskommelser och avtal med övriga förvaltningar och kommunala bolag. Effektivisering är inbyggd i modellen eftersom de inte får täckning för pris- och löneökningar. Även kravet i stadens budget om att servicenämnden inte får höja hyrorna under 2020 och 2021 innebär ett indirekt effektiviseringskrav för nämnden. Detta kan få konsekvenser för Stadsfastigheters ekonomi eftersom självkostnadsprincipen riskeras att urholkas och medel inte frigörs för att bibehålla en adekvat underhållsnivå som säkrar fastigheternas funktion och värde<sup>23</sup>. Enligt de intervjuade resulterar även genomförda effektiviseringsåtgärder kopplade till tjänstebudet att hemtagningen av effekter landar på beställande nämnd. Detta tillsammans med servicenämndens uppdrag om samordning och effektivisering av service och tjänster innebär att servicenämnden ständigt måste arbeta med att hitta effektiviseringar för att få sin budget att gå ihop.

#### 4.1.2.5 Övriga styrdokument kopplade till effektivisering

Kommunstyrelsen och nämnderna ansvarar, genom behovsanalys, beställning och aktivt deltagande i stadens lokalförsörjningsarbete, för att det egna behovet av lokaler är tillgodosett inom sina respektive verksamhetsområden samt för att säkra att dessa lokaler nyttjas resurseffektivt. Kommunstyrelsen ansvarar även för ledning, samordning och uppsikt över stadens lokalförsörjning. Servicenämnden ansvarar för den operativa samordningen av stadens lokalförsörjningsarbete.<sup>24</sup>

Kommunfullmäktige återremitterade i februari 2021 Malmö stads lokalförsörjningsplan till kommunstyrelsen för extern utredning. Skälet var bland annat en kraftig kostnadsutveckling vid byggnationer av skolenheter, digitaliseringens påverkan på behovet av lokaler samt framtagandet av ett antal strategier kopplat till lokalförsörjningsfrågan. Kommunfullmäktige antog sedan planen i juni 2021.

---

<sup>22</sup> Servicenämndens reglemente

<sup>23</sup> Verksamhetsplan 2021 – Stadsfastigheter

<sup>24</sup> Kommunstyrelsens och nämndernas reglementen

Planen är stadens styrdokument för planeringen av verksamhetslokaler. Den ger en bild av befintligt bestånd av verksamhetslokaler, lokalkostnader, stadens framtida behov av lokaler inom olika verksamheter samt utvecklingsbehov för stadens arbete med lokalförsörjning framöver.<sup>25</sup>

Enligt de intervjuade finns det inga centrala eller nämndspecifika styrdokument, anvisningar eller metodstöd för hur nämnderna ska arbeta med effektivisering av verksamheten. Det har inte heller tagits fram och beslutats om någon plan avseende det långsiktiga behovet av effektiviseringar. Nämnderna ska dock inom ramen för budgetprocessen varje år inför budgetskrivelsen till kommunfullmäktige se över var i verksamheten effektiviseringar kan göras.

## 4.2 Kartläggning av effektiviseringspotential

**Revisionsfråga:** Har det genomförts tillräckliga kartläggningar och utvärderingar av verksamheten och dess kostnader för att identifiera effektiviseringspotentialen och prioritera effektiviseringsområden?

### 4.2.1 Bedömning

Bedömningen är att det inte helt har genomförts tillräcklig kartläggning och utvärdering av verksamheten och dess kostnader för att identifiera effektiviseringspotentialen och prioritera effektiviseringsområden. Det saknas tydlighet när det gäller struktur, systematik, långsiktighet och omfattning av effektiviseringsbehovet i kommunstyrelsens och nämndernas verksamheter. Det finns behov av att utveckla struktur och metodik i det övergripande kartlägnings- och utvärderingsarbetet för att skapa sig en bild av hur stort och var effektiviseringsbehovet är för att kommunstyrelsen och nämnderna ska kunna bestämma nivån på hur verksamheterna bör fungera.

Det är positivt att det i arbetssättet redan tidigt inom för ramen stadens budget- och uppföljningsprocess finns ett fokus på verksamhetsutveckling i relation till effektiviseringar och ekonomiska förutsättningar. Det är dock upp till respektive förvaltning och den kompetens som finns hur detta arbete ska gå till. Det vill säga det finns inga tydliga riktlinjer och anvisningar för hur detta ska gå till. Kommunstyrelsen och nämnderna har inte någon fullständig bild av effektiviseringspotentialen i sina verksamheter. Identifiering av effektiviseringar ligger på cheferna i linjen. Nämndernas prioritering av effektiviseringsområden görs huvudsakligen av förvaltningarnas ledningsgrupper inom ramen för budgetprocessen inför budgetskrivelsen till kommunstyrelsen. I denna process avgörs i

<sup>25</sup> Lokalförsörjningsplan för Malmö stad 2021-2036 (STK-2020-1188)



huvudsak även vilka effektiviseringar som ska göras inom linjen eller som projekt. För effektiviseringar som genomförs som projekt finns en tydlig metodik i Malmö stads projektmodell ”projektstegen”. Inom ramen för modellen finns rutiner, arbetssätt samt metoder som kan användas för att ge en bild av nuläget av effektiviseringsbehovet och för att kunna bestämma hur verksamhet ska fungera när effektiviseringarna är genomförda. Detta får konsekvensen att bilden av hur verksamheten presterar i nuläget och möjligheten för den politiska nivån att besluta hur verksamheten bör prestera framkommer först i de inledande skedena av påbörjade effektiviseringsprojekt. Det finns således ingen direkt helhetsbild av var eller storleken på effektiviseringspotentialen i verksamheterna.

**Kommunstyrelsen och nämnderna rekommenderas att:**

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

#### **4.2.2 Iakttagelser som ligger till grund för bedömning och rekommendation/er**

Enligt anvisningarna ska nämnderna i sina budgetskrivelser till kommunfullmäktige beskriva verksamhetsförändringar, effektiviseringar eller kvalitetsutveckling som pågår eller planeras inom nämnderna. De ska även innehålla förändrade arbetssätt och eller samarbete med andra nämnder som leder till förbättrad kvalitet och eller minskade kostnader.<sup>26</sup> Enligt de intervjuade har det gjorts förändringar i stadens budgetprocess bland annat för att svara mot ett förändrat ekonomiskt läge. Nämnderna ska tidigt i processen fokusera på verksamhetsutveckling i relation till effektiviseringar och ekonomiska förutsättningar på sikt. Processen ställer krav på nämnderna att beskriva insatser, resultat och effekter. Den förändrade budgetprocessen ska skapa bättre förutsättningar för en god ekonomisk hushållning att hålla sig inom den ekonomiska ramen och få ut mer verksamhet av befintlig budget.

Enligt de intervjuade finns det ingen centralt dokumenterad sammanhållen beskrivning av effektiviseringsbehovet av kommunens verksamheter. Det finns ingen sammanhållen kartläggning och analys av var effektivitetspotentialen finns i kommunen eller för respektive förvaltning. Det är en decentraliserad organisation där förvaltningarna arbetar systematiskt på olika sätt med att söka effektivisering i verksamheterna parallellt med budgetprocessen. Det ligger på linjens

---

<sup>26</sup> StratSys anvisningar för budgetskrivelsen

chefer att göra inventeringar av verksamheten och dess kostnader inom ramen för budgetarbetet samt att identifiera och ge förslag på effektiviseringsåtgärder.

Enligt stadskontorets planerings- och budgetdirektiv 2021 ska samtliga chefer inventera verksamheten för att ta fram förslag på åtgärder som medför effektiviseringar. Det handlar om att ta fram åtgärder som kan medföra sänkta kostnader och att arbeta långsiktigt med verksamhetsutveckling. Prioriterade områden för året är bland annat förvaltningsutveckling med utvecklingsmålet att utveckla ett mer sammanhållet, effektivt, proaktivt och lärande stadskontor. Enligt stadskontoret har man de senaste åren arbetat med att utveckla sin budget- och uppföljningsprocess och har nu en kostnadskontroll som man inte haft tidigare, vilket medfört en mer realistisk budget. Systematiken i effektiviseringsarbetet bygger på den egna planerings- och uppföljningsprocessen för verksamhet och ekonomi. Budgetprocessen som är en del av styr- och planeringsprocessen följer stadens process, dock något anpassad till stadskontorets förutsättningar. Det finns ingen enhetligt dokumenterad bild av var behovet av effektiviseringar inom kontoret finns utan det uppges att hela arbetssättet i budgetprocessen går ut på ständiga förbättringar, verksamhetsutveckling, kvalitetsökning och besparingar.

Enligt serviceförvaltningen har de nyligen inrättat en samordnare för förvaltningens utvecklingsarbete. De har tre olika arbetssätt för att kartlägga effektiviseringar utöver den inventering som ska göras inom ramen för stadens och förvaltningens budget- och uppföljningsprocess. Ett av dessa arbetssätt är en utökad kartläggning av effektiviseringar som förvaltningen började med 2020 som ett sätt att förbereda sig för ett eventuellt besparings- och effektiviseringskrav från kommunfullmäktige. Kartläggningen omfattade diskussioner och workshops i förvaltningens ledningsgrupp och avdelningar. Materialet sammanställdes, prioritering gjordes och beslut om potentiella effektiviseringar togs av ledningsgruppen. Ett annat sätt är utvecklingsrådet som hanterar gemensamma utvecklingsmedel och finansierar bland annat större utvecklingsprojekt som kan handla om effektivisering. Rådet bereder utvecklingsärenden som presenteras för och beslutas i serviceförvaltningens ledningsgrupp.<sup>27</sup> Det tredje sättet för effektivisering av verksamheten är arbetet med ständiga förbättringar, det vill säga olika arbetsmetoder som medarbetarna kan använda sig av för att på något sätt effektivisera det vardagliga arbetet. Det kan vara allt från individuella förslag och idéer till större projekt.

Arbetsmarknads- och socialförvaltningen har kartlagt ekonomienhetens arbete med budget, uppföljning och prognos. Dokumentet innehåller bland annat pro-

---

<sup>27</sup> Riktlinjer för serviceförvaltningens utvecklingsärenden (2021-06-09)

cesskartor och beskrivningar av budgetprocessen samt uppföljnings- och prognosprocessen. Syftet med dokumentet är att skapa ett likvärdigt och gemensamt arbetssätt inom ekonomi för alla chefer i förvaltningen. Det ska även säkerställa god kvalitet i ekonomi- och analysarbetet samt förutspå framtiden bättre i verksamhetsstyrningen. I dokumentet beskrivs att det inom ramen för budgetprocessen bör föras en dialog på arbetsmötena med verksamheten om bland annat effektivisering och optimering av organisationen, kostnadsdrivare, volymer samt prisförändringar.<sup>28</sup>

Enligt de intervjuade har arbetsmarknads- och socialförvaltningen haft fokus på effektiviseringar, utan att göra avkall på lagkrav, sedan förvaltningen startade. Detta med anledning av årliga underskott i förhållandet till budget. Därför genomförde förvaltningen en genomlysning av förvaltningens ekonomistyrning 2017. Denna syftade till att ta fram underlag som ger förvaltningen möjlighet att utveckla och stärka verksamhetsutvecklingen genom en tydlig ekonomistyrning.<sup>29</sup> Även stadskontoret tillsammans med arbetsmarknad- och socialförvaltningen fick i uppdrag 2020 av kommunstyrelsen att genomföra genomlysningar och kartläggningar med anledning av underskottet 2019. Syftet var att utreda orsakerna till kostnadsutvecklingen och budgetavvikelserna inom nämndens verksamheter. Rapporterna omfattar kostnaderna inom ekonomiskt bistånd, arbetsmarknadsåtgärder, hemlöshet samt intern styrning och konstruktionen av separata budgetramar.<sup>30</sup>

Enligt Hälsa-, vård och omsorgsförvaltningen ligger effektivisering i nämndens grunduppdrag. Det gjordes en heltäckande genomlysning av äldreomsorgens verksamheter 2017 i samband med att de fem stadsdelsområdena slogs samman till den nuvarande facknämnden. Arbetsgången när det gäller att hitta sätt att effektivisera verksamheten uppges vara det att först förs en dialog och beslutas i förvaltningens ledningsgrupp vilka områden som har potential att kunna effektiviseras. Därefter ges det i uppdrag till förvaltningens utvecklingssekreterare att utreda vilka effektiviseringsmöjligheter som finns. I de fall förvaltningen väljer att gå vidare skapas oftast en projektorganisation för ett genomförande av effektiviseringen. Det har bland annat gjorts översyner av korttidsplatser<sup>31</sup> och restaurangerna i egen regi<sup>32</sup>. Det gavs även i uppdrag åt en konsult att genomföra en utredning av sjuksköterskeorganisationen. Syftet med uppdraget var att analysera

---

<sup>28</sup> Ekonomiadministration - Processer för budget, uppföljning och prognos, ekonomiavdelningen, arbetsmarknads- och socialförvaltningen (2020-09-21)

<sup>29</sup> Ekonomistyrning ASF – Slutrapport (2018-01-08)

<sup>30</sup> Bakomliggande orsaker till budgetavvikelsen inom arbetsmarknad- och socialnämndens verksamheter, delrapport 1 och delrapport 2 (2020-09-09, 2020-11-11)

<sup>31</sup> Utredning av korttidsplatser (2021-01-26)

<sup>32</sup> Översyn av restauranger i egen regi (2020-09-15)

områdena organisering, bemanning och arbetsförutsättningar för att uppnå målet att öka den interna resurshållningen, minska extern bemanning och möta intentionerna i satsningen på ”Nära vård”.<sup>33</sup> Enligt de intervjuade är även arbetet enligt nämndens kvalitetsledningssystem ett viktigt sätt utveckla och effektivisera verksamheten.

Ett av hälsa-, vård- och omsorgsförvaltningens viktigaste sätt att effektivisera verksamheten, enligt de intervjuade, är genom digitalisering. Under våren 2021 tog förvaltningen fram en rollfördelning och organisering av hur digitaliseringsarbetet ska bedrivas framöver. Arbetet organiseras i en förvaltningsövergripande avdelning med ansvar för det strategiska utvecklingsarbetet som håller ihop det gemensamma arbetet avseende digitalisering och IT. Förvaltningsledningen håller ihop arbetet med digitalisering och välfärdsteknik. Till detta skapas ett digitaliseringsråd med uppdraget att hantera och bereda alla frågor som berör förvaltningens IT-infrastruktur och digitalisering inför beslut i förvaltningens ledningsgrupp. Rådet består av utsedda enhetschefer från de fyra verksamhetsavdelningarna, strategiska utvecklingsavdelningen och ekonomiavdelningen samt en sekreterare. Sammanställande är enhetschef för digitaliseringsenheten.<sup>34</sup> Enligt de intervjuade är syftet att skapa en samlad bild av arbetet inom området, prioritera och samla resurserna för möjlig effekthemtagning. En av uppgifterna är att årligen ta fram en plan för IT och digitalisering som bland annat ska ligga till grund för budgetarbetet.

## 4.3 Uppföljning och utvärdering av effektiviseringar

**Revisionsfråga:** Sker det en systematisk uppföljning och utvärdering av genomförande, åtgärder, kostnader och effekter som säkerställer att förväntade effektivitetsvinster i verksamheten realiserar?

**Revisionsfråga:** Säkerställs en tillräcklig uppföljning och återrapportering om arbetet med effektivisering av verksamheten till kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder?

### 4.3.1 Bedömning

Bedömningen är att det inte helt sker en tillräcklig systematisk uppföljning och utvärdering av genomförande, åtgärder, kostnader och effekter som säkerställer

<sup>33</sup> Rapporten - Utredning sjuksköterskeorganisation, Hälsa-, Vård- och Omsorgsförvaltningen - Malmö Stad (1 december 2020)

<sup>34</sup> Organisering och roller inom förvaltningsövergripande IT/digitalisering (dokumentstatus okänt)

att förväntade effektivitetsvinster i verksamheten realiserar. Att projekten följs eller planeras att följas upp av projektens olika styrgrupper framgår av erhållen dokumentation. Det har skapats förutsättningar för utvärdering och uppföljning genom de projektmål och effektmål som ställs upp inom ramen för olika projekt. Dock är det överlag otydligt hur uppföljning och utvärdering av effekter genomförs. Även dokumentationen av detta arbete behöver utvecklas. Systematik och spårbarhet i genomförande, utvärdering och uppföljning skulle tydliggöras om mallarna inom ramen för stadens projektmodell användes för de olika faserna i projektet.

Vidare görs bedömningen att det inte helt säkerställs tillräcklig återrapportering om arbetet med effektivisering av verksamheten till kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och nämnder. Rapporteringen av arbetet med effektivisering av verksamheten till den politiska nivån är sparsam. Rapporteringen sker i huvudsak i tertialrapporteringen och består främst av den avstämning som görs av kommunfullmäktiges mål avseende digitalisering och nämndernas indikatorer. Det görs även beskrivningar av verksamhetens utveckling.

**Kommunstyrelsen och nämnderna rekommenderas att:**

- se över och utveckla utvärdering och uppföljning av genomförande, kostnader och effekter inom ramen för projekt som syftar till effektivisering av verksamheten. Detta för att kunna avgöra om förväntade effektiviseringsvinster har realiserats,
- se över och utveckla dokumentationen av genomförd utvärdering och uppföljning inom ramen för pågående och slutförda projekt för att säkerställa spårbarheten i den uppföljning som görs,
- säkerställa en tillräcklig återrapportering av effektiviseringsarbetet.

**4.3.2 Iakttagelser som ligger till grund för bedömning och rekommendation/er**

I granskningen har underlagen till projekt som syftar till effektivisering granskats. Vidare har en genomgång gjorts av protokoll och handlingar ett år tillbaka i tiden för att spåra vilken uppföljning och rapportering av effektiviseringar som skett till kommunstyrelsen och nämnderna. Utöver tertialrapportering och rapportering av särskilda uppdrag inom ramen för budgetuppföljningen till kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och nämnderna har ingen specifik rapportering av effektiviseringar gjorts.

#### 4.3.2.1 Uppföljning av effekter i projekt som syftar till effektivisering

Inom ramen för granskningen har dokumentation av ett pågående och ett avslutat effektiviseringsprojekt begärts in. Enligt stadens projektmodell ska varje fas i projektet dokumenteras i projektdirektiv, förstudierapport, projektplan, leveransprotokoll och slutrapport. Enligt dessa mallar ska det bland annat tas fram och göras beskrivningar av effektmål och projektmål

I granskningen har det inte tagits del av något underlag där det har genomförts utvärdering och uppföljning av bland annat åtgärder, kostnader och effekter enligt stadens projektmodell. Det vill säga att det inte har tagits del av någon dokumenterad slutrapport. Som nämnts tidigare har projekt- och effektmål angivits i underlag som projektdirektiv och projektplaner, det vill säga det finns förutsättningar för uppföljning och utvärdering av effekter.

När det gäller arbetsmarknads- och socialnämndens projekt om sammanhållet dokumentationsstöd framgår det i underlaget att det ska ske löpande utvärdering samt utvärdering inför avslut av projektet. Styrgruppen ska besluta om avslut av projektet utifrån slutrapporten.<sup>35</sup> När det gäller projektet om digitalisering inom ekonomiskt bistånd framgår att ett ”agilt” arbetssätt kommer att användas och utvärderingar kan komma att genomföras under projektets gång för att göra olika vägval.<sup>36</sup>

Vad det gäller hälsa-, vård- och omsorgsnämndens projekt om digital signering kommer slutrapportering och utvärdering av genomförandet göras i slutfasen.<sup>37</sup> För projektet om ny ersättningsmodell för hemtjänsten framgår att det ska göras en utvärdering av effekt- och projektmål.<sup>38</sup>

Angående kommunstyrelsens projekt om införande av ärendehanteringssystemet MSM framgår det inte av erhållen dokumentation om och i så fall när uppföljning och utvärdering kommer att genomföras. Likaså när det gäller för själva projektet avseende lokalbeslutsprocessen. Dock framgår det hur uppföljning och rapportering, inom ramen för lokalbeslutsprocessen i staden, kommer att ske.

När det gäller servicenämndens projekt ”Energy Probe” framgår mätning och uppföljning av energiförbrukning före och efter införandet och avvikelser inom ramen för projektet. Inom ramen för projektet om löneskulder framgår att upp-

---

<sup>35</sup> Projektplan – Införande av sammanhållet dokumentationsstöd (2020-01-05)

<sup>36</sup> Projektdirektiv – ASF digitalisering - ekonomiskt bistånd

<sup>37</sup> Projektplan – Digital signering MCSS APPVA (11-01-2021)

<sup>38</sup> Projektplan – Ny ersättningsmodell hemtjänst (odaterad)

följningen kommer att ske under 2022. Framgår gör även aktiviteter och uppföljning som projektets styrgrupp planerat.

#### 4.3.2.2 Rapportering av effektiviseringar

Kommunstyrelsen och nämnderna beskriver i huvudsak effektiviseringar kopplat till digitaliseringsarbetet i avstämningskommentaren till kommunfullmäktiges mål och nämndernas egna indikatorer som berör digitalisering. I delar redogörs för effektiviseringsvinster i verksamheten, dock inte i förhållande till minskade kostnader. Redovisning sker även av effektiviseringsåtgärder inom ramen för kommunfullmäktiges riktade uppdrag i budgeten 2020 så som minskade kostnader genom bland annat lokaleffektivisering, effektivisering av administrativa processer, det vill säga minskad administration.

Arbetsmarknads- och socialnämnden prognostiserade i samband med ekonomisk prognos för ett budgetunderskott på totalt 120 miljoner kronor motsvarande 3,4 procent av tilldelat kommunbidrag. Nämnden gav förvaltningen i uppdrag att ta fram en plan för att begränsa kostnadsökningar genom effektivisering och prioritering till nämndens sammanträde i juni 2021.<sup>39</sup> Vid delårsrapporteringen prognostiserades för ett budgetunderskott på totalt 85 miljoner kronor motsvarande 2,4 procent av tilldelat kommunbidrag. En del av det minskade underskottet beror på att kommunfullmäktige tillfälligt befriade nämnden från ansvar för det negativa ekonomiska resultatet med anledning av finansieringen av extratjänster och andra arbetsmarknadsinsatser samt merkostnader på grund av covid-19. Dessa kostnader bedömdes av nämnden utgöra knappt 36 miljoner kronor.<sup>40</sup> Efter oktober månad prognostiserar nämndens förvaltning ett underskott på 20 miljoner kronor för helåret. Den förbättrade prognosen förklaras av en tidigare flytt från lokaler, minskade nettokostnader för ekonomiskt bistånd och ökade intäkter för arbetsmarknadsinsatser. Vidare förklaras det bland annat även av ökade överskott för tillfälliga vakanser, försenade rekryteringar och försenade projekt. I och med de förändrade ekonomiska förutsättningar tillsammans med en budgetförstärkning av kommunfullmäktige bedömer förvaltningen att nämnden inte redovisar underskott 2021.<sup>41</sup>

När det gäller effektiviseringar redogör arbetsmarknads- och socialnämnden för bland annat minskade kostnader med anledning av de översyner som har gjorts av kostnadsutvecklingen och efterföljande åtgärdsplaner i sin årsanalys 2020.<sup>42</sup> I delårsrapporten redogörs för digitaliseringar så som exempelvis för satsningar

<sup>39</sup> Plan för att begränsa kostnadsökningar genom effektivisering och prioritering

<sup>40</sup> Delårsrapport 2021 – Arbetsmarknads och socialnämnden

<sup>41</sup> Plan för att begränsa kostnadsökningar 2021 samt fördelning av tilläggsbudget för 2021 (ASN-2021-11746)

<sup>42</sup> Årsanalys 2020 – Arbetsmarknads- och socialnämnden

som har gjorts på digitala tjänster, digitaliseringen för att effektivisera verksamhetens administration och digitala verktygs nyttjande av strukturerade utredningar för att effektivisera och kvalitetssäkra utredningar inom barn- och ungdomsvården. Nämnden redogör även för att den under perioden har nyttovärderat förslag till projekt och prioriterat de som bedöms ge mest effekt för verksamheten och för brukarna utifrån givna ekonomiska ramar. Vidare bedömer även nämnden att den har skapat förutsättningar för ett systematiskt arbete med digitalisering vid verksamhetsutveckling.<sup>43</sup> Trots nämndens förbättrade ekonomiska förutsättningar anses behovet av åtgärder kvarstå för kostnadsminskningar och effektiviseringar i syfte att uppnå en långsiktigt hållbar ekonomisk situation för verksamheten. Därför fortsätter arbetet enligt planen som antogs i maj 2021. Även nämndens egna generella effektiviseringskrav på 1 procent kvarstår.<sup>44</sup>

När det gäller servicenämnden redogörs, under verksamhetens utveckling, bland annat för hanteringen av fler ärenden och att kötiden till kontaktcenter har gått från en timme till en minut. Vidare redogörs även för ett pilotprojekt för en ny digital egenkontroll i delar av skolrestaurangers verksamheter.<sup>45</sup> I delårsrapporten anges bland annat att ett långsiktigt övergripande arbete med att kartlägga och utvärdera tjänsteutbudet har påbörjats. Översynen syftar till att göra effektiviseringar i tjänsterna för att minska kostnader eller avveckla tjänsten. Förvaltningen fortsätter att driva projektet ”Energy Probe” efter pilotprojektets avslut. Införandet av ”Energy Probe” innebär en förlängd livslängd av kylkompressorer och minskad energianvändning i kyl- och frysrum. HR-service fortsätter bland annat med att satsa på att automatisera delar av den repetitiva och tidskrävande administrationen inom lönearbetet. Ansöknings- och överklagandeförfarandet av riksfärdtjänst har digitaliserats vilket ger ökad intern effektivitet.<sup>46</sup>

Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden rapporterar i sin årsanalys bland annat om införandet av digital dokumentation och E-lås, digital tillsyn i ordinarie boende, digital signering av läkemedelslistor, digital ansökan om bistånd och insatser.<sup>47</sup> I delårsrapporten redogörs för i huvudsak samma digitaliseringsåtgärder som i föregående års årsanalys.

I kommunstyrelsens årsanalys redogörs för en rad digitala lösningar i staden så som bland annat digital kundefakturering, betaltjänster och arbetet med att ut-

---

<sup>43</sup> Delårsrapport 2021 – Arbetsmarknads och socialnämnden

<sup>44</sup> Plan för att begränsa kostnadsökningar 2021 samt fördelning av tilläggsbudget för 2021 (ASN-2021-11746)

<sup>45</sup> Årsanalys 2020 – Servicenämnden

<sup>46</sup> Delårsrapport 2021 - Servicenämnden

<sup>47</sup> Årsanalys 2020 – Hälsa-, vård- och omsorgsnämnden



veckla digitala processer för att hantera fakturor snabbt och säkert. Analysen av indikatorn avseende digitalisering sköts upp till 2021 på grund av pandemin.<sup>48</sup> I delårsrapporten redovisas bland annat flytten av kommungemensam IT och digitalisering till servicenämnden och utveckling av den digitala arbetsplatsen. Denna gång flyttades analysen av indikatorn till årsanalys 2021 med anledning av den organisatoriska flytten av IT och digitalisering.<sup>49</sup>

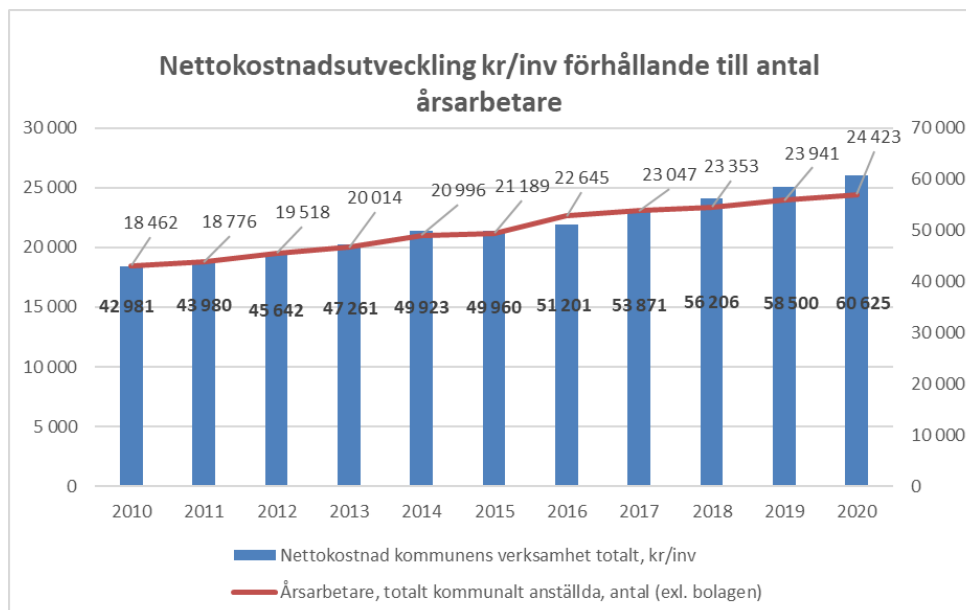
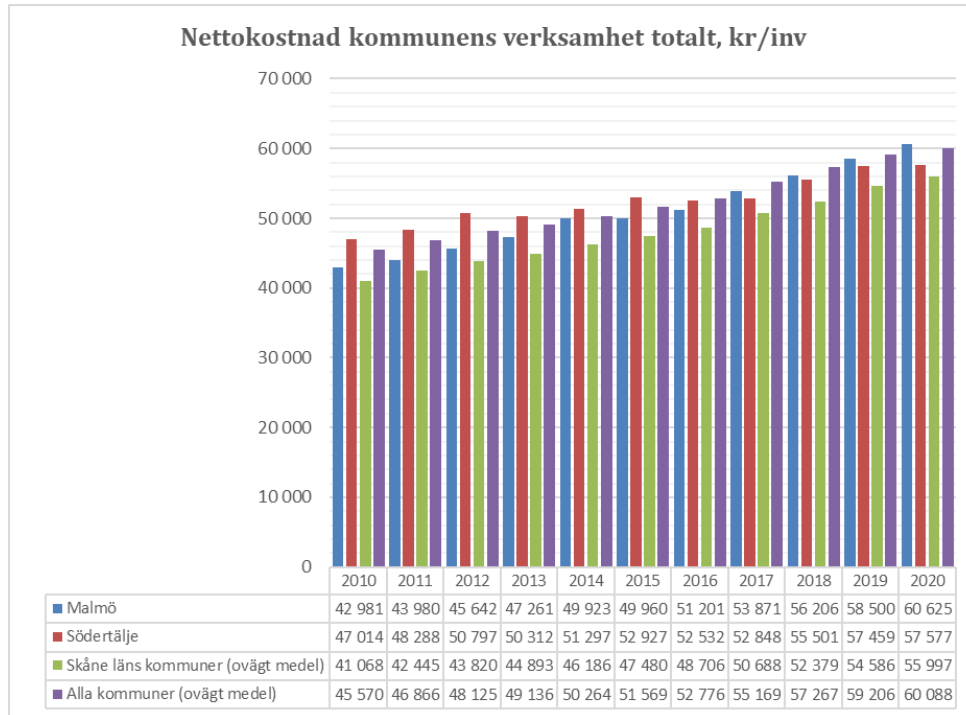
---

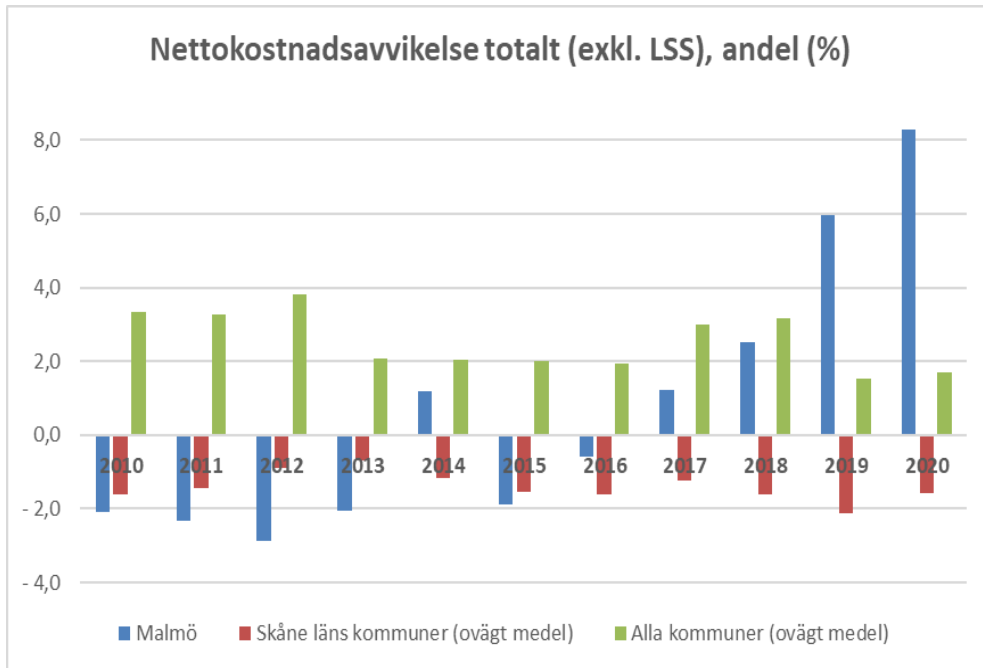
<sup>48</sup> Årsanalys 2020 - Kommunstyrelsen

<sup>49</sup> Delårsrapport 2021 – Kommunstyrelsen

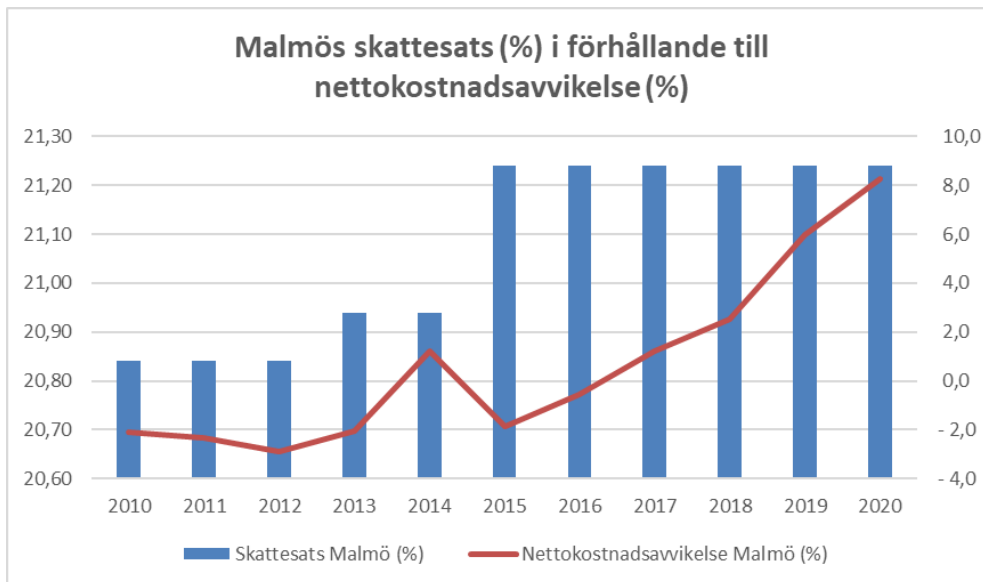
## 5 Bilagor

### Bilaga 1 - tabeller

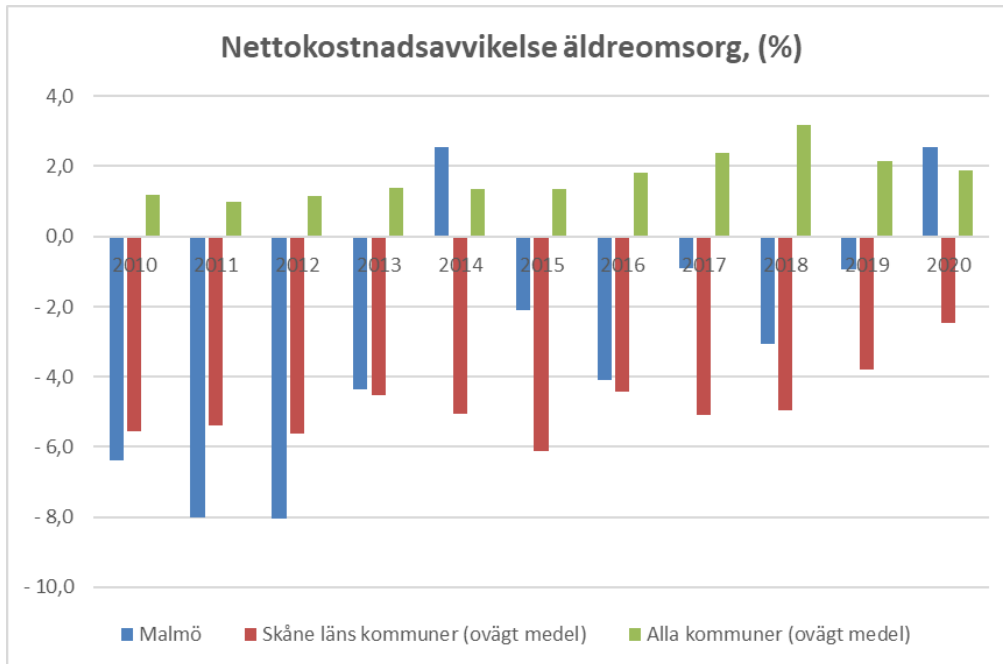




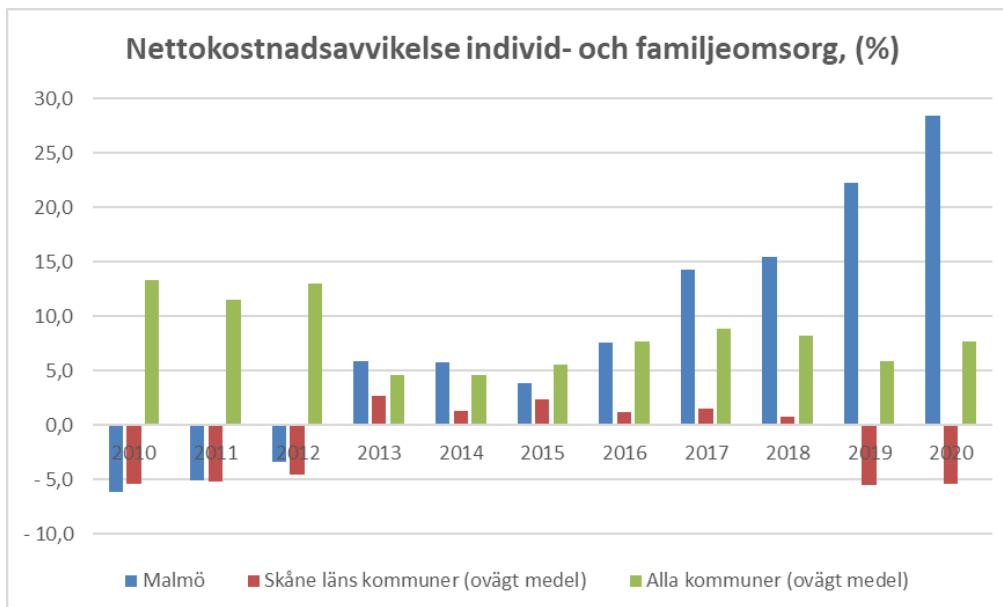
Källa: Kolada



Källa: Kolada



Källa: Kolada



Källa: Kolada

## **Bilaga 2 – revisionskriterier**

### **6 kap. 1 § kommunallagen**

Styrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunens eller regionens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders och eventuella gemensamma nämnders verksamhet.

### **6 kap. 6 § kommunallagen**

Nämnderna ska var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de bestämmelser i lag eller annan författning som gäller för verksamheten. De ska också se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

### **11 kap. 1 § kommunallagen**

Kommunen ska ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet. Fullmäktige ska besluta om riktlinjer för god ekonomisk hushållning för kommunen.

### **Kommunstyrelsens och nämndernas reglementen**

Styrelsen har bland annat det övergripande ansvaret för kommunens verksamheter, utveckling och ekonomiska ställning. Styrelsen ska utifrån ett helhetsperspektiv leda kommunens verksamhet genom att utöva en samordnad styrning och leda arbetet med att ta fram nämndövergripande styrdokument för kommunen. Styrelsen ansvarar för att en effektiv och ändamålsenlig organisation upprätthålls i kommunal verksamhet.

Serviceämnden underlättar för stadens nämnder och bolag genom att samordna och effektivisera service och tjänster som Malmöborna behöver.

Kommunstyrelsen och nämnderna ska följa kommunfullmäktiges beslutade regler och principer för ekonomisk förvaltning.

När det gäller lokalförsörjningen ansvarar styrelsen och nämnderna bland annat för att säkra att de egna lokalerna nyttjas resurseffektivt.

## **Malmö stads budget 2021**

Nämnderna inom ramen för sina uppdrag bedriva en väl fungerande och effektiv verksamhet. För att uppnå detta ska nämnderna bland annat ska upprätta interna riktlinjer för ekonomisk styrning. I budgeten erhåller nämnderna ekonomiskt bindande ramar som inte får överskridas. Inom tilldelad ram ska nämnderna uppfylla mål och lagstiftning som gäller för verksamheten. Nämnderna ska besluta hur ramen ska fördelas till verksamheten för att den ska bedrivas på fungerande och effektivt sätt.

## **Ekonomihandboken Malmö stad**

Nämnderna ska i sin budgetskrivelse, till kommunstyrelsen, bland annat beskriva vilka verksamhetsförändringar, effektiviseringar eller kvalitetsutveckling som pågår eller planeras inom nämnden framöver och hur de ska finansieras. Detta utgör en del av underlaget för kommunledningens prioriteringar i det kommande budgetarbetet.

## Stadsrevisionens uppdrag

Den kommunala revisionen är fullmäktiges kontrollinstrument för att granska den verksamhet som bedrivs i nämnder och bolagsstyrelser. Stadsrevisionen i Malmö granskar nämnders och styrelserns ansvarstagande för att genomföra verksamheten enligt fullmäktiges uppdrag. Stadsrevisionen omfattar både de förtroendevalda revisorerna i revisorskollegiet och de sakkunniga revisorerna på revisionskontoret.

Utifrån resultatet i granskningen lämnas ofta rekommendationer till de granskade nämnderna och bolagen. Rekommendationer lämnas när revisorerna ser brister i verksamheten och syftar till att förbättra verksamheten. Stadsrevisionen följer upp om nämnden eller bolaget har genomfört åtgärder för att följa revisorernas rekommendationer.

Fördjupade granskningar rapporteras i sin helhet i enskilda rapporter som publiceras på [Stadsrevisionens hemsida](#). För varje nämnd och bolag skrivs dessutom en årsrapport som sammanfattar det gångna årets granskning och ger de förtroendevalda revisorerna underlag för sin ansvarsprövning utifrån kommunallagen.