



Datum
2022-02-24
Adress

Yttrande

Diarienummer
SN-2021-2251

Till
Malmö stadsrevision

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

Serviceämnden beslutade den 16 februari 2022 att lämna följande yttrande:

Sammanfattning

Malmö stadsrevision har granskat huruvida kommunstyrelsen, serviceämnden, arbetsmarknads- och socialnämnden samt hälsa-, vård- och omsorgsnämnden har en tillräcklig styrning och uppföljning av arbetet med effektivisering av verksamheten. Den sammanfattande bedömningen är 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.

Serviceämnden 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. I yttrandet framgår vilka åtgärder serviceämnden avser att vidta med anledning av de bedömningar och rekommendationer som redovisas i granskningsrapporten.

Yttrande

Malmö stadsrevision har granskat huruvida kommunstyrelsen, serviceämnden, arbetsmarknads- och socialnämnden samt hälsa-, vård- och omsorgsnämnden har en tillräcklig styrning och uppföljning av arbetet med effektivisering av verksamheten. Den sammanfattande bedömningen är 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 har konstaterats att det pågår utvecklingsarbete med syfte att effektivisera genom bland annat digitalisering på olika nivåer ute i kommunens verksamheter. Dock behöver bland annat den långsiktiga politiska ambitionen och viljeriktningen och planeringen av behovet avseende kommunens effektiviseringsarbete tydliggöras. Den övergripande processen för identifiering och prioritering av effektiviseringsbehovet behöver också utvecklas. Även utvärdering och uppföljning av arbetets effekter behöver förbättras.

Revisorskollegiet behandlade granskningsrapporten vid sammanträdet 2021-12-15 och beslutade att översända rapporten till servicenämnden för yttrande. Yttrandet ska ge svar på vilka åtgärder servicenämnden avser att vidta med anledning av de bedömningar och rekommendationer som redovisas i rapporten och redovisningen görs separat för varje bedömning.

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

Servicenämnden 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 och ett arbete som kommunstyrelsen samordnar. Det är dock viktigt att detta inte blir en egen process utan kan med fördel rymmas inom exempelvis 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 övervältringseffekt mellan nämnderna.
- att identifiering och prioritering av effektiviseringsbehovet sker på ett stadsövergripande plan, då flertal av servicenämndens 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.

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 effektiviseringsarbetet som ett sätt att höja kvalitén i befintliga tjänster. Effektiviseringar som gör att tjänster kan bibehålla sin kvalitet när staden växer behöver inte innebära att bemanningen utökas i samma takt.

Det är viktigt att mätningen leder till en kvalitetsförbättring och inte en mätning som övergår till att mäta kvantitet. Ett exempel är att kontaktcenter mäter tillgänglighet på telefon, här mäts tiden det tar för kommunen att svara. Här är det viktigt att ha fokus på att svara snabbt, men dock inte på bekostnad av kvaliteten. Allt handlar om nyttan för medborgaren, där snabbhet bara är en parameter bland många.

Som framgår i granskningsrapporten har servicenämnden inte fått något effektiviseringskrav utifrån procentsats likt övriga nämnder. I kommunfullmäktiges budget 2020 framgår det att ”för att mildra nämndernas anpassningsbehov åläggs servicenämnden att inte höja hyrorna till nämnderna under åren 2020 och 2021”. I nämndsbudget 2021 framgår att de ekonomiska effekterna sammantaget av detta beslut är ca 18 miljoner kronor i lägre hyresintäkter.

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.

Servicenämnden instämmer delvis med revisionens slutsatser. Förvaltningen har gjort en omfattande kartläggning över potentiella effektiviseringar under 2020. Utifrån kartläggningen har en del uppdrag påbörjats som har lett till utveckling och kommer att leda till effektiviseringar inom förvaltningen.

Ekonomistyrningsverket har i sin rapport Stöd för effektivisering ESV 2019:19 identifierat de metoder som verket har sett är mest använda: Målgruppsorientering, regelförenkling, utveckling av processer och arbetssätt samt samverkan och digitalisering. Förvaltningen planerar att i sitt fortsatta arbete med kartläggning att utgå från dessa områden.

Nämnden rekommenderas att:

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

Servicenämnden 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 och med fördel att det är ett arbete som kommunstyrelsen samordnar.

Förvaltningen har nyligen utsett en samordnare för detta utvecklingsarbete. Uppdraget kommer att vara att ta fram en tydlig struktur för det fortsatta arbetet med identifieringar och prioriteringar för förvaltningens effektiviseringsarbete. Det är dock viktigt att detta inte blir en egen process utan kan med fördel rymmas inom ramen för budgetprocessen. Parallellt med detta pågår utvecklingsarbeten med uppdrag inom idékultur, smarta arbetssätt, systematiskt kvalitetsarbete och tjänstedesign. Dessa uppdrag blir en del av den struktur som förvaltningen kommer att jobba med i effektiviseringsarbetet.

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. Exempel på effektivisering är översyn av post & bud.

Erfarenheterna från Ekonomistyrningsverkets arbete för en effektivare statsförvaltning visar att effektiviseringsarbete i allt större utsträckning förutsätter samverkan mellan myndigheter, eller mellan myndigheter och andra aktörer. En förutsättning för en bra samverkan är att det är tydligt vad man ska samverka kring. Ett exempel på effektivisering genom samverkan är projektet Kostnadseffektiva processer vid byggande av förskolor.

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.

Servicenämnden ställer sig positiv till att det tas fram en systematik för utvärdering av projekt för staden och att nämnden ämnar delta i det arbete som kommunstyrelsen samordnar.

Nämnden 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.

Servicenämnden instämmer inte helt i granskningens bedömning. Förvaltningen har i sitt redovisade projekt uppfyllt kraven på mätning av energiförbrukning före och efter införandet av projektet Energy Probe.

- 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.

Servicenämnden instämmer i granskningens bedömning och behöver se över och utveckla dokumentation och uppföljning. Att mäta effekter av genomförda förändringar i verksamheten är en av de utmaningar som verksamheten möter vid förändringsarbete, vilket framgår av revisionens rapport och ekonomistyrverket.

- säkerställa en tillräcklig återrapportering av effektiviseringsarbetet.

Serviceförvaltningen har för avsikt att under 2022 återkommande ge information till servicenämnden om förvaltningens effektiviseringsarbete.

Ordförande

Jan Olsson

Nämndsekreterare

Johanna Beckmann

Särskilt yttrande från Moderaterna och Centerpartiet.