

Granskning av effektiviseringsarbetet inom tre nämnder

Lunds kommun



Innehåll

1. Sammanfattning	3
2. Inledning	5
2.1. Bakgrund	5
2.2. Syfte och revisionsfrågor	5
2.3. Genomförande och avgränsning	6
2.4. Revisionskriterier	7
3. Arbetsmarknads- och socialnämnden	8
3.1. Verksamhetens organisation	8
3.2. Målbild för effektivitet	9
3.3. Nämndens analys och uppföljning av effektivitet	10
3.4. Effektiviseringsåtgärder inom socialtjänsten	13
3.5. Bedömning	17
4. Renhållningsstyrelsen	19
4.1. Verksamhetens organisation	19
4.2. Målbild för effektivitet	20
4.3. Nämndens analys och uppföljning av effektivitet	20
4.4. Effektiviseringsåtgärder inom renhållningen	26
4.5. Bedömning	27
5. Barn- och skolnämnden	29
5.1. Verksamhetens organisation	29
5.2. Målbild för effektivitet	30
5.3. Nämndens analys och uppföljning av effektivitet	30
5.4. Effektiviseringsåtgärder inom barn- och skola	34
5.5. Bedömning	38
6. Slutsats	40
7. Källförteckning	45
8. Revisionskriterium	48
8.1. Kommunallagen (2017:725)	48

8.2. Ekonomistyrningsverket: Stöd för effektivisering	48
8.3. Välfärdsekonomernas handbok i effektivisering.....	48
9. Bilaga 1. Arbetsmarknads- och socialnämnden	49
10. Bilaga 2. Renhållningsstyrelsen	51

1. Sammanfattning

EY har på uppdrag av de förtroendevalda revisorerna i Lunds kommun genomfört en granskning avseende barn- och skolnämnden, arbetsmarknads- och socialnämnden samt renhållningsstyrelsens effektiviseringsarbete. Granskningens syfte har varit att bedöma om nämnderna har ett ändamålsenligt arbete med effektiviseringar inom sin verksamhet.

Vår slutsats är att det i olika utsträckning bedrivs ett ändamålsenligt arbete med effektivisering inom de granskade nämnderna. Vår bedömning är att barn- och skolnämnden och renhållningsstyrelsen delvis arbetar ändamålsenligt med effektiviseringar inom sina respektive verksamheter. Arbetsmarknads- och socialnämnden arbetar, enligt vår bedömning, i stor utsträckning ändamålsenligt med att effektivisera sin verksamhet.

Barn- och skolnämnden genomför analyser av nuläget som syftar till att identifiera effektiviseringsmöjligheter. Därtill följs effektiviteten upp och jämförs i kvalitetsrapporter. Nämnden har ett tydligt fokus på att identifiera åtgärder för ökad kvalitet i enlighet med målbilden om en utbildning i världsklass. Däremot är det vår bedömning att nämnden inte i tillräcklig utsträckning arbetar för att uppnå en kostnadseffektiv verksamhet. Detta baseras främst på arbetet för att öka lokaleffektiviteten och minska lokalkostnaderna. Vi menar att nämnden behöver ta ett större ansvar i frågan och tydliggöra såväl målbild och önskat börkläge som strategier att nå dit.

Renhållningsstyrelsen har definierat målsättningar för arbetet att uppnå effektivitet inom sin verksamhet. Vi bedömer att styrelsen bör fortsätta att utveckla arbetet med analyser avseende effekter och konsekvenser vid effektiviseringsåtgärder. Slutligen bedömer vi att styrelsen i stort har en tillräcklig uppföljning men systematisera uppföljningen av jämförande nyckeltal.

Avslutningsvis är det vår bedömning att arbetsmarknads- och socialnämnden arbetar aktivt för att uppnå en hög effektivitet inom verksamheten och har ett tydligt fokus på kostnadseffektivitet. Granskningen visar att det finns etablerade strategier för att bromsa utvecklingen inom kostnadsdrivande delar av verksamheten. Vidare är det vår bedömning att nämnden har en tillräcklig uppföljning avseende effektiviseringsåtgärder.

Granskningen har omfattat tre enskilda nämnder och beaktar i sig inte ett kommunövergripande perspektiv. Vi vill dock understryka vikten av att arbetet med att uppnå en effektiv verksamhet möjliggörs genom initiativ från kommunstyrelsen i egenskap av ledande och styrande organ.

Vi rekommenderar barn- och skolnämnden, arbetsmarknads- och socialnämnden samt renhållningsstyrelsen att:

- ▶ Utarbeta långsiktiga ekonomiska analyser.

- ▶ Säkerställa att risk- och konsekvensanalyser tas fram i samband med genomförande av effektiviseringsprojekt.
- ▶ Tydliggöra hur måluppfyllelse för och effekt av effektiviseringsåtgärder ska värderas och följas upp.

Vi rekommenderar därtill barn- och skolnämnden att:

- ▶ Fastställa målbild och förväntad effekt avseende arbetet för en ökad lokaleffektivitet.
- ▶ Tydliggöra strategier med tillhörande åtgärder för att uppnå ökad lokaleffektivitet och minskade lokalkostnader.

Vi rekommenderar även renhållningsstyrelsen att:

- ▶ Identifiera jämförande nyckeltal och följa upp dessa systematiskt.

2. Inledning

2.1. Bakgrund

Det har under en längre tid varit tydligt att offentlig- och särskilt kommunal sektor kommer att behöva vidta åtgärder för att möta ökade behov som uppkommer baserat på den demografiska utvecklingen. Efter ett antal år med goda ekonomiska resultat inom kommunsektorn visar därtill prognoser att trenden på väg neråt. Den senaste tidens höga inflationstal är också en faktor som påverkar verksamheternas möjlighet att hålla sin budget, vilket samtidigt skapar osäkerheter i planeringen framåt. Utöver detta ska den kommunala organisationen leverera en kvalitativ verksamhet och uppnå sina mål. Sammantaget aktualiserar detta frågan om effektivitet och förmågan att uppnå en hög grad av måluppfyllelse givet begränsade resurser.

Lunds kommun har inrättat ett effektivitetspolitiskt råd som i sin rapport från år 2021 konstaterar att kommunen har en stor effektiviseringspotential. Vidare menar rådet att styrningen av effektiviseringsarbetet inte är tydlig. Revisionen har tidigare granskat kommunstyrelsens budgetprocess och den långsiktiga ekonomiska planeringen. I granskningen gjorde revisionen bedömningen att det fanns anledning att utveckla den långsiktiga planeringen och däri effektiviseringsarbetet.

Kommunrevisionen har med bakgrund av detta och i sin bedömning av risk och väsentlighet beslutat att genomföra en granskning avseende effektivitetsarbetet i Lunds kommun. Granskningen omfattar barn- och skolnämnden, arbetsmarknads- och socialnämnden och renhållningsstyrelsen.

2.2. Syfte och revisionsfrågor

Granskningens syfte har varit att bedöma om nämnderna har ett ändamålsenligt arbete med effektiviseringar inom sin verksamhet. I granskningen har följande revisionsfrågor besvarats:

- ▶ Finns en tydlig organisation och ansvarsfördelning vid genomförande av effektiviseringsåtgärder?
- ▶ Finns en tydligt uttalad målbild avseende nämndernas effektiviseringsarbete?
- ▶ Genomförs analyser och kartläggningar avseende effektiviteten i verksamheterna?
 - Finns långsiktiga ekonomiska prognoser och analyser avseende verksamheterna?
 - Säkerställer nämnderna att konsekvensanalyser tas fram i samband med effektiviseringsåtgärder?
 - Hur säkerställer nämnderna att åtgärder inte leder till besparingar med försämrade resultat?

- Genomför nämnderna jämförelser¹ avseende verksamheternas effektivitet?
- ▶ Är uppföljning och utvärdering av åtgärder som syftar till att effektivisera verksamheten tillräcklig?

2.3. Genomförande och avgränsning

Granskningen avser barn- och skolnämnden, arbetsmarknads- och socialnämnden och renhållningsstyrelsen. Granskningen har genomförts genom intervjuer med representanter för respektive verksamhet på olika nivåer. Därtill har presidiet för respektive nämnd intervjuats. Dokumentstudier av verksamhetsplanering, budgetskrivelser, analyser och andra underlag som ligger till grund för effektiviseringsarbetet har genomförts.

Metodiken för granskningens genomförande och utarbetande av revisionsfrågor baseras på Ekonomistyrningsverkets (ESV) Stöd för effektivisering. ESV utgår från fyra steg:

1. Nulägesanalys: Beskrivning av prestation och kostnadsläge. Utgör ett "nolläge" för att kunna mäta förändring samt beskriver vilka förändringar som behöver vidtas.
2. Börläge: Verksamhetens målbild. Formuleras även i nivåer på nyckeltal och indikatorer som kan illustrera nyttan med effektiviseringen. Inkluderar analyser av konsekvenser och risk. Mål och förväntad effekt bör vara i linje med övergripande mål och uppdrag för verksamheten.
3. Genomförande: Förändringsarbete kan bedrivas som enskilda projekt eller integrerat i ordinarie verksamhet. Det är av vikt att ledningen stödjer arbetet samt att det finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning.
4. Uppföljning: Att följa upp resultat och effekt kan ske inom ramen för ordinarie uppföljning men det bör tas fram specifika måttal för att kunna verifiera om mål uppnås.

Begreppet effektivitet definieras som relationen mellan resultat, kvalitet och verksamhetens resurser. En effektivisering kan innebära ökad kvalitet med bibehållna resurser eller minskade resurser med bibehållen kvalitet.

Granskningen avser att bedöma om nämnderna arbetar ändamålsenligt. Ett antal punkter krävs för att uppnå ett ändamålsenligt arbete. Grunden är att det finns uttalade mål eller ambitioner med tydliga styrverktyg. Därtill ska dessa vara kända och accepterade i organisationen. Slutligen ska arbetet följas upp.

Granskningen har genomförts under perioden maj 2023 - januari 2024.

¹ Effektivitetsjämförelser och benchmarking via för verksamheten relevanta källor så som KOLADA eller branschorganisationer.

2.4. Revisionskriterier

Granskningens bedömningar utgår från följande revisionskriterier, för att läsa mer om revisionskriterierna se avsnitt 8.

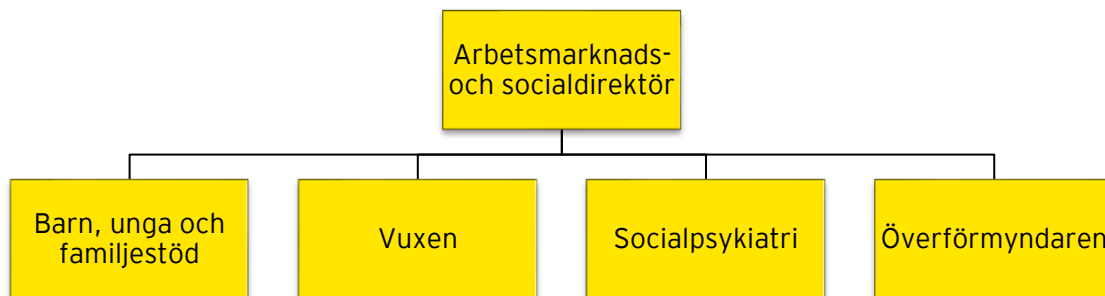
- ▶ Kommunallagen (2017:725)
- ▶ Kommunfullmäktiges mål och styrande dokument
- ▶ Ekonomistyrningsverket: Stöd för effektivisering
- ▶ Välfärdsekonomernas handbok i effektivisering

3. Arbetsmarknads- och socialnämnden

Arbetsmarknads- och socialnämnden ansvarar för kommunens uppgifter inom socialtjänsten. Nämnden fokuserar på barn, ungdomar och deras föräldrar, vuxna med beroendeproblematik eller psykiska funktionsnedsättningar, personer i behov av försörjningsstöd eller arbetsmarknadsåtgärder/rehabilitering, flyktingar och att förebygga våld i nära relationer.

3.1. Verksamhetens organisation

Arbetsmarknads- och socialförvaltningen består av fyra verksamhetsområden. Respektive område leds av en verksamhetsområdeschef. Figuren nedan illustrerar förvaltningens verksamhetsområden. Verksamhetsområdet barn, unga och familjestöd arbetar med barn och ungdomars uppväxtförhållanden. Området vuxen arbetar med hemlöshet, beroendeproblematik, akuta boendelösningar, rådgivning och stöd till medborgare som inte klarar sin egen försörjning. Socialpsykiatri arbetar med vuxna som lever med en psykisk funktionsnedsättning. Överförmyndaren ingår i förvaltningsorganisationen men lyder under den gemensamma överförmyndarnämnden för Lunds och Eslövs kommuner och ingår därför inte i denna granskning.



Av intervju framkommer att förvaltningen genomförde en genomlysning av verksamhetens administrativa funktioner 2020. Denna genomfördes som en del i utvecklingsprojektet för hållbart ledarskap. Syftet med översynen var att främja ett arbete med effektiv resursanvändning. Därtill var syftet att säkerställa att förvaltningens chefer får rätt och likvärdigt administrativt stöd. Efter genomförd kartläggning rekommenderades förvaltningen att tydliggöra roller och titlar, säkerställa att resursbehov utgår från nyckeltal samt tydliggöra hur befintliga resurser bör disponeras och organiseras. Förändringen trädde i kraft i september 2022 och har därefter följts upp via enkätundersökningar samt dialog med bland annat fackliga representanter.

3.2. Målbild för effektivitet

Sedan 2018 har förvaltningen arbetat med kontinuerliga genomlysningar för att både effektivisera och kvalitetsförbättra verksamheten. Intervjuade framför att utvecklingsarbetet som startade 2018 har innefattat förändringar i organisationen, digitala lösningar, ledarskapsutveckling samt chefsstöd (se ovan). Vid intervjuer framkommer att förvaltningen arbetar utifrån uppdraget *effektiv socialtjänst*.

I nämndens delårsrapport beskrivs att verksamheten ska fortsätta utveckla effektiva insatser med god kvalitet för att möta ett fortsatt högt inflöde. I delårsrapporten framgår att förvaltningen har arbetat utifrån fyra övergripande uppdrag för att möjliggöra en effektiv socialtjänst.

- ▶ Digitala alternativ för att kunna ge stöd till fler
- ▶ Översyn gällande fattade beslut enligt skälig levnadsnivå
- ▶ Öka stödet nära medborgare
- ▶ Intern och extern samordning för att möta komplicerade och komplexa behov

I delårsrapporter finns redogörelser över förvaltningens arbete för en effektiv socialtjänst.

Förvaltningen har formulerat målbilder för effektiv socialtjänst

Förvaltningens ledningsgrupp har tagit fram sex målbilder för att bedriva en kostnadseffektiv socialtjänst med hög kvalitet:



Det framförs att målbilden *stöd ska ges i Lund* tar avstamp i att minska antalet externa placeringar genom att erbjuda HVB och stödboende i egen regi för ungdomar samt en utbyggd intern öppenvård. Intervjuade framför att förvaltningen bedriver ett brett utbud av öppenvård till barn, unga och familjer. God ekonomisk hushållning innebär enligt intervjuade att socialförvaltningen gör smarta och aktiva val så att resurserna kommer till störst nytta för medborgarna.

Kopplat till det ekonomiska perspektivet har förvaltningen fokuserat på nedanstående delar för en god ekonomisk hushållning:

- ▶ Strategi för att minska försörjningsstödet - arbetsmarknadsinsatser

- ▶ Strategi för att minska externt köpt vård - intern öppenvård och boende på hemmaplan
- ▶ Arbete som syftar till en effektiv verksamhet
 - processorienterat arbetssätt
 - hållbart ledarskap
 - resurstillskott slopad effektivisering - aktiva medel
 - uppdrag - effektiv socialtjänst
 - ständiga resultatförbättrande åtgärder
- ▶ Förvaltningsledningen arbetar löpande och aktivt med att göra ekonomiska helhetsbedömningar inför EVP, internbudget och prognoser.

3.3. Nämndens analys och uppföljning av effektivitet

I nämndens delårsrapport per augusti 2023 samt vid intervju framgår att nämnden har genomfört effektiviseringar på 47 miljoner kronor för kommunfinansierade verksamheter inklusive lokaleffektiviseringar mellan åren 2018-2022. Se bilaga 1 för en sammanställning av effektiviseringar för respektive år.

År	Årlig effektivisering enligt EVP (mnkr)	Omdisponering inom befintlig verksamhet (mnkr)	Summa effektiviseringar (mnkr)
2018	4		4
2019	7		7
2020	5	18	23
2021	5	6	11
2022	0	2	2
Summa	21	26	47

Källa: Tjänsteskrivelse förslag till EVP 2023-2025

Därtill följer nämnden upp ekonomi, resultat och prognos i månadsuppföljningar. I månadsuppföljningarna framgår även särskilt kostnad för externa placeringar och öppna insatser. Det framgår även hur många hushåll som uppbär försörjningsstöd samt snittkostnad mer månad per hushåll med försörjningsstöd.

Nämnden får även månadsvis uppföljning av statistik som redovisar utvecklingen av antal ärenden, typ av ärenden inom olika verksamhetsområden. För vissa delar avser statistiken också kostnadsutvecklingen.

Vid intervju uppges att nämndens uppföljning är omfattande och att förvaltningen återrapporterar löpande kring förändringar i verksamheten. Presidiet bekräftar denna bild och uppger att de får tillräcklig information och upplever sig vara insatta i verksamhetens förutsättningar och utmaningar. Intervjuade ger en samstämmig bild av arbetet inom nämndens verksamheter.

Ett ärende som nämnden informerats om berör personalsituationen inom barn och unga. Inom en enhet var personalomsättningen 38 procent under första halvåret 2022. I ärendebeskrivningen framgår risker och konsekvenser samt vidtagna åtgärder. Vidare framhålls alternativa kostnader som kan uppstå om tillräckliga åtgärder inte vidtas. Intervjuade lyfter även den pressade personalsituationen som en mycket viktig fråga.

Jämförelser redogörs i kvalitetsrapport

Intervjuade framför att nämnden följer verksamhetens kvalitet löpande. Det görs genom avvikelssystem såsom Lex Maria- och Lex Sarah-rapporter samt Tyck till². Detta redovisas och följs upp årligen i nämndens kvalitetsrapport. Därtill följer förvaltningen årligen upp andel procent ej återaktualiserade personer med försörjningsstöd ett år efter avslutat försörjningsstöd.

Förvaltningen genomför även brukarundersökningar. År 2022 genomfördes IFO-undersökningen. Undersökningen skickades ut till fyra områden: missbruk- och beroendevård, barn och unga 13+, ekonomiskt bistånd samt barn och unga vårdnadshavare. Av enkätsvaren Nämn att majoriteten är mycket nöjda/ganska nöjda med stödet de fått från socialtjänsten i kommunen.

I nämndens kvalitetsrapport 2022 framgår även jämförelser avseende nettokostnad och nettokostnadsavvikelse för individ- och familjeomsorg samt effektivitetsindex för ekonomiskt bistånd. Lunds kommun jämförs med större städer och riksnittet.

Tabellen nedan redovisar effektivitetsmått³ för Lunds kommun avseende ekonomiskt bistånd de tre senaste åren. Som framgår av indexets utveckling har detta förbättrats över perioden. Den gula färgen indikerar att Lunds kommuns resultat placeras bland de mellersta 50 procent av Sveriges samtliga kommuner.

Ekonomiskt bistånd	2020	2021	2022
Effektivitetsindex	34	37	47
Kvalitetsindex ⁴	34	42	45
Resursindex ⁵	50	49	53

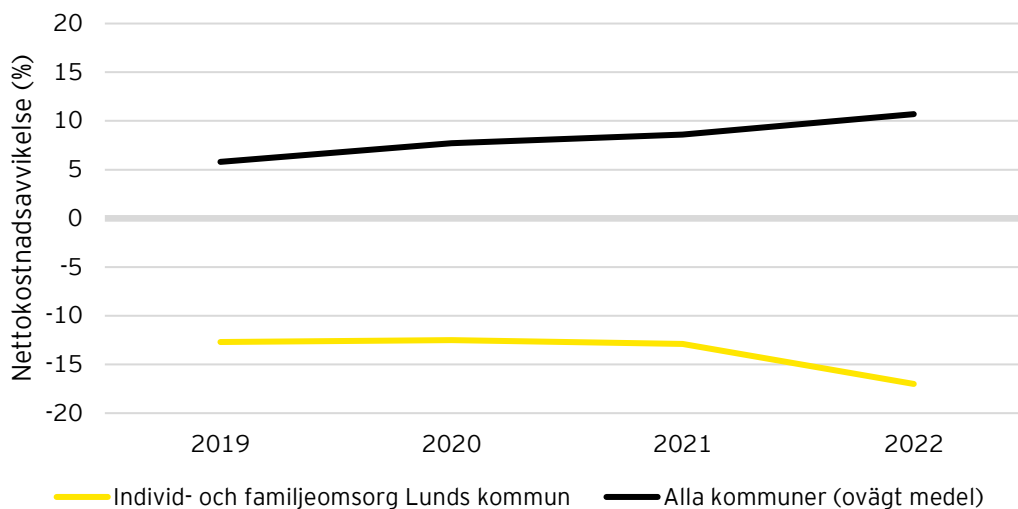
² Tyck till är ASF:s förbättringssystem och hantering av synpunkter och klagomål. Brukare, anhöriga och medborgare kan genom Tyck till lämna kritik, beröm och förbättringsförslag och få svar från verksamheten.

³ Effektivitetsindex är en sammanvägning av kvalitetsindex och resursindex. Kvalitetsindex och resursindex är normaliserade så att alla kommunernas värden placeras på en skala från 0 till 100 där 0 är sämst och 100 är bäst.

⁴ Kvalitetsindex baseras på andel ej återaktualiserade ett år efter avslutat försörjningsstöd och andel med långvarigt ekonomiskt bistånd.

⁵ Resursindex baseras på strukturjusterad kostnad för ekonomiskt bistånd. En hög strukturjusterad kostnad innebär att kostnadsläget är högt i kommunens verksamhet.

I nedan graf framgår utvecklingen av nettokostnadsavvikelsen, uttryckt i procent för individ- och familjeomsorgen. Nettokostnadsavvikelsen redovisar skillnaden mellan faktiska kostnader och förväntade kostnader. Lunds kommun har över tid haft en negativ avvikelse vilket innebär låga faktiska kostnader. I kvalitetsrapporten jämförs Lunds kommun även med snittet för större städer, där Lund också ligger lägre.



Fokus på särskilda kostnadsposter i ekonomiuppföljningen

Av intervju framkommer att förvaltningen följer upp och fokuserar på stora kostnadsposter i ekonomiuppföljningen. Bland annat försörjningsstöd, externt köpt vård, boende i egen regi och personalkostnader. Intervjuade framför att verksamhetscheferna tillsammans med enhetscheferna genomför analyser och översyrer av verksamheterna.

Intervjuade framför att området barn, unga och familj sticker ut med låga kostnader. Strategin för att motverka externa placeringar och öppna insatser är sedan flera år tillbaka att erbjuda interna öppenvårdsinsatser och boende på hemmaplan.

Ett annat exempel som lyfts vid intervju är tonårsboendet. Boendet hade höga dygnspriser jämfört med dygnskostnader på andra HVB-hem med liknande uppdrag. Verksamheten genomlystes med syfte att sänka kostnaderna. Intervjuade framför att kostnadsminskningar för tonårsboendet uppgick till 650 tkr år 2021 och 2 mnkr år 2022.

Analys av framtida utmaningar

I arbetsmarknads- och socialnämndens rapportering under 2023 framgår att förvaltningen förbereder verksamheten inför den nya socialtjänstlagen som beräknas träda i kraft 2025. Den nya lagen fokuserar på tidiga, förebyggande och trygghetsskapande insatser. Utifrån dessa förutsättningar har ett projekt startats för att undersöka hur verksamheten kan ta sig an de förändringar som behöver

genomföras. Det framgår att målet är att skapa en socialtjänst som är mer synlig, lättillgänglig och skapar mer trygghet jämfört med idag. Genom att kunna erbjuda mer stöd tidigt är förhoppningen att färre ärenden ska behöva bli utredningar i myndighetsutövningen.

Det framgår av delårsrapporter samt intervju att verksamheten behöver arbeta aktivt med att bromsa kostnadsutvecklingen med tanke på att inflödet av ärenden har ökat stort de senaste åren. De senaste fem åren har inflödet gällande anmälningar, påbörjade utredningar och insatser i snitt ökat med cirka 5,5 procent per år. För särskilda områden anges att orosanmälningar ökat med 32 procent och insatser inom boendestöd med 38 procent.

I samband med EVP-processen, i remisser, redovisas den historiska utvecklingen inom nämndens verksamhetsområden. Detta kompletteras med analyser avseende ärendeökning och belastning inom verksamheterna.

Ekonomiska prognoser i enlighet med EVP-processen

Ekonomiska prognoser upprättas i enlighet med EVP-processen, vilket motsvarar budgetår och planperiod (två kommande år). Flerårsprognoser upprättas enligt de instruktioner som är gällande för respektive år och presenteras i februari.

Inför EVP 2022 utarbetade förvaltningen ekonomiska prognoser till 2024 avseende försörjningsstöd (med och utan arbetsmarknadsinsatser), externa placeringar och öppna insatser samt statsbidragsfinansierad flyktingverksamhet. Inför EVP 2023 presenterades flerårsprognos per verksamhetsområde fram till år 2025.

Konsekvensanalyser vid verksamhetsförändringar

Förvaltningsledningen ger utredningsuppdrag vid förändringar av verkställigheten och enligt de intervjuade upprättas då konsekvensanalyser.

Inom ramen för granskningen har vi tagit del av exempel på verksamhetsförändringar⁶ där förvaltningen har genomfört konsekvensanalyser. Analyserna omfattar såväl konsekvenser för verksamheten som ekonomiska konsekvenser.

3.4. Effektiviseringsåtgärder inom socialtjänsten

Processorienterat arbetssätt är etablerat inom förvaltningen

I nämndens EVP och av intervjuer framgår att förvaltningen arbetar utifrån ett processorienterat arbetssätt. Syftet med detta uppges vara att förbättra,

⁶ Permantering av familjeorienterat boendestöd (FOB), förstärkning intern öppenvård inom barn, unga och familjestöd samt åtgärder till följd av hög personalomsättning inom utredningsenhet barn och unga.

effektivisera och kvalitetssäkra verksamheten samt för att möta brukarnas behov. Processerna kan finnas inom enskilda verksamhetsområden men ofta berör de flera områden och ibland andra delar av kommunen.

I nämndens delårsrapport framgår att det pågår ett arbete med att utveckla och förbättra processerna i verksamhetens kärnuppdrag som ett led i att förbättra kvalitet, resultat och ekonomi.

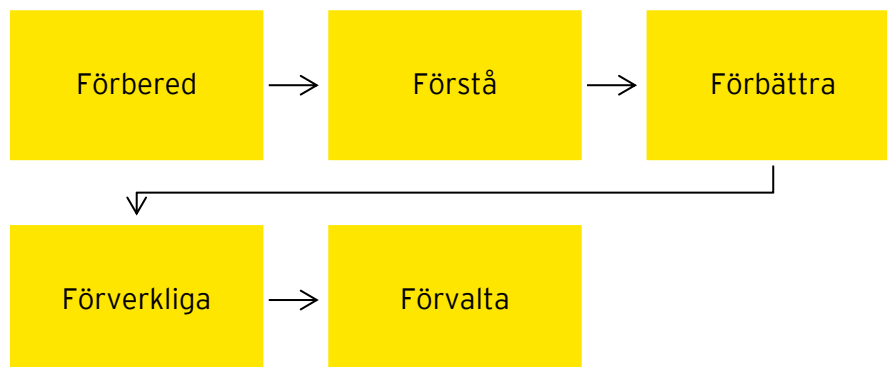
Arbetet bedrivs i projektform

Projektorganisationen består av projektägare, projektledare, projektledarstöd samt arbetsgrupp. Projektägarens funktion innebär att godkänna projektplan, följa upp arbetet, informera förvaltningens ledningsgrupp, godkänna förslag till utvecklingsinsatser och besluta om implementering av förslag. Arbetsgruppen består av nyckelfunktioner inom området. Gruppen ska vara expert på processen och styr hur processkartan ser ut från "är-läge" till önskat läge. Arbetsgrupper kan bildas utifrån behov under projektets gång. Socialförvaltningens förvaltningsjurist stöttar projektorganisationen i att kartlägga juridiska förutsättningar och ansvarsområden. Intervjuade upplever att processarbetet är ett bra arbetssätt för att involvera medarbetarna.

Det finns en etablerad processmodell

En extern genomlysning av socialförvaltningens organisation genomfördes hösten 2018 - våren 2019. Genomlysningen genomfördes för att säkerställa att förvaltningen arbetar ändamålsenligt för att möta framtidens utmaningar. Utifrån resultatet tog förvaltningens ledningsgrupp beslutet att arbeta processorienterat. Processarbetet ska fokusera på värdeskapande aktiviteter och eliminera aktiviteter som tar onödig tid eller medför dubbelarbete. Arbetet ska även säkerställa att rätt funktion gör rätt saker.

Förvaltningens processmodell består av följande delar:



I det första steget tas projektplan och målsättningar fram. I nästa steg görs en processbeskrivning av "är"-läget. Därtill ska problem och förbättringsområden i processen identifieras och dokumenteras.

I delen *förbättra* görs en processbeskrivning av "bör"-läget och strategi för implementering tas fram. För att förverkliga processen dokumenteras förändrade arbetssätt. Därtill ska förbättringar och valda lösningar införas. Uppföljning av processen görs i modellens sista steg. Återrapportering av projekt sker av ansvariga i gruppen, ofta på förvaltningsledningens planeringsdagar. Av intervju framkommer att det genomförs fyra planeringsdagar per år.

Processkartorna illustreras i kommunens processverktyg 2c8 och publiceras på förvaltningens process-sida.

Risker och konsekvenser beskrivs på ett liknande sätt

I erhållna projektplaner för processerna finns rubrikerna konsekvensanalys och riskanalys. Gemensamt för samtliga processer är att en intern konsekvens anges vara behov av förändrad organisation. Vidare kan förändringar av arbetssätt ske om delar av arbetet digitaliseras/automatiseras. Därtill framgår samma information kring riskanalys, att den övergripande risken är att för mycket tid tas i anspråk för områden som inte har utmaningar eller problem. Analys av konsekvenser och risker beskrivs på ett generiskt sätt i projektplanerna.

Det processorienterade arbetet berör de flesta verksamheter

Verksamhetsområdet barn, unga och familj arbetar sedan 2021 med en kärnprocess av våld i nära relationer. Processen utgår från verksamheten men omfattar hela förvaltningen. Vid tid för granskningen har verksamheten genomfört genomlysningar av nuläget och skapat arbetsgrupper. Intervjuade framför att arbetet bland annat initierades för att möta det ökade inflödet av anmälningar av våld i nära relationer.

Verksamhetsområdet vuxen arbetar med självständighetsprocessen för skadligt bruk. Vid tid för granskningen är processen i processmodellens näst sista steg "förverkliga". För denna process finns ett 20-tal arbetsgrupper som ska arbeta med olika åtgärder kopplat till aktualisering, utredning och insats. Intervjuade framför att verksamhetsområdet vuxen kommit längst med processen för självförsörjning (försörjningsstöd).

Vi har tagit del av projektplanerna till processerna ovan. Projektplanerna innehåller bakgrund till projektet, syfte, mål, tidsplanering, aktiviteter, projektorganisation och möten och rapportering.

Målsättningar för det processorienterade arbetet

I socialnämndens verksamhetsplan framgår att det processorienterade arbetet bidrar till måluppfyllelse avseende nämndens utvecklingsmål:

- ▶ Stärkt självständighet och självbestämmande för personer med skadligt bruk och beroendeproblematik.

- ▶ Personer med försörjningsstöd ska stärkas till självförsörjning genom förvaltningens insatser.
- ▶ Trygga, skydda och stödja barn i Lund för att stärka deras levnadsförhållanden.
- ▶ Ett Lund fritt från våld och förtryck genom samverkan och hög kvalitet i socialtjänstens insatser.

Intervjuade uppger att det processorienterade arbetet bidrar till måluppfyllelse genom att ge förslag på förbättringsåtgärder inom respektive process.

I projektplaner för processarbetet framgår ett antal mål för respektive process. Det framgår inte av projektplanerna på vilket sätt målsättningarna ska följas upp eller hur måluppfyllelsen ska bedömas. Det framhålls i sakkontroll att uppföljning sker i samband med delårsrapport och vid årsbokslut när nämndens mål följs upp med tillhörande indikatorer.

Socialpsykiatrins organisationsförändring

2019 fick verksamhetsområdet socialpsykiatri ett effektiviseringskrav från socialnämnden. Det ledde till en genomlysning av hela verksamhetsområdet. Genomlysningens resultat visade på ett antal framtidsutmaningar, bland annat ökat inflöde i boendestödet, som krävde en ny organisation. Organisationsförändringen påbörjades 2020 och är, vid tid för granskningen, pågående. Den övergripande målsättningen med organisationsförändringen är att ge stöd till återhämtning från psykisk sjukdom.

Förändringen har bland annat medfört nya geografiska enhetscheferområden. Syftet var att integrera verksamheter för boende och boendestöd⁷. Detta har medfört att brukare har fått ett mer tillgängligt och flexibelt stöd. I förlängningen är ambitionen att kunna minska andelen timvikarier och öka kontinuiteten för brukaren.

Inför organisationsförändringen togs en risk- och handlingsplan fram för samtliga arbetsgrupper. Riskerna omfattade:

- ▶ Bemanningsproblem vid akut frånvaro
- ▶ Brist på tillgänglig och närvarande chef. Förlust av trygghet och kunskap.
- ▶ Risk för informellt ledarskap. Risk för samordnings- och kommunikationsproblem.
- ▶ Ökad arbetsbelastning. Oro över nya arbetsuppgifter. Spetskompetens i olika system försvinner.

Dessa risker bedömdes som "gröna" i samband med uppföljning.

Intervjuade framför att de kvalitativa effekterna av organisationsförändringen har följts upp genom medarbetarundersökningen och mätverktyget Inspire. Resultat

⁷ Boendestöd är ett stöd i hemmet som kan ges individuellt till vuxna med psykisk funktionsnedsättning.

från medarbetarundersökningen visar inte på en försämring mellan åren 2020 och 2022. Mätverktyget Inspire är ett internationellt mätverktyg för att mäta brukarnas upplevelse av stöd till återhämtning. Av brukarnas svar framgår att viktiga områden för återhämtning samt stöd från personalen ligger på ungefär samma nivå 2020 som 2022. Resultatet visar även på att andel nöjda brukare avseende relationer till personalen har ökat.

De ekonomiska effekterna har följts upp genom statistik över inflöde och ekonomi. Antal dygn genom externt köpt vård inom verksamhetsområdet har minskat från 12 917 till 11 780 mellan 2020 och 2022. Kostnadsminskningarna uppgår till 3,9 miljoner kronor 2019 och 4 miljoner kronor 2020.

3.5. Bedömning

Vår bedömning är att nämnden i stor utsträckning arbetar ändamålsenligt med effektiviseringar inom sin verksamhet. Det finns ett aktivt arbete med att uppnå en hög effektivitet inom verksamheten och ett tydligt fokus på kostnadseffektivitet. Granskningen visar att det finns etablerade strategier för att bromsa utvecklingen inom kostnadsdrivande delar av verksamheten. Vidare är det vår bedömning att nämnden har en tillräcklig uppföljning avseende effektiviseringsåtgärder.

Bedömningen är att nämnden har utarbetat arbetssätt för att identifiera nuläget och däri potential och möjligheter för effektiviseringsåtgärder. Socialnämnden upprättar de ekonomiska flerårsprognoser som krävs enligt EVP-processen. Vår bedömning är att nämnden bör utveckla detta och upprätta prognoser på längre sikt för att skapa en bättre planeringshorisont.

Det är även vår bedömning att nämnden har en tydlig målbild och bör-läge avseende de åtgärder som vidtas för att uppnå en högre effektivitet. För genomförande av processkartläggningarna finns även dokumenterade målsättningar i projektplaner. Vi bedömer dock att det inte är tydliggjort hur måluppfyllelsen ska värderas och följas upp.

Vi bedömer vidare att det är positivt att det, om än i olika omfattning, upprättas konsekvensanalyser vid åtgärder och förändringar. Dessa omfattar både ekonomiska konsekvenser och konsekvenser för verksamhet och brukare. Vi bedömer dock att risk- och konsekvensanalyser kopplat till processarbetet inte är tillräckliga. Risker kopplat till arbetsbelastning och andra risker som kan vara förknippade med förändrade arbetssätt framgår inte av de risk- och konsekvensanalyser som är framtagna för projekten rörande det processorienterade arbetet. Det framkommer också i granskningen att det finns delar av verksamheten som upplever en problematik med mycket hög personalomsättning på grund av en hög arbetsbelastning, vilket riskerar att få konsekvenser för såväl kvalitet som ekonomi.

Vi rekommenderar arbetsmarknads- och socialnämnden att:

- ▶ Utarbeta långsiktiga ekonomiska analyser.

- ▶ Säkerställa att risk- och konsekvensanalyser tas fram i samband med genomförande av effektiviseringsprojekt.
- ▶ Tydliggöra hur måluppfyllelse för och effekt av effektiviseringsåtgärder ska värderas och följas upp.

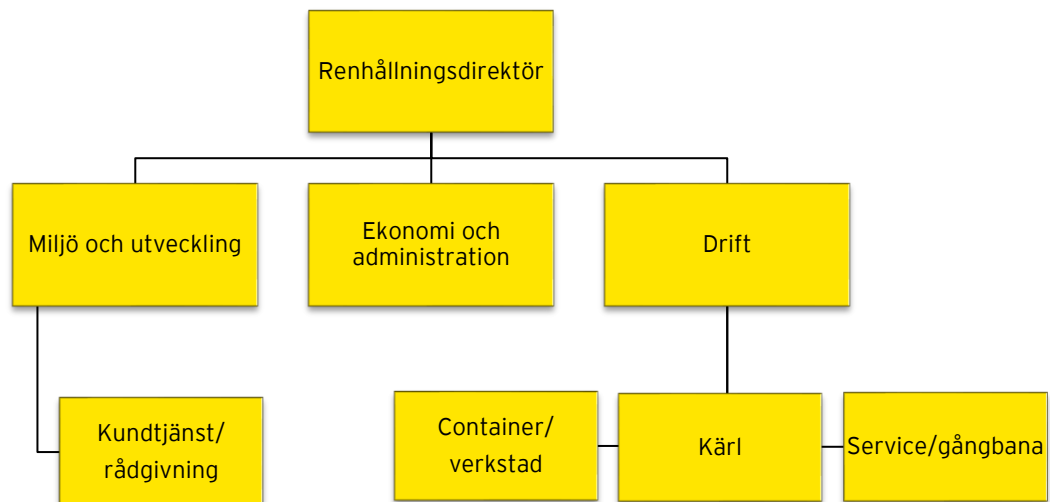
4. Renhållningsstyrelsen

Renhållningsstyrelsens förvaltning sköts av Lunds renhållningsverk. Lunds renhållningsverk hämtar hushållsavfall från cirka 57 000 hushåll, visst verksamhetsavfall samt ansvarar för återvinningsstationer och två återvinningscentraler. Renhållningsverket ansvarar även för gångbanerenhållning och containerverksamhet.

4.1. Verksamhetens organisation

Lunds renhållningsverk består av tre avdelningar och fyra enheter. Varje avdelning och enhet leds av en avdelnings- respektive enhetschef. Därtill består organisationen av en stab med interna och externa stödfunktioner. Den nuvarande renhållningsdirektören tillträdde hösten 2022.

Figuren nedan illustrerar renhållningsverkets avdelningar och enheter.



Omorganisering av den operativa ledningen

Av intervju framkommer att renhållningsverket genomförde en omorganisering 2020. Omorganiseringen genomfördes främst i den operativa ledningen i syfte att skapa bättre förutsättningar för chefer gällande struktur och långsiktig planering. Den organisatoriska förändringen genomfördes även för att förbättra möjligheten till uppföljning av verksamheten. Enligt intervjuade var uppföljning inte ett prioriterat område tidigare. Omorganiseringen medförde att antalet enhetschefer

inom driftorganisationen minskade från fem till tre. Därtill har varje enhetschef numera en arbetsledare. Intervjuade enhetschefer framför att arbetsledarna stöttar enhetscheferna i det operativa arbetet. Intervjuade framför att driften över tid har involverats mer i mål- och utvecklingsarbete av verksamheten. Intervjuade upplever omorganisationen som positiv då det finns möjlighet för det strategiska arbetet att ta mer plats. Därtill upplever förvaltningen att det har medfört att kontrollen på verksamheten och målstyrningen förbättrats. Intervjuade framför även att verksamheten har arbetat med att involvera enhetscheferna i budgetarbetet. Administrations- och ekonomichefen har månadsvisa ekonomiavstämningar med driftschef och enhetscheferna.

4.2. Målbild för effektivitet

I renhållningsstyrelsens verksamhetsplan 2023 framgår verksamhetens sju utvecklingsmål. Fyra av utvecklingsmålen är kopplade till kommunfullmäktiges fyra mål. I nedan tabell anges det utvecklingsmål som avser effektivitet.

Renhållningsstyrelsens utvecklingsmål	Indikatorer
Verksamheten är kostnadseffektiv och har hög kvalitet	Renhållningsstyrelsens Nöjd-Kund-Index
	Korrekt utförda ordrar per månad (slam/fett) %

Källa: Renhållningsstyrelsens verksamhetsplan 2023

Utöver de två indikatorerna finns även fyra uppdrag som har direkt koppling till målet *verksamheten är kostnadseffektiv och har hög kvalitet*:

- ▶ Effektivisering av driften
- ▶ Analys av driftformer för verksamhetens tjänster
- ▶ Översyn ledningssystem
- ▶ Minimera mängden arbete utförd av externa entreprenörer

Utöver uppdragen ovan har kommunfullmäktige och kommunstyrelsen beslutat om 42 aktiviteter utifrån kommunövergripande styrande dokument.

Intervjuade framför att verksamheten identifierar aktiviteter kopplat till målen vid verksamhetsplaneringen. Renhållningsverket använder verksamhetssystemet Stratsys för att dokumentera aktiviteter utifrån målen.

4.3. Nämndens analys och uppföljning av effektivitet

Pågående utredning avseende verksamhetens uppdrag

Renhållningsstyrelsens uppdrag kan delas upp i följande delar:

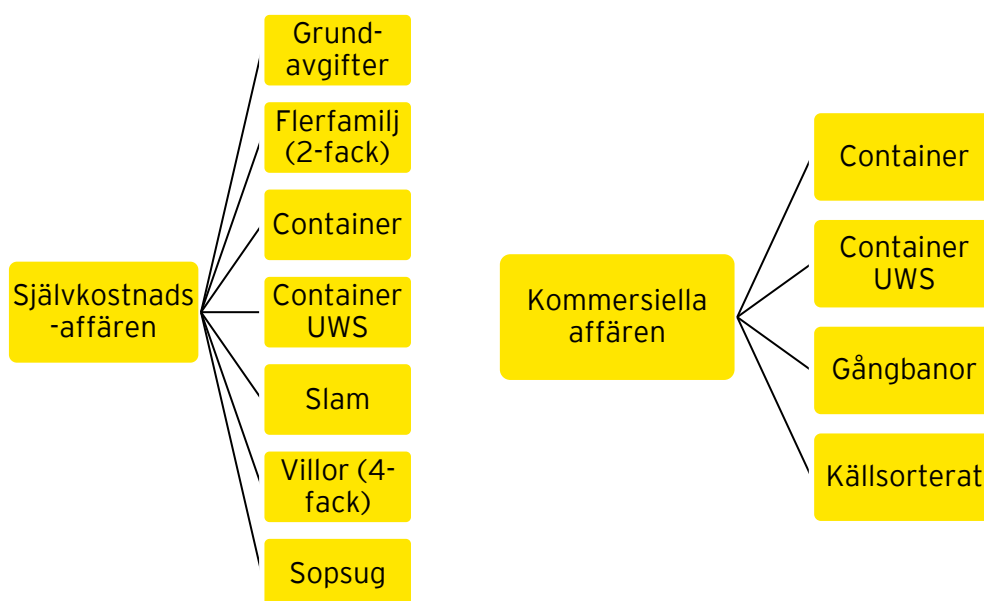
- ▶ Kommunala renhållningsuppdraget.

- ▶ Utförare av gångbanerenshållning och vinterväghållning åt tekniska förvaltningen.
- ▶ Gångbanerenshållning och vinterväghållning åt privatpersoner.
- ▶ Entreprenör åt producenter som en extra service för Lundaborna med fastighetsnära insamling av förpackningar och elektronikavfall, ljuskällor och batterier.
- ▶ Hämtning av verksamhetsavfall i container.

Av intervju framkommer att det pågår ett arbete med att tydliggöra uppdelningen av renhållningsverkets uppdrag utifrån det kommunala ansvaret (självkostnadsaffären) respektive arbetet som görs för service (den kommersiella affären).

Det har enligt de intervjuade tidigare inte funnits en tydlig uppdelning av affärsområdena. Det framförs vid intervju som problematiskt då det är viktigt att skilja på den taxefinansierade verksamheten och de kommersiella verksamheterna som får vara marknadsprissatta. I renhållningsstyrelsens årsplan 2022 framgår att vinster från de kommersiella verksamheterna används bedöms kunna användas för att täcka upp förluster på den taxefinansierade sidan (självkostnadsverksamheterna). Syftet med att tydliggöra affärsområdena var även att tydliggöra omfattningen av verksamhetens självkostnadsaffär inför framtagandet av den nya taxan som trädde i kraft 1 januari 2023.

Intervjuade framför att renhållningsverkets organisation inte motsvarar affärsområdena. Därtill framförs att uppdelningen av affärsområdena är ett komplext arbete då områdena överlappar varandra. De två affärsområdena är uppdelade och respektive affär följs upp separat i ekonomiredovisningen. De två affärerna är uppdelade enligt följande:



Verksamhetens uppdrag i förhållande till andra förvaltningar utreds

Av intervjuer framkommer att renhållningsverket kommer att ingå i en utredning tillsammans med servicenämnden och tekniska nämnden. Utredningen syftar till att tydliggöra kommunens roll som beställare. Utredningens fokus kommer enligt renhållningsstyrelsens delårsrapport att vara vad den kommunala förvaltningen får göra på marknaden. Efter genomförd utredning kommer renhållningsverket arbeta fram tjänster som kommunen kan erbjuda Lunds kommuns invånare.

Intervjuade upplever att det finns effektiviseringspotential mellan förvaltningarna inom kommunen avseende inköp, exempelvis gällande fordon. I styrelsens delårsrapport framgår att renhållningsverket har fått minskade uppdrag från tekniska förvaltningen för 2024, vilket påverkar renhållningsverkets intäkter och verksamhet. Renhållningsverkets driftschef har nära dialog med chef för verksamheten markentreprenad i kommunen för att diskutera gemensamma upphandlingar. Dock menar intervjuade att det saknas en tydlig styrning avseende samverkan i kommunen.

Uppföljningen har utvecklats

Inför delårsrapporten i april respektive augusti 2023 genomförde renhållningsverket en aktivitetsuppföljning. Syftet med aktivitetsrapporten var att säkerställa att alla aktiviteter blir genomförda och därmed förbättra uppföljningen av arbetet som görs inom förvaltningen. Av intervju framkommer att ansvarig medarbetare fyller i de aktiviteter som har genomförts. Aktivitetsplanen finns utskriven i matsalen så att medarbetare enklare kan ta del av vilka aktiviteter som är genomförda samt öka engagemanget inom verksamheten. I aktivitetsrapporten framgår uppföljning av aktiviteter kopplat till nämndens utvecklingsmål *verksamheten är kostnadseffektiv och har hög kvalitet*, totalt 19 aktiviteter. Se bilaga 2 för en sammanställning av aktiviteterna.

Renhållningsstyrelsens delårsrapport per augusti 2023 redovisar helårsprognos och utfall för utvecklingsmål och indikatorer, enligt tabellen nedan:

Nämndens utvecklingsmål	Indikatorer	Mål 2023	Utfall aug 2023	Utfall april 2023	Utfall 2022	Prognos helår 2023
Verksamheten är kostnadseffektiv och har hög kvalitet	Renhållningsstyrelsens Nöjd-Kund-Index	76	-	-	78	Delvis kommer klaras
	Korrekt utförda ordrar per månad (slam/fett) %	80	36	45	64	Delvis kommer klaras

Källa: Renhållningsstyrelsens delårsrapport per augusti 2023

Renhållningsstyrelsens NKI har inte genomförts per augusti 2023. Korrekt utförda ordar per månad har minskat till 36 procent per augusti 2023. Målet 2023 är 80 procent.

Av intervju framkommer att renhållningsverket årligen genomför kundnöjdhetsundersökningar. År 2022 var första gången enkäten skickades ut digitalt. Enkäten skickades ut till flerfamiljshus (fastighetsägare/BRF), verksamheter och villahushåll. I sammanställningen av enkätsvaren framgår att omkring 74 procent av de tillfrågade verksamheterna och nästan 78 procent av flerfamiljshus och villahushåll är nöjda med Lunds renhållningsverk som leverantör.

Intervjuade framför att de arbetar med avvikelshantering. Det framförs att kundtjänst centralt tar emot reklamationer och avvikelser från kunder. Därefter publiceras avvikelser i renhållningsverkets affärssystem och skickas slutligen till respektive chef.

Renhållningsstyrelsen tar del av månadsvisa ekonomiuppföljningar. I ekonomiuppföljningarna följs resultatet för självkostnads- respektive den kommersiella affären upp. Intervjuade framför att de ofta följer upp de stora kostnadsposterna personal, fordon och behandlingsavgifter.

Intervjuade representanter från renhållningsstyrelsens presidium upplever att det finns en bra informationskedja mellan styrelsen och förvaltningen. Styrelsen upplever att de får bra och tillräcklig information kring bland annat ny lagstiftning, pågående ärenden samt löpande omvärldsbevakning.

Av intervju framkommer att uppföljning är ett utvecklingsområde. Däremot framför intervjuade att verksamheten har bättre organisatoriska förutsättningar för uppföljning idag jämfört med innan omorganiseringen.

Jämförelser är möjliga men sker inte systematiskt

Av intervju framkommer att renhållningsverket genomför jämförelser med andra kommuner men att det inte sker systematiskt. Däremot framför intervjuade att de har koll på hur det ser ut i branschen i stort och att de genom jämförelserna får en indikation på var Lunds renhållningsverk ligger till jämfört med övriga kommuner. För detta används Avfall Web⁸ där det är möjligt att följa upp avfallsstatistik i riket. Renhållningsverket gör ofta jämförelser med Kristianstad kommun och Helsingborgs kommun. I intervjuer framförs att jämförelser från Avfall Web användes inför framtagandet av den nya taxan som trädde i kraft 1 januari 2023.

Vi har tagit del av en trendrapport från Avfall Web där Lunds resultat 2022 samt median och medel för samtliga kommuner framgår. Tabellen nedan redovisar ett urval av de nyckeltal som finns tillgängliga.

⁸ Avfall Web är Avfall Sveriges webbaserade statistiksystem för hantering av avfallsstatistik.

Nyckeltal	Lunds kommun	Medel (samtliga kommuner)	Jämförelse
Mängd insamlat restavfall (kg/person)	153	148	✗
Mängd insamlat avfall under kommunalt avfallsansvar, exkl. Trädgårdsavfall (kg/person)	364	425	✓
Mängd insamlat brännbart grovavfall (kg/person)	27	42	✓
Material till återanvändning (kg/person)	2,1	3,8	✗
Andel förnybara drivmedel - insamling mat- och restavfall (%)	100	76	✓

Källa: Trendrapport Avfall Web 2022

Av tabellen framgår att Lunds kommun ligger bättre till jämfört med medelvärdet avseende tre av fem nyckeltal. De nyckeltal där Lund ligger sämre än medelvärdet är:

- ▶ Mängd insamlat restavfall
- ▶ Material till återanvändning

Intervjuade representanter från renhållningsstyrelsen framför att styrelsen generellt är intresserad av renhållningsverkets resultat jämfört med övriga kommuner, exempelvis gällande mängd avfall. Intervjuade upplever att förvaltningen informerar om detta på styrelsens möten. Det framförs även att styrelsen arbetar med Avfall Sverige och Sysav⁹. Nya ledamöter i renhållningsstyrelsen delar i en utbildning som hålls av Avfall Sverige.

Framtida utmaningar och effektiviseringspotential

I renhållningsstyrelsens nulägeskarta/A3 inför EVP 2024-2026 framgår information kopplat till huvudrubrikerna *nämndens uppdrag, resultat och kvalitet, målgrupper (volym)* samt *effektivitet*. Under rubriken effektivitet framgår att styrelsen har tre

⁹ Sysav står för Sydsåskånes avfallsaktiebolag och ägs av 14 skånska kommuner, bland annat Lund. I samverkan med ägarkommunerna ansvarar Sysav för att ta emot, behandla och återvinna avfall.

stora kostnadsposter: personal, fordon och behandlingsavgifter. Vidare framgår att för att effektivisera områdena behöver styrelsen:

- ▶ Personal
 - Utnyttja arbetstiden bättre genom bättre transportledning och ruttoptimering.
- ▶ Fordon
 - Fordonen blir dyrare och dyrare och används förhållandevis få timmar per dygn. Kan man utnyttja fordonen fler timmar så kan också effektiviteten öka.
- ▶ Behandlingsavgifter
 - Restavfall är det avfall som är dyrast att behandla och vi ur miljösynpunkt ska ha minst av. För att minska denna kostnad och samtidigt nå våra mål är det viktigt att källsorteringen speciellt av matavfall ökar då det både är ett tungt material (kostar mycket när det läggs fel) och det finns ett nationellt mål om utsortering på 75 procent till 2024.

Av intervju framkommer att renhållningsverket genomför ekonomiska prognoser på tre års sikt i den årliga ekonomi- och verksamhetsplaneringen. Vi har tagit del av material från EVP:n. Det framgår intäkter och kostnader samt investeringsplan för åren 2024 - 2026.

Riskbedömningar kopplat till arbetsmiljö sker systematiskt

Av intervju framkommer att Renhållningsverket fick ett föreläggande från Arbetsmiljöverket för ett antal år sedan. Det föranledde en riskinventering av hela verksamheten. I förlängningen har verksamheten genomfört ett utvecklingsarbete med riskinventering och hantering av risker kopplat till arbetsmiljöarbetet. Intervjuade framför att inventeringen medförde ett stort lärande för hela verksamheten.

Intervjuade berättar att det inte finns någon systematik kring framtagandet av konsekvens- och riskanalyser, utöver det som berör arbetsmiljöområdet. Intervjuade framför att det är ett utvecklingsarbete som ska intensifieras under det kommande året.

Det framkommer i granskningen att SWOT-analys genomförts vid stora förändringar. En SWOT-analys genomfördes inför beslutet att stänga ner anläggningen i Dalby för sortering och endast använda det för omlastning. I presentation till styrelsen framgår bakgrund till beslutet samt enhetens resultatutveckling. Resultatutvecklingen pekar på att enheten för container går med stora underskott som belastar Renhållningsverket och containerverksamheten. Vidare framgår en uträkning av den ekonomiska besparing som Renhållningsverket gör i det fall anläggningen i Dalby stängs för sortering. Enligt beräkningarna kommer besparingarna uppgå till omkring 900 tkr 2023 och 3 500 tkr 2024.

4.4. Effektiviseringsåtgärder inom renhållningen

Ruttoptimering

Effektivitet beskrivs vid intervjuer som resursutnyttjande av personalen i förhållande till arbetsmiljön samt hur fordonen körs geografiskt. Intervjuade framför att renhållningsverket har köpt in ruttoptimeringsprogrammet Fetchplanner¹⁰. Programmet ska möjliggöra stöd för den geografiska planeringen av turer. Det framförs att verksamheten tidigare har arbetat med fysiska kartor för att planera turerna.

Av intervju framkommer att ruttoptimeringsprogrammet ska mäta hur lång tid respektive rutt tar att köra. Förhoppningen är att, med hjälp av programmet, hitta en minsta- och lägstanivå för vad chaufförerna ska klara av inom exempelvis åtta timmar. Intervjuade framför att det därför kan bli missvisande att enbart räkna antal körl på grund av geografiska skillnader mellan rutterna. Programmet ska användas från hösten 2023 och framåt.

Omorganisering verkstaden

Av intervju framkommer att det har genomförts en omorganisering av renhållningsverkets verkstad. Verkstaden var tidigare en egen enhet. Omorganiseringen medförde att enheten slogs ihop med enheten för container. Antal enhetschefer minskade således från fyra till tre. Intervjuade framför att verkstaden tidigare gjorde flera olika jobb som tog allt från tio minuter till tre veckor. Det gjorde att kostnaderna var mycket höga. Åtgärder vidtogs därför för att utveckla service av fordonen, för att minska reparationsarbete i verkstaden.

Det framkommer att verksamheten redovisar minskade reparationskostnader. Dock uppges att resultat och effekt av omorganiseringen inte är möjligt att följs på grund av en långtidssjukskrivning som medfört att det förebyggande arbetet inte kunnat utföras som planerat.

Riktade åtgärder för att bromsa kostnadsökningar

I början på 2022 hade Renhållningsverket stora kostnadsökningar för framför allt biodiesel, fordonsgas, el, reservdelar och fordon. Till följd av de ökade kostnaderna initierade driftschef och dåvarande administrations- och ekonomichef ett arbete med en kallad *Action list*. Arbetet med listan påbörjades genom att renhållningsverkets personal fick identifiera åtgärder för kostnadsminimeringar. Intervjuade framför att det har varit ett stort medarbetarengagemang. Arbetet med listan har fortlöpt sedan sommaren 2022 och har varit en del i verksamhetens

¹⁰ Fetchplanner är ett ledningssystem för miljö- och renhållningsbranschen. Systemet är inriktat på digitalisering, automatisering och optimering av arbetet.

arbete med att ytterligare involvera och informera medarbetare i hela organisationen.

Med anledning av det effektiviseringsarbete som initierades 2022 (se avsnitt 5.3) beslutade styrelsen om en särskild uppföljning. Styrelsen har fått återrapportering avseende effektiviseringar och kostnadsbesparingar i oktober och november 2022 samt mars 2023.

Vi har tagit del av tre presentationer med information från förvaltningen avseende effektiviseringar. Nedan följer ett urval av de effektiviseringar renhållningsverket har gjort fram till mars 2023. För fullständig lista, se bilaga 2.

- ▶ Arbetskläder. Bättre uppföljning vid beställning av nya kläder samt utlämning av arbetshandskar (ca +150 tkr hittills).
- ▶ Kraftringen. Verksamheten har noterat att avräkningarna inte varit korrekta på den solcellsel de producerat i förhållande till aktuellt avtal (ca + 500 tkr).
- ▶ Personal. Undvika timanställningar och inte ersätta personal som slutat utan istället effektivisera och omfördela arbetsuppgifterna.
- ▶ Uppföljning av de interndeberade förvaltningskostnaderna (ca +300 tkr).
- ▶ Container-avdelningen har påbörjat en omläggning av sina körningar.
- ▶ Genomlysning av anläggningen i Dalby. Hyreskontrakt uppsagt till 2023-12-31. Dialog med fastighetsägare om att lämna lokalerna tidigare. Pågående försäljning av inventarier.

4.5. Bedömning

Vi bedömer delvis att renhållningsstyrelsen har ett ändamålsenligt effektiviseringsarbete. Styrelsen har definierat målsättningar för arbetet att uppnå effektivitet inom sin verksamhet. Därtill är det positivt att organisationen involveras i såväl målarbete som uppföljning av budget och åtgärder. Granskningen visar att verksamheten utreder dess grunduppdrag och även utreder sin roll i förhållande till andra förvaltningar i kommunen. Vi menar att detta utgör en viktig del i att definiera nuläget för verksamheten.

Vi bedömer vidare att styrelsen bör fortsätta att utveckla arbetet med analyser avseende effekter och konsekvenser vid effektiviseringsåtgärder. I granskningen framgår att det finns exempel när metod med SWOT-analys har använts och att riskbedömningar avseende arbetsmiljön tas fram löpande. Detta bör kompletteras med analyser avseende effekter och tillhörande utvärdering av effekthemtagning.

För att vidare stärka sitt arbete bedömer vi att styrelsen bör utarbeta ekonomiska analyser över en längre tidsperiod. Sådana analyser medför en större insikt i verksamhetens ekonomiska förutsättningar på lång sikt vilket vi menar är ett viktigt planeringsunderlag. Detta skapar även förutsättningar för att vidta åtgärder ökad effektivitet i ett långsiktigt perspektiv. Avsaknaden av ett långsiktigt perspektiv riskerar att medföra kortsiktiga åtgärder som fokuserar mer på besparingar på bekostnad av ökad effektivitet.

Vi bedömer att styrelsen i stort har en tillräcklig uppföljning. Det finns en löpande uppföljning som omfattar såväl ekonomi som uppföljning av kvalitet. Vidare finns en särskild uppföljning av aktiviteter kopplat till mål om effektivitet. Därtill har styrelsen efterfrågat särskild uppföljning vid specifika åtgärder. Bedömningen är dock att styrelsen kan stärka sin uppföljning genom att systematiskt följa upp jämförande nyckeltal. Vi framhåller i granskningen att sådant underlag finns men att det inte systematiskt redovisas för styrelsen.

Vi rekommenderar renhållningsstyrelsen att:

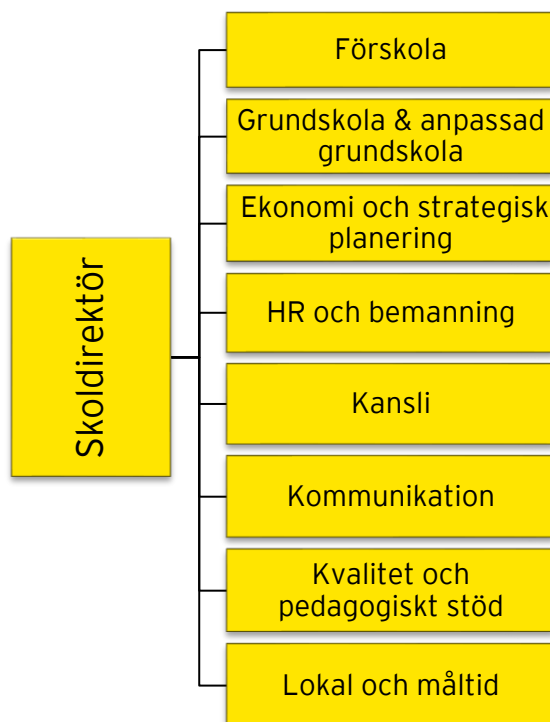
- ▶ Utarbeta långsiktiga ekonomiska analyser.
- ▶ Tydliggöra hur måluppfyllelse för och effekt av effektiviseringsåtgärder ska värderas och följas upp.
- ▶ Identifiera jämförande nyckeltal och följa upp dessa systematiskt.
- ▶ Säkerställa att risk- och konsekvensanalyser tas fram i samband med genomförande av effektiviseringsprojekt.

5. Barn- och skolnämnden

Barn- och skolnämnden har verksamhetsansvar för förskola, förskoleklass, grundskola, anpassad grundskola och fritidshem. Med 62 förskolor och 42 grundskolor och anpassade grundskolor bedriver barn- och skolförvaltningen verksamhet för knappt 4 000 förskolebarn och 13 000 elever.

5.1. Verksamhetens organisation

Barn- och skolförvaltningen består av tio verksamhetsgrupper. Det finns en verksamhetsgrupp inom förskoleverksamheten och tre verksamhetsgrupper inom grundskola och anpassad grundskola. Respektive verksamhetsgrupp leds av en verksamhetschef. Kommunikationsfunktionen leds av en kommunikationschef och är samorganiserad med kommunkontoret. Organisationsschemat nedan illustrerar förvaltningens verksamhetsgrupper.



Förändring av organisationen har skett sedan nämndsammanslagningen

Av intervju framkommer att förvaltningen sedan den bildades år 2018 har arbetat för att bygga upp en ny förvaltningsstruktur med målsättningen att skapa förutsättningar för att säkerställa en likvärdig utbildning för barn och elever inom hela Lunds kommun. Vid omorganiseringen 2018 initierades ett arbete med att

centralisera myndighetsutövningen. Intervjuade framför att de två tidigare förvaltningarna fattade beslut på olika grunder och att beslut fattades långt ut i organisationen.

I intervju framförs att rektorsorganisationen genomlystes 2020. Genomlysningen resulterade i att antal rektorer i förvaltningen minskade från 70 till 39¹¹. Det har gjorts en extern utvärdering av omorganisationen.

2022 genomförde förvaltningen en översyn av förvaltningsledningen. Detta resulterade i en ny organisationsstruktur med start 1 januari 2023. Omorganiseringen innefattade bland annat att två chefsled togs bort. Ett nytt chefsled tillsattes med nytt formulerat uppdrag benämnt verksamhetschef. Verksamhetscheferna är direkt underställda skoldirektören i syfte att förkorta och effektivisera beslutsvägarna. Därtill syftade omorganiseringen till att organisera och samordna stödfunktioner för att bättre svara på verksamhetens olika behov och för att säkra en kvalitet.

5.2. Målbild för effektivitet

I barn- och skolnämndens verksamhetsplan 2023 framgår att nämndens målbild är att erbjuda en utbildning i världsklass där varje barns och elevs personliga och kunskapsmässiga utveckling gynnas, oberoende av dennes bakgrund. Intervjuade framför att nämndens arbete med effektivitet handlar om att höja kvaliteten givet de resurser som finns.

I nämndens verksamhetsplan 2023 framgår att förvaltningen har digitalisering som ett prioriterat område för att utveckla verksamheten och använda resurser effektivt. Målsättningen är att effektivisera administrativa moment, öka tillgängligheten och erbjuda god service.

5.3. Nämndens analys och uppföljning av effektivitet

Nämnden får månadsvis uppföljning av resultaträkning per verksamhet samt även för lokalkostnader och skolpeng. Det finns även tillhörande analys med kommenterar kopplat till utfallet för verksamheterna.

Lunds kommun har deltagit i Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) och Rådet för Kommunal analys (RKA) projekt *effektivare kommun*. Syftet med projektet var bland annat att hitta system och modeller för en tydligare organisering, styrning och ledning för ökad effektivitet. Presentationsmaterialet till nämnden innehåller nyckeltal och jämförelser från Kolada. Bland annat kvalitets- och resursindex samt kostnader per barn/elev för förskola respektive grundskola. Lunds kommun jämförs med liknande kommuner, Skånes kommuner, större stad enligt SCB:s indelning och riket. Analysen påvisar det som varit känt tidigare, att Lunds kommun har höga kostnader för skolverksamheten, särskilt rörande lokalkostnader.

¹¹ Grundskolerektorer minskade från 70 till 25 och förskolerektorer minskade från 37 till 14.

I verksamhetsplan 2023 framgår att en utvärdering av strukturrenheten (den andel av skolpengen som tilldelas baserat på socioekonomisk struktur) genomfördes 2021. Utvärderingen visade att sambandet mellan skolornas socioekonomiska sammansättning och elevers måluppfyllelse är fortsatt starkt och inte påverkats nämnvärt av införandet av nuvarande strukturrenhetensmodell år 2017. Det pågår vid tiden för denna granskning en översyn avseende resursfördelningsmodellen. Nämnden ska besluta om reviderad resursfördelningsmodell i juni 2024.

Barn- och skolnämnden följer upp kvalitetsarbetet i barn- och skolförvaltningens summerande rapport för kvalitetsarbetet en gång om året. I rapporten för läsåret 2021-22 framgår uppföljning av elevenkäten LUNK, kunskapsresultat i åk 9 och andel behöriga till yrkesprogram. Det sistnämnda nyckeltalet jämförs med riksnittet. Intervjuade representanter från barn- och skolnämnden framför att förvaltningens kvalitetsrapport upplevs vara omfattande och svåröverskådlig.

Tabellerna nedan redovisar Lunds kommuns effektivitetsmått¹² för förskola respektive grundskola.

Förskola	2020	2021	2022
Effektivitetsindex	63	57	61
Kvalitetsindex ¹³	85	77	83
Resursindex ¹⁴	33	25	38

Grundskola	2020	2021	2022
Effektivitetsindex	37	24	24
Kvalitetsindex ¹⁵	52	38	42
Resursindex ¹⁶	37	31	28

¹² Effektivitetsindex är en sammanvägning av kvalitetsindex och resursindex för förskola. Kvalitetsindex och resursindex är normaliserade så att alla kommunernas värden placeras på en skala från 0 till 100 där 0 är sämst och 100 är bäst.

¹³ Kvalitetsindex baseras på andel med förskollärlärolegitimation i kommunal förskola, andel barn 1-5 år i kommunen inskrivna i förskolan och personaltäthet i kommunal förskola.

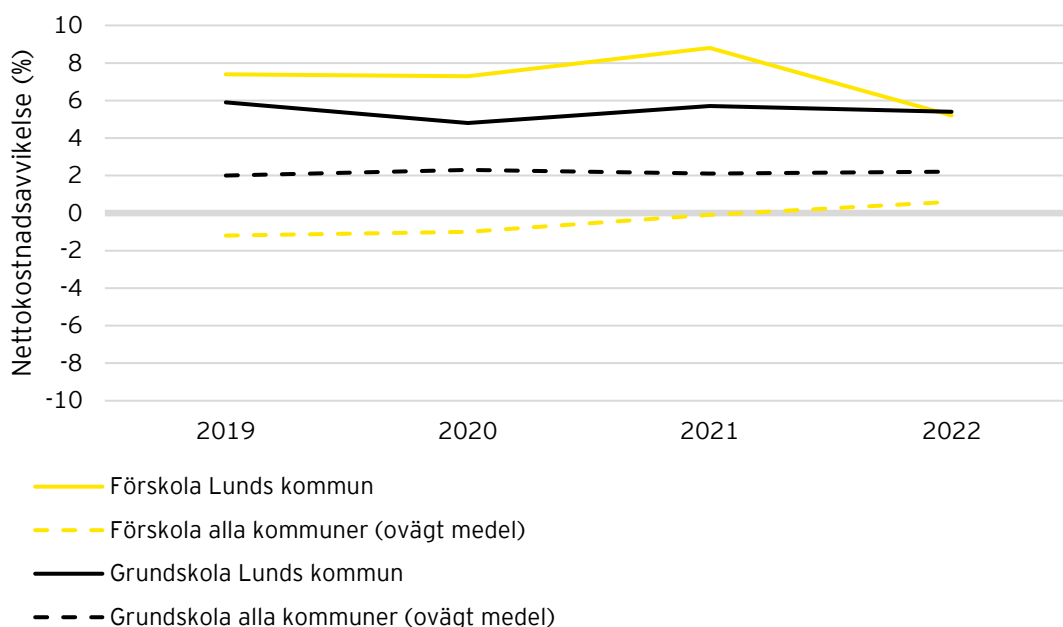
¹⁴ Resursindex baseras på kostnad per inskrivet barn i kommunal förskola och nettokostnadsavvikelsen för förskola.

¹⁵ Kvalitetsindex baseras på avvikelse från modellberäknat värde för meritvärde, andel elever som når målen i alla ämnen och behöriga till yrkesprogram, samt ett elevenkätindex.

¹⁶ Resursindex baseras på strukturjusterad kostnad per elev i kommunal grundskola F-9.

Av tabellerna framgår att förskoleverksamheten har ett högre effektivitetsindex än grundskoleverksamheten. Kvalitetsindex för respektive verksamhet är högre jämfört med resursindex.

Diagrammet nedan redovisar nettokostnadsavvikelsen¹⁷ i procent för förskola inklusive öppen förskola och grundskola F-9 för åren 2019-2022. Lunds kommun jämförs med medelvärde för alla Sveriges kommuner. Av diagrammet framgår att Lunds kommuns nettokostnadsavvikelse är högre jämfört med ovägt medelvärde för samtliga kommuner. Nettokostnadsavvikelsen i förskoleverksamheten minskade mellan 2021 och 2022 med ca 3,6 procent.



Jämförelser framgår av fullmäktiges kvalitetsrapport

Kommunfullmäktiges kvalitetsrapport 2022 innehåller uppföljning av kvalitet och kostnadseffektivitet per verksamhetsområde och jämförelser. Kostnadseffektivitet mäts genom nettokostnadsavvikelse, effektivitetsindex samt kostnad för kommunal förskola, grundskola, anpassad grundskola respektive fritidshem per inskrivet barn eller elev. Lunds kommun jämförs med alla kommuner och större stad.

Det konstateras att Lunds kommun har höga kostnader inom förskola och grundskola. Detta förklaras genom höga politiska ambitioner, hög personaltäthet, små barngrupper och höga lokalkostnader (lågt utnyttjande och små enheter).

¹⁷ Nettokostnadsavvikelsen jämför faktisk nettokostnad med referenskostnaden ("statistisk förväntad" kostnad). Resultat över 0 indikerar högt kostnadsläge på grund av hög ambitionsnivå och/eller låg effektivitet.

Kvaliteten följs upp genom enkätresultat i förskolan och statistik avseende behörighet till yrkesprogram och andel elever som uppnått kunskapskraven i grundskola.

Befolkningsprognos ligger till grund för nämndens resurstilldelning

Befolkningsprognosen utgör en central del av barn- och skolförvaltningens långsiktiga ekonomiska planering. Det framförs att befolkningsprognosen är avgörande för att bedöma och förutse framtida behov och resursallokering inom såväl skol- som förskoleverksamheten. Befolkningsprognosen används också för att bedöma behovet av lokaler (se avsnitt 3.4 om arbete för effektivt lokalutnyttjande).

Det uppges i intervjuer och framgår av underlag att antal barn i förskola och i grundskolans yngre åldrar förväntas minska kommande år. Detta framhålls som en utmaning. Av verksamhetsplanen för 2023 framgår att antalet barn och elever bedöms minska mellan åren 2022 och 2023. Det framgår vidare att skolpengen trots detta ökar mellan samma tidsperiod, detta förklaras främst genom politiska prioriteringar¹⁸, kostnader för personal och omfördelning av budget från föregående år.

Långsiktiga ekonomiska prognoser för verksamheten upprättas enligt de instruktioner som ger i EVP-processen. Utöver detta har det inom ramen för granskningen inte framkommit att det sker ekonomiska analyser på lång sikt avseende potential eller behov avseende kostnadseffektiviseringar.

¹⁸ Satsningar på högre lärartäthet (KF), förskolelyftet (KF) och tidigare satsning på lärarassistenter.

5.4. Effektiviseringsåtgärder inom barn- och skola

Processkartläggning av verksamheten pågår

År 2018 initierades ett arbete för att utveckla digitalisering i verksamheten, framförallt med fokus på automationer. Hösten 2020 anställdes en projektledare vid förvaltningen för att driva arbetet framåt och synliggöra processer. Nuvarande processamordnare anställdes i början på 2022 och påbörjade arbetet med att bedriva processarbetet i projektform.

Arbetet bedrivs i projektform

Arbetet är i nuläget organiserat som ett projekt. Projektet omfattar primärt förvaltningens styrande och stödjande processer som utförs av skolkontoret, skolledare och skoladministratörer. I projektdirektivet framgår att för att kunna styra, utveckla och bibehålla ett ändamålsenligt stöd till förvaltningens verksamheter behöver styr- och stödprocesser identifieras och skolkontorets chefer och medarbetare arbeta med förändringsledning för att arbeta mer processbaserat. Syftet är att kunna använda kompetenser och resurser mer effektivt.

Projektorganisationen är organiserad enligt följande:



Förvaltningens ledningsgrupp är styrgrupp sedan år 2023 och ytterst ansvarig för projektet. Styrgruppen tillsätter resurser till projektet och beslutar om större förbättringsåtgärder. Projektledaren är ansvarig för projektplanen och faciliterar processarbetet (kartläggning, utveckling och implementering). Projektgruppen består av representanter från förvaltningens verksamhetsgrupper. Gruppen deltar i projektplanering samt kartlägger, utvecklar och implementerar processer. Sakkunniga och referensgruppen bidrar med sakkunskap eller expertkunskap vid behov. Representanter från den pedagogiska verksamheten har inte deltagit vid kartläggningen av förvaltningens processer. Intervjuade framför att det pågår ett arbete med att introducera skolledare i processarbetet, bland annat genom workshops.

Kartläggning av styr- och stödprocesser

Förvaltningen har påbörjat ett arbete med att kartlägga processer och identifiera förbättringsområden. En processkarta över nuvarande processer, omkring 100 processer, är sammanställd. Vid tidpunkt för granskningen har ungefär 50 processer

kartlagts. Kartläggningen genomförs av projektledare och sakkunniga medarbetare som beskriver processen, tar fram aktiviteter samt identifierar brister och förbättringar. Processen ritas upp och illustreras i kommunens processverktyg. Arbetet med att identifiera förbättringsområden i processerna är påbörjat men har inte gjorts för samtliga processer. Två exempel på kartlagda processer med identifierade förbättringsområden är skolskjutsprocessen och egenkontroll enligt miljöbalken. Intervjuade framför att prioriteringar av förbättringsområdena inte görs i nuläget men att det ska göras framöver.

Därtill har ägarskap av processerna inte tagits fram. Det framförs att det är en viktig fråga för förvaltningsledningen och att det är ett arbete som ska göras framöver. Vid intervjuer uppges att organisationen inte är van vid att arbeta processinriktat. Organisationen behöver således tid för att anpassa sig till arbets sättet. Av intervju framkommer att det har funnits flera projektledare sedan förvaltningen påbörjade arbetet 2018.

Av intervjuer framgår att det inte har genomförts någon risk- och konsekvensanalys för projektet. I projektplan anges att identifiering av projektrisker och verksamhetsrisker samt åtgärder ska göras löpande av styrgruppen.

Målsättningar anges i projektplan och direktiv

I projektdirektivet för processarbetet anges effektmål. Målen har tagits fram av cheferna på skolkontoret i syfte att säkerställa att det processbaserade arbetssättet uppnår de önskade effekterna (verksamhetsnyttan). Målen är vägledande i processarbetet och ska följas upp så att verksamhetsnyttan säkerställs. Arbetet med att ta fram målen startade med en målworkshop av dåvarande avdelningschefer på skolkontoret (stabsfunktionerna). Verksamhetscheferna för den pedagogiska verksamheten deltog inte.

Intervjuade framför att målet med arbetet är att ge ett gott stöd till verksamheten för att bidra till förvaltningens övergripande målbild: *en utbildning i världsklass*.

Av projektdirektivet framgår även projektmål. Bland annat framgår att processerna ska kartläggas och dokumenteras, förbättringar och digitala lösningar ska identifieras och processägarskapet ska definieras. Det framgår inte hur måluppfyllelse avseende projektmål och effektmål ska mätas eller följas upp.

Uppföljning av processarbetet

Vi har inte tagit del av någon uppföljning av processarbetet. I projektplanen framgår att effektmålen följs upp när processerna är implementerade. I sakkontrollen uppges att projektmålen följs upp löpande och att verksamhetschefer inom den pedagogiska verksamheten har involverats i projektet efterhand.

Vid intervju med barn- och skolnämndens presidium framkommer att nämnden har blivit informerade om att det pågår ett arbete med processkartläggning. Däremot framförs att de inte har tagit del av någon uppföljning av arbetet.

Av projektdirektivet och av intervju framgår att inga medel har avsatts för projektet varpå det inte finns någon ekonomisk uppföljning.

Effektivisering av lokalnyttjande

I nämndens underlag till EVP 2024-2026 framgår att lokalkostnaderna generellt är högre i Lund jämfört med andra kommuner. Enligt statistik från Kolada har Lunds kommun högre lokalkostnader jämfört med rikssnittet för förskola, grundskola och anpassad grundskola 2022.

Kommunens lokalkostnader i kommunal förskola och kommunal grundskola uppgick till cirka 31 300 kronor respektive 22 900 kronor per barn/elev. Det kan jämföras med rikssnittet om 26 800 respektive 21 200 kronor.

Nämndens viljeriktning uttrycks

Nämnden antar årligen en viljeriktning för lokalplaneringen. Syftet med viljeinriktningen är att den ska styra vad som är kvalitet i lokaler ur ett verksamhetsperspektiv. Av intervju framkommer att nämndens viljeinriktning styr förvaltningens arbete med den strategiska lokalförsörjningsplanen. Intervjuade framför att viljeinriktningen ska ses över då innehållet i viljeinriktningen gör att styrningen i delar blir otydlig och motsägelsefull.

I viljeinriktningen, beslutad 2022-09-20, framgår att underlaget är framtaget utifrån diskussioner på nämndens seminariedag om lokaler samt utifrån förvaltningens beskrivning av lokalernas påverkan på nämndens verksamheter. I viljeinriktningen beskrivs fyra styrande faktorer för dimensionering av skolor och förskolor:

- ▶ Lokalernas betydelse för barn och elever
- ▶ Personal
- ▶ Integration
- ▶ Ekonomi

Av viljeinriktningen framgår att förvaltningen, mot bakgrund av ovan faktorer, bedömer att det ska vara en inriktning för lokalplaneringen att minska antalet små enheter. Samtidigt ska fokus för nya investeringar som görs i förskolor och skolor fokusera på att utöka de befintliga lokalernas kapacitet. I viljeinriktningen framgår att en målsättning i lokalplaneringen ska vara att sänka kommunens lokalkostnader.

Av viljeinriktningen framgår dimensioner för förskola och grundskola. Förskolor ska dimensioneras för 6-8 avdelningar och grundskolor för minst 300 elever eller motsvarande storlek i kombinerade enheter. Enheter för anpassad grundskola ska dimensioneras för omkring 40 elever. Viljeinriktningens ställningstagande kring storlek på enheter styr både dimensionering av kommande byggnation och

värderingen av det befintliga lokalbeståndet. I samband med nya investeringar ska det i de fall det är möjligt övervägas om mindre enheter¹⁹ kan lämnas.

Kartläggning avseende lokalbehov

Processen för den strategiska lokalförsörjningsplanen utgår från den årliga befolkningsprognosen som publiceras i mars/april innevarande år. Från april till augusti identifierar barn- och skolförvaltningen lokalbehov och utreder möjliga lösningar. Detta görs bland annat genom ett seminarium för lokalplanering som nämnden och förvaltningen deltar i. Lokalbehoven dokumenteras i förvaltningens underlag till strategisk lokalförsörjningsplan. I underlaget 2022 beskrivs behov, analys och förslag till lösning för förskolor och grundskolor uppdelat på geografiska områden.

Vid intervju framkommer att en kapacitetsutredning genomfördes för några år sedan. Detta kompletteras med befolkningsprognosen vilken ligger till grund för behovsbedömningen. I den senaste planen redovisas differensen mellan behov och kapacitet till år 2031.

Nämnden beslutar om viljeinriktning för lokalplanering i september (se tidigare avsnitt) och underlag för strategisk lokalförsörjningsplan i oktober samma år. Arbetet som följer görs på kommunövergripande nivå innan kommunstyrelsen beslutar om planen i maj året efter att processen påbörjades.

Intervjuade upplever att det finns utmaningar och utvecklingspotential kring den information förvaltningen får från serviceförvaltningen avseende underhållsplaneringen. Förvaltningen tycker det är viktigt att få information från serviceförvaltningen i rätt tid avseende byggnadernas tekniska status för att kunna göra korrekta bedömningar. Historiskt har detta inte alltid varit möjligt.

Intervjuade framför att förvaltningen har en förvaltningsspecifik lokalgrupp. Gruppen utreder bland annat behovslösningar inför underlag till strategisk lokalförsörjningsplan.

Det finns en specifik process vid lokalförändringar

Förvaltningen har även en framtagen process vid lokalförändringar. Processen inleds med information/diskussion med representanter från förvaltningsledningen om lokalplanens innehåll samt påbörjad process. Därefter informeras nämnden, fackliga organisationer, berörd personal samt vårdnadshavare och elever. Information/återkoppling delges ytterligare en gång under processen innan nämnden beslutar om lokalförändringen. Slutligen genomför utbildningsområdet lokalförändringen.

¹⁹ Av viljeinriktningen framgår att mindre enheter definieras som cirka 1-3 avdelningar gällande förskola och som mindre än cirka 200 elever för grundskola.

Av intervjuer framkommer att lokalförändringar upplevs vara en känslig fråga. Det framförs att kommunikation med samtliga inblandade parter i processen är av största vikt. Det framhålls vidare att kommunikationen främst berör kvalitet och pedagogiska incitament.

Vi har tagit del av underlag till fyra ärenden om lokalförändringar²⁰. I två av ärendena framgår att lokalförändringarna kommer medföra ekonomiska besparingar i form av minskad lokalhyra²¹.

Det finns ingen sammanställning över effekter av genomförda eller planerade lokaleffektiviseringar

Enligt uppgift följs enskilda lokalinvesteringar upp löpande under investeringens genomförande. Åtterrapporering sker till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige. Bedömningar av effekterna görs innan genomförandet, enligt ovan beskriven process. Vid avveckling av lokaler görs bedömningar av effekterna innan genomförandet.

Inom ramen för granskningen har vi inte tagit del av någon uppföljning eller sammanställning av lokalförändringar som visar på effekter såsom minskad lokalkostnad eller minskad lokalyta.

5.5. Bedömning

Vår bedömning är att nämnden endast delvis arbetar ändamålsenligt med effektiviseringar inom sin verksamhet. Granskningen visar att det sker analyser av nuläget som syftar till att identifiera effektiviseringsmöjligheter. Därtill följs effektiviteten upp och jämförs i kvalitetsrapporter. Nämnden har ett tydligt fokus på att identifiera åtgärder för ökad kvalitet i enlighet med målbilden om en utbildning i världsklass. Däremot är det vår bedömning att nämnden inte i tillräcklig utsträckning arbetar för att uppnå en kostnadseffektiv verksamhet.

Nulägesanalysen pekar tydligt på att nämnden har höga kostnader inom sin verksamhet och detta har även identifierats på kommunövergripande nivå. Det finns en samsyn hos de intervjuade och i det underlag som ingår i granskningen att lokalkostnaderna behöver minska.

Med bakgrund av detta bedömer vi att nämnden behöver vara aktiv och ta ansvar för att bromsa den kostnadsutveckling som pågår. Vår bedömning är att det inte finns en tydlig målbild eller strategi för att minska lokalkostnaderna inom verksamheten. I de beslutsunderlag för lokalförändringar som behandlas av nämnden berörs inte ekonomiska konsekvenser eller effekter vilket vi menar är en brist. Att bortse från den ekonomiska aspekten är enligt vår bedömning inte att ta

²⁰ Förskola Dressinen, Tvärflöjtens förskola, förskolan Hans och Greta och Apelskolan.

²¹ Hyresminskningar om 1486 tkr per år (2023) för Hans och Greta, hyresminskningar om 380 tkr per år (2022) för Tvärflöjtens skola.

ansvar fullt ut för åtgärden i fråga. Vi vill understryka att lokalfrågan inte enskilt kan åläggas nämnden, då det är en del av en kommunövergripande process och en fråga som involverar flera nämnder. Det är dock vår bedömning att detta inte fråntar nämnden ansvaret att styra frågan inom sin verksamhet, utifrån såväl kvalitativa som ekonomiska aspekter.

Vi bedömer vidare att nämnden bör utarbeta långsiktiga analyser avseende verksamhetens ekonomiska förutsättningar. Detta bör utgöra en del i nämndens arbete med att identifiera eventuella behov av kostnadseffektiviseringsåtgärder på lång sikt.

Avseende genomförande finns tydliga rutiner och process för lokalförändringar vilket vi bedömer är positivt. Vår bedömning är att styrning och ansvarsfördelning inom projektet för processkartläggning kan förbättras. I detta vill vi betona vikten av att säkerställa tydliga ägarskap för processerna och prioritering av förbättringsåtgärder. Vi ser därför positivt på det arbete som pågår och planeras, samt att den pedagogiska personalen ska involveras i högre utsträckning.

Det bedöms däremot vara en brist att det inte genomförts någon riskanalys för projektet i sin helhet. Vi menar att det är en förutsättning för genomförande av projekt att risker analyseras och att riskminimerande åtgärder vidtas. Vi bedömer även att det behöver tydliggöras hur måluppfyllelse inom projektet ska värderas och följas upp.

Vi rekommenderar barn- och skolnämnden att:

- ▶ Fastställa målbild och förväntad effekt avseende arbetet för en ökad lokaleffektivitet.
- ▶ Tydliggöra strategier med tillhörande åtgärder för att uppnå ökad lokaleffektivitet och minskade lokalkostnader.
- ▶ Säkerställa att risk- och konsekvensanalyser tas fram i samband med genomförande av effektiviseringsprojekt.
- ▶ Tydliggöra hur måluppfyllelse för och effekt av effektiviseringsåtgärder ska värderas och följas upp.
- ▶ Utarbeta långsiktiga ekonomiska analyser.

6. Slutsats

Granskningen har syftat till att bedöma om barn- och skolnämnden, arbetsmarknads- och socialnämnden samt renhållningsstyrelsen har ett ändamålsenligt arbete med effektiviseringar inom sina verksamheter. Granskningen har utgått från Ekonomistyrningsverkets metodik i fyra steg:

1. Nuläge - nolläge för prestation och kostnadsläge
2. Börläge - målbild och förväntad effekt
3. Genomförande
4. Uppföljning

Vår slutsats är att det i olika utsträckning bedrivs ett ändamålsenligt arbete med effektivisering inom de granskade nämnderna. Det finns i varierande omfattning ett arbete med att identifiera effektiviseringspotential, formulera målbilder och implementera åtgärder för att förbättra kvaliteten eller minska kostnader. Vi kan också konstatera att nämnderna lägger vikt på olika perspektiv i förhållandet mellan ekonomi och kvalitet i fråga om att vara effektiva.

Granskningen har omfattat tre enskilda nämnder och beaktar i sig inte ett kommunövergripande perspektiv. Vi vill dock understryka vikten av att arbetet med att uppnå en effektiv verksamhet möjliggörs genom initiativ från kommunstyrelsen i egenskap av ledande och styrande organ.

Vi menar att samtliga granskade nämnder bör utarbeta långsiktiga ekonomiska analyser i syfte att säkerställa att åtgärder vidtas för en längre tidshorisont, detta för att undvika kortsiktiga lösningar utan bestående effekter. Sådana analyser kan utgöra en viktig del i att bedöma såväl nuläge som börläge för nämndernas effektiviseringsarbete.

Avseende nämndernas målbild och definition av börläge bedömer vi att det finns ett behov av att tydliggöra hur måluppfyllelse för effektiviseringsprojekt ska värderas och följas upp. Därtill finns ett behov av att tydliggöra förväntade effekter för specifika åtgärder och aktiviteter som syftar till att öka effektiviteten.

Den generella uppföljningen av verksamheternas effektivitet bedömer vi som god i flera avseenden. Det är också positivt att nämnderna gör jämförelser såväl över tid som med andra kommuner. Detta menar vi bidrar till att skapa en helhetsbild avseende verksamheternas effektivitet.

Vi rekommenderar barn- och skolnämnden, arbetsmarknads- och socialnämnden samt renhållningsstyrelsen att:

- ▶ Utarbeta långsiktiga ekonomiska analyser.
- ▶ Säkerställa att risk- och konsekvensanalyser tas fram i samband med genomförande av effektiviseringsprojekt.

- ▶ Tydliggöra hur måluppfyllelse för och effekt av effektiviseringsåtgärder ska värderas och följas upp.

Vi rekommenderar därtill barn- och skolnämnden att:

- ▶ Fastställa målbild och förväntad effekt avseende arbetet för en ökad lokaleffektivitet.
- ▶ Tydliggöra strategier med tillhörande åtgärder för att uppnå ökad lokaleffektivitet och minskade lokalkostnader.

Vi rekommenderar även renhållningsstyrelsen att:

- ▶ Identifiera jämförande nyckeltal och följa upp dessa systematiskt.

Revisionsfråga	Svar
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Finns en tydligt uttalad målbild avseende nämndernas effektiviseringsarbete? 	<p>Det finns ett behov av att tydliggöra hur måluppfyllelse för effektiviseringsprojekt ska värderas och följas upp. Därtill finns ett behov av att tydliggöra förväntade effekter för specifika åtgärder och aktiviteter som syftar till att öka effektiviteten.</p> <p>Arbetsmarknads- och socialnämnden har en tydlig målbild avseende de åtgärder som vidtas för att uppnå en högre effektivitet. För genomförande av processkartläggningarna finns även dokumenterade målsättningar i projektplaner. Det är inte tydligt hur måluppfyllelsen ska värderas och följas upp.</p> <p>Renhållningsstyrelsen har definierade målsättningar för arbetet att uppnå effektivitet inom sin verksamhet. Men kan förtydliga effekthemtagning för effektiviseringsåtgärder.</p> <p>Barn- och skolnämnden har dokumenterade målsättningar för processarbetet. Det är inte tydligt hur måluppfyllelsen ska värderas och följas upp. Nämnden har inte en tydlig målbild</p>

	<p>eller strategi för att minska lokalkostnaderna inom verksamheten.</p>
<p>► Genomförs analyser och kartläggningar avseende effektiviteten i verksamheterna?</p>	<p>Vi bedömer att samtliga granskade nämnder bör utveckla långsiktiga ekonomiska analyser i syfte att säkerställa att åtgärder vidtas för en längre tidshorisont, detta för att undvika kortsiktiga lösningar utan bestående effekter. Sådana analyser kan utgöra en viktig del i att bedöma såväl nuläge som börläge för nämndernas effektiviseringsarbete.</p> <p>Arbetsmarknads- och socialnämnden har ett utarbetat arbetssätt för att identifiera nuläget och däri potential och möjligheter för effektiviseringsåtgärder. Nämnden upprättar de ekonomiska flerårsprognoser som krävs enligt EVP-processen. Vår bedömning är att nämnden bör utveckla detta och upprätta prognoser på längre sikt för att skapa en bättre planeringshorisont. Vi bedömer vidare att det är positivt att det, om än i olika omfattning, upprättas konsekvensanalyser vid åtgärder och förändringar.</p> <p>Renhållningsstyrelsen utreder dess grunduppdrag och även utreder sin roll i förhållande till andra förvaltningar i kommunen. Vi menar att detta utgör en viktig del i att definiera nuläget för verksamheten. Styrelsen bör fortsätta att utveckla arbetet med analyser avseende effekter och konsekvenser vid effektiviseringsåtgärder. För att vidare stärka sitt arbete bedömer vi att styrelsen bör utarbeta ekonomiska analyser över en längre tidsperiod.</p> <p>Barn- och skolenämnden genomför analyser av nuläget som syftar till att identifiera effektiviseringsmöjligheter. Det bedöms däremot vara en brist att det inte har genomförts någon riskanalys i samband med genomförande av effektiviseringsprojekt. Inom ramen för granskningen har det inte framkommit att nämnden genomför ekonomiska analyser på lång sikt avseende potential</p>

	<p>eller behov avseende kostnadseffektiviseringar.</p>
<p>► Finns en tydlig organisation och ansvarsfördelning vid genomförande av effektiviseringsåtgärder?</p>	<p>Samtliga granskade nämnder har i närtid genomfört omorganiseringar av verksamheten i syfte att skapa tydlighet och effektiva beslutsvägar. Flera av omorganiseringarna är även pågående. Effektiviseringsarbetet sker dels i ordinarie linjeorganisation och som enskilda projekt.</p> <p>Arbetsmarknads- och socialnämnden har ett etablerat processorienterat arbets sätt för flera verksamheter. För detta finns en tydlig struktur och ansvarsfördelning. Enskilda effektiviseringsåtgärder genomförs även som uppdrag från ledningsgruppen.</p> <p>Renhållningsstyrelsen har vidtagit åtgärder för att tydligare särskilja de två affärsområdena. Det pågår en utredning avseende styrelsens uppdrag vilket vi kan komma att få effekter för verksamhetens organisation. Därav bör styrelsen invänta utfallet av utredningen och därefter se över sin organisation. Vi bedömer att det är positivt att det finns en aktivitetsrapportering som tydliggör ansvarsfördelning för effektiviseringsuppdrag.</p> <p>Barn- och skolenämndens styrning och ansvarsfördelning inom projektet förprocesskartläggning kan förbättras. Det är därför positivt att det finns åtgärder planerade för detta.</p>
<p>► Är uppföljning och utvärdering av åtgärder som syftar till att effektivisera verksamheten tillräcklig?</p>	<p>Den generella uppföljningen av verksamheternas effektivitet bedömer vi som god i flera avseenden. Det är också positivt att nämnderna gör jämförelser såväl över tid som med andra kommuner. Detta menar vi bidrar till att skapa en helhetsbild avseende verksamheternas effektivitet.</p> <p>Arbetsmarknads- och socialnämnden har en tillräcklig uppföljning avseende effektiviseringsåtgärder. Nämnden följer upp ekonomi, resultat och prognos i månadsuppföljningar.</p>

	<p>Renhållningsstyrelsen har i stort en tillräcklig uppföljning. Ekonomi och kvalitet följs upp löpande. Därtill finns en särskild uppföljning av aktiviteter kopplat till mål om effektivitet. Styrelsen kan stärka sin uppföljning genom att systematiskt följa upp jämförande nyckeltal.</p> <p>Barn- och skolnämnden får månadsvis uppföljning av resultaträkning per verksamhet samt för lokalkostnader och skolpeng. Kvalitetsarbetet följs upp i förvaltningens summerande rapport för kvalitetsarbetet en gång om året.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Emmy Lundblad

EY

Tilda Nilsson

EY

7. Källförteckning

Intervjuade funktioner

- ▶ Arbetsmarknads- och socialnämnden
 - Arbetsmarknads- och socialnämndens presidium
 - Arbetsmarknads- och socialdirektör
 - Utvecklingschef tillika biträdande arbetsmarknads- och socialdirektör
 - Ekonomichef
 - Verksamhetschef verksamhetsområde barn, unga och familjestöd
 - Enhetschef resursenhet barn och unga
 - Enhetschef resurs och utveckling (barn, unga och familjestöd)
 - Verksamhetschef verksamhetsområde vuxen
 - Biträdande verksamhetschef vuxen
 - Verksamhetschef för verksamhetsområde socialpsykiatri
 - Enhetschef utredningsenhet (myndighetsutövning) socialpsykiatri
- ▶ Barn- och skolnämnden
 - Barn- och skolnämndens presidium
 - Förvaltningsdirektör
 - Verksamhetschef för ekonomi och strategisk planering
 - Verksamhetschef förskola
 - Verksamhetschef grundskola och anpassad grundskola
 - Verksamhetscontroller
 - Två rektorer förskola
 - Enhetschef lokalplanering
 - Processamordnare
 - Enhetschef digitalisering
 - Verksamhetschef kansli
- ▶ Renhållningsstyrelsen
 - Renhållningsstyrelsens ordförande och andre vice ordförande
 - Renhållningsdirektör
 - Ekonomi- och administrativ chef
 - Driftschef
 - Enhetschef container/verkstad
 - Enhetschef käril

Analyserade dokument

- ▶ Arbetsmarknads- och socialnämnden
 - Presentationer som visades vid intervjuer
 - A3 2023
 - Kvalitetsrapport 2022
 - Verksamhetsplan 2023
 - Årsanalys 2022
 - Månadsrapport februari, maj 2023
 - Delårsrapport april 2023
 - Likvärdigt chefsstöd
 - Uppföljning av brukarundersökning 2022
 - Processkartläggning
 - Uppdrag kostnadsminskning tonårsboendet
 - Barn, unga och familjestöd: presentationsmaterial - nuläge och åtgärder - förbättrade förutsättningar för utredning av barn och unga
 - Barn, unga och familjestöd: projektplan process våld i nära relationer
 - Barn, unga och familjestöd: presentationsmaterial - statistik och effektivitet resursenhet barn och unga
 - Vuxen: Kartläggning hemlöshet 2022
 - Vuxen: projektplan självständighetsprocessen för skadligt bruk och beroendesjukdom
 - Vuxen: projektplan process försörjningsstöd
 - Socialpsykiatri: verksamhetsplan 2023
 - Socialpsykiatri: presentationsmaterial - analys av inflöde 2020-2022
 - Socialpsykiatri: presentationsmaterial - uppföljning av Inspire

- ▶ Barn- och skolnämnden
 - Verksamhetsplan med internbudget 2023
 - A3 2024-2026
 - Delårsrapport april 2023
 - Månadsrapport maj 2023
 - Årsanalys 2022
 - Kvalitetsrapport 2022
 - Utvärdering av förskolans och grundskolans strukturrekurs oktober 2021
 - Översyn av resursfördelningsmodell
 - Presentationsmaterial projekt effektiv kommun
 - Aktivitetsplan - processer

- Beslutsprocess i förvaltningens processarbete
- Projektdirektiv 20220620
- Projektplan 20221130
- Sammanfattning av förvaltningens processarbete
- Underlag till strategisk lokalförsörjningsplan 2024-2033
- Viljeinriktning lokalplanering
- Tjänsteskrivelse - beställning av förskola Dressinen
- Tjänsteskrivelse 2021-03-12 lokalförändring Apelskolan
- Tjänsteskrivelse 2021-10-18 lokalförändring Tvärflöjtens förskola
- Tjänsteskrivelse 2023-03-03 lokalförändring Hans och Greta förskola
- Presentationsmaterial från seminariet lokalplanering 21 mars 2023

- ▶ Renhållningsstyrelsen
 - Verksamhetsplan 2023
 - Årsanalys 2022
 - Delårsrapport april 2023
 - Delårsrapport augusti 2023
 - Presentationsmaterial - Information från förvaltningen 17/1-2023, 14/2-2023 samt 19/3-2023
 - Aktivitetsuppföljning april 2023
 - Renhållningsstyrelsens A3 2024-2026
 - Ekonomi- och verksamhetsplanering 2023
 - Månadsuppföljning februari, mars och maj 2023
 - Presentationsmaterial till styrelsen - Dalby
 - Uppföljning av kundundersökning 2022
 - Trendrapport Avfall Web 2022
 - Föreläggande Arbetsmiljöverket 2019-2020

8. Revisionskriterium

8.1. Kommunallagen (2017:725)

Det är enligt 6 kap. 1 § styrelsens uppgift att leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders och eventuella gemensamma nämnder. Kommunstyrelsen ska, enligt 6 kap. 2 §, uppmärksamt följa de frågor som kan inverka på kommunens utveckling och ekonomiska ställning.

Kommunallagens 6 kap 6 § anger att nämnderna inom sitt ansvarsområde ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med Kommunfullmäktiges mål och riktlinjer, samt i enlighet med lagar och författningar som gäller för verksamheten.

8.2. Ekonomistyrningsverket: Stöd för effektivisering

ESV utgår från fyra steg mot ökad effektivitet:

1. Nulägesanalys: Beskrivning av prestation och kostnadsläge. Utgör ett "nolläge" för att kunna mäta förändring samt beskriver vilka förändringar som behöver vidtas.
2. Börläge: Verksamhetens målbild. Formuleras även i nivåer på nyckeltal och indikatorer som kan illustrera nyttan med effektiviseringen. Inkluderar analyser av konsekvenser och risk. Mål och förväntad effekt bör vara i linje med övergripande mål och uppdrag för verksamheten.
3. Genomförande: Förändringsarbete kan bedrivas som enskilda projekt eller integrerat i ordinarie verksamhet. Det är av vikt att ledningen stödjer arbetet samt att det finns en tydlig roll- och ansvarsfördelning.
4. Uppföljning: Att följa upp resultat och effekt kan ske inom ramen för ordinarie uppföljning men det bör tas fram specifika mätetal för att kunna verifiera om mål uppnås.

8.3. Välfärdsekonomernas handbok i effektivisering

I handboken framgår fem råd som riktar sig såväl till staten som kommuner och regioner.

1. Ta jämförelser på allvar: utnyttja dem till att lära och förbättra
2. Ta den nya tekniken på allvar: använd den proaktivt och fullt ut
3. Agera tidigt - låt inte problem växa
4. Styr med sikte på helhet, långsiktighet och förtroende
5. Samverka där det leder till effektivare utfall

9. Bilaga 1. Arbetsmarknads- och socialnämnden

År	Effektiviseringar i tkr	
2018	Föreningsbidrag	400
	Arbetsmarknadsåtgärder offentligt skyddad anställning (OSA) och särskilt anställningsstöd (SAS)	3 393
	Arbetsmarknadsåtgärder, ökad finansiering KL-gruppen	600
Summa		4 393
2019	OSA/SAS (helårskonsekvens från 2018)	1 493
	IT, telefoni	850
	Uppstart av stödboende	500
	Verksamhetsområde socialpsykiatri	3 907
Summa		6 750
2020	Omdisponering inom befintliga verksamheter	4 073
	Tomma lokaler kommunfinansierat	1 800
	Tomma lokaler flykting	8 000
	Start av öppenvård i egen regi pausas	1 000
	Tonårsboendet kostnadsminskningar	650
	Stängning av gruppboende inom socialpsykiatri (vidtagen effektivisering 2019)	3 283
	Översyn inom verksamhetsområde socialpsykiatri	750
	Översyn boende och hemlöshet kopplat till missbruk	3 500
Summa		23 000
2021	Magistratsvägen	1 521
	Stora Södergatan 3	94
	Förändrad ledningsstruktur (hela chefer)	1 000
	Tonårsboendet	2 036
	LHF	100
	Ekonomiadministratör (försörjningsstöd)	237
	Uppföljning boendeverksamhet, verksamhetsområde socialpsykiatri, disponering av centralt ofördelade medel	5 500
	Balanseras mot centralt reserverade medel	-156

Summa		10 300
2022	Arbetscentrum 0,5 tjänst	500
	OB/jour särskilda boende i egen regi	400
	Anslag renovering	1 000
Summa		1 900

10. Bilaga 2. Renhållningsstyrelsen

Lista över kostnadsbesparingar per december 2022:

- ▶ Arbetskläder - bättre uppföljning vid beställning av nya kläder samt utlämning av arbetshandskar ca +150 tkr hittills
- ▶ Försäljning av maskiner och fordon är på gång ca +400 tkr
- ▶ Kraftringen - noterat att vi inte fått korrekt avräkningar på den solcellsel vi producerat i förhållande till aktuellt avtal ca + 500 tkr
- ▶ Genomlysning Dalby omlastning
- ▶ Personal - undvika timanställningar samt ej ersätta personal som slutat utan istället effektivisera och omfördela arbetsuppgifterna
- ▶ Ingen ny enhetschef till verkstan är anställd. Ny organisation innebär en person mindre.
- ▶ Uppföljning av de interndeberade förvaltningskostnaderna ca +300 tkr
- ▶ Se över distriktsindelningen på kärldelningen (60 & 62)
- ▶ Gått igenom prenumerationer, licenser mm +15 tkr
- ▶ Container avdelningen har påbörjat en omläggning av sina körningar
- ▶ Skickat tillbaka datorer som inte används +10 tkr
- ▶ Skickat tillbaka fasta telefoner från bl.a. kundtjänst. Totalt 10 st
- ▶ Bättre uppföljning att bilarna sköts med tvättning och städning mm
- ▶ Från tre små lastväxlarbilar till två
- ▶ Saltinköp tillsammans med Markentreprenad
- ▶ Laddstolpe i full drift
- ▶ Injustering av timers till fordonsgarage, bastuaggregat

Lista över kostnadsbesparingar per mars 2023:

- ▶ Gångbaneavdelningen: logistikplanering av våra 7 sopmaskiner. Resultatet är en minskning med en halv maskinresurs.
- ▶ Dialog med Tekniska förvaltningen: syftet är att förvaltningen tilldelar oss fler sopsningsuppdrag för effektiv resurshållning.
Utökade uppdrag:
 1. Huvudcykelstråk start 1 februari
 2. Utökad sopsningsuppdrag 15 mil/10 månader (på gång)
- ▶ Dalby omlastning. Hyreskontrakt uppsagt till 2023-12-31. Dialog med fastighetsägare om att lämna lokalerna tidigare. Pågående försäljning av inventarier.
- ▶ Upphandling kärltvätt: ny leverantör från 1 maj. Kravställning på digitalisering av arbetsorder. Besparing 1 dag i månaden på orderhantering.

LRV aktivitetsuppföljning för nämndens utvecklingsmål om att verksamheten är kostnadseffektiv och har hög kvalitet

Verksamhetsmål	Aktiviteter
Effektivisering av driften	Löpande uppföljning av utfört arbete, aktivt arbete med körlogistik och turoptimering
	Distriktsomläggning av tvåacksbilarnas turer
	Införande av ruttoptimeringsprogram
	Få en bättre konkurrens vid upphandling genom att justera kravspecifikationen vid upphandling av fordon
	Fordonsunderhållsuppföljning
	Avveckling av Dalby-anläggningen
Minimera mängden arbete utförd av externa entreprenörer	Löpande uppföljning på utfört arbete, att i ett tidigt skede sätta in extra resurser för att komma ifatt planerat arbete utan att ta in externa resurser.
	Utbilda mer personal på fler fordonstyper
	Optimera antal orders per containerbil och dag
	Införa systematik i förebyggande verkstadsarbete
Genomföra analys av driftformer för verksamhetens tjänster	Genomföra analys av driftformer för verksamhetens tjänster
	Utredning av LRV:s framtida inriktning
Ledningssystem översyn	Genomgång av Lag Efterlevnads Kontrollen (LEK), rutiner och strukturen på nätverksplatser
	Genomgång och uppdatering av alla rutiner
	Internrevisorer och miljöombud utses och utbildas
	Risk och sårbarhetsanalys uppdateras
	Genomföra kundundersökning för villa-kunder och verksamheter/brf
	Renovera containers
	Klottersanera containers