



Malmö stad

Struktur för styrning, ledning och utveckling med mål 2023 (uppdaterad efter kommunfullmäktiges beslut 2023-11-23)

Inledning

Styrmiljön i en stor kommun som Malmö stad är komplex. Kommunfullmäktiges mål och styrdokument är endast en del av de styrsignaler som skickas till nämnder och styrelser. Styrsignaler kommer även från statligt och överstatligt håll genom exempelvis lagstiftning och föreskrifter. Utöver den mer formella styrningen ges även informella styrsignaler, exempelvis genom ledarskap och arbetskultur.

I Malmö stad har Agenda 2030 inarbetats i den ordinarie målstyrningen sedan 2020. Detta utifrån budget 2017 där kommunfullmäktige gav kommunstyrelsen i uppdrag att: *”...se över hur FN:s globala hållbarhetsmål kan implementeras på lokal nivå.”* Att Agenda 2030 inarbetats i målstyrningen innebär en ökad helhetssyn med fokus på gemensam hållbar utveckling utifrån olika aspekter.

Värdeord

Utgångspunkter för strukturen för styrning, ledning och utveckling med mål är värdeorden tillit, långsiktighet, helhet, prioritering, effekter och dialog. Värdeorden ska ligga till grund för nämnders och styrelser verksamhetsuppföljning, inklusive de delar som avser styrning, ledning och utveckling med kommunfullmäktigemål.

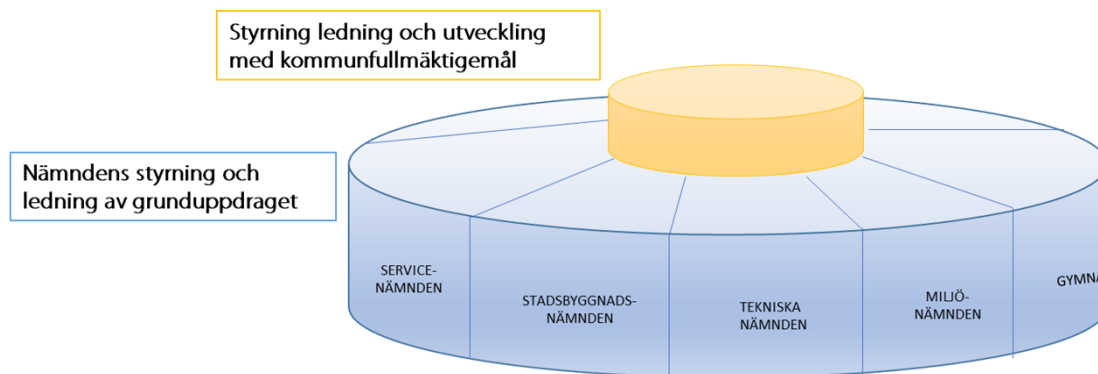
Strukturens grundförutsättningar

De förutsättningar som utgör grunden i strukturen är:

Fokus på grunduppdraget

Fokus för samtliga nämnder och styrelser bör vara grunduppdraget vilket omfattar kommunens uppgifter utifrån lagar, föreskrifter, reglementen och ägardirektiv. Grunduppdraget utgår från både kommunal, statlig och överstatlig styrning. Något förenklat kan grunduppdraget beskrivas som det ansvarsområde som respektive nämnd har enligt sitt reglemente och respektive styrelse har enligt sitt ägardirektiv. Kommunfullmäktigemålen omfattar ett begränsat antal gemensamma och prioriterade utvecklingsområden för hela staden där fler än en nämnd/styrelse behöver bidra utifrån sitt respektive grunduppdrag för att uppnå en positiv utveckling.

Kommunfullmäktigemålen täcker således inte in hela nämndernas och styrelsernas grunduppdrag (se bild nedan).



Utifrån de behov som identifierats genom uppföljning och analys fördelar kommunfullmäktige resurser i budgeten. Resurserna ska på bästa sätt möjliggöra för alla nämnder och styrelser att klara sitt grunduppdrag och för Malmö stad som helhet att uppnå kommunfullmäktigemålen.

Tydlig, långsiktig och sammanhållen styrning

Styrningen, i form av exempelvis mål, styrdokument, uppdrag och reglementen behöver vara tydlig och sammanhållen. Mål i kommunövergripande styrdokument behöver sättas i sitt sammanhang utifrån helheten och generellt sett begränsas till antalet. För att ge goda förutsättningar att bidra till en tydlig och sammanhållen styrning behöver styrdokumentet utformas som ett stöd till nämndernas och styrelsernas utvecklingsarbete.

Kommunfullmäktigeuppdrag som riktas till nämnder och styrelser i Malmö stads budget bör vara begränsade till antalet, gärna fleråriga och syfta till fördjupad analys inom ett prioriterat område. Kommunens utvecklingsarbete kräver i de flesta fall ett långsiktigt, uthålligt arbete över flera år för att skapa förändring. Erfarenheten är att nämnder och styrelser föredrar uppdrag som är långsiktiga eftersom det skapar bättre förutsättningar för bestående förändring.

Dialog och analys

Målstyrning handlar om att formulera mål men även om att genom uppföljningar och utvärderingar sammanställa och analysera resultat. Först då skapas en förståelse som kan ligga till grund för åtgärder och ett lärande i organisationen. Styrningen förutsätter en kontinuerlig dialog på olika nivåer i organisationen. Detta för att utveckla gemensamma uppfattningar om riktningen framåt, vad som behöver göras och av vem.

Övergripande principer

Det finns ett antal övergripande principer för strukturen, dessa är:

- Långsiktiga analyser som åskådliggör Malmös utveckling ska ligga till grund för utformningen av kommunfullmäktigemål för mandatperioden.
- Kommunfullmäktigemålen anger ett fåtal områden där nämnder och styrelser behöver arbeta gemensamt för att åstadkomma en tydlig förflyttning över mandatperioden. Ett tydligt fokus på några gemensamma utvecklingsområden förväntas bidra till ännu bättre samverkan mellan nämnder och styrelser för att uppnå önskad förflyttning.
- Kommunfullmäktigemålen riktas till de nämnder och styrelser som främst kan bidra till måluppfyllelse. Ansvariga nämnder/styrelser och förvaltningar/bolag ansvarar för att planera, genomföra, analysera, följa upp och återrapportera utifrån de kommunfullmäktigemål som angetts för mandatperioden. Det är obligatoriskt för

nämnder och styrelser att definiera indikatorer som en del av planering och uppföljning av kommunfullmäktigemålen. I vissa fall kan målen vara formulerade på ett sätt som gör att samtliga nämnder och styrelser ska bidra till måluppfyllelse.

- Kommunfullmäktigemålen går att följa upp och ger förutsättningar för att analysera den förflyttning som stadens nämnder och styrelser har åstadkommit.
- Ansvariga nämnder/styrelser beslutar om bidrag till de kommunfullmäktigemål som de omfattas av. De beslutar även om planering för bidragen, samt hur de ska följas upp årligen och över mandatperioden. Detta rapporteras i respektive nämnds- och bolagsbudget.
- Tvärssektoriella frågor som rör mänskliga rättigheter, exempelvis barnrätt, jämställdhet, jämlikhet och antidiskriminering är inga egna mål utan beaktas i uppföljningen inom samtliga målområden och i uppföljningen av grunduppdraget.

Tidsperspektiv

Strukturen utgår från olika tidsperspektiv, dessa är:

Långsiktigt perspektiv

Malmö stads uppdrag som kommun fastställs i lagstiftningen, där regeringsformen och kommunallagen utgör grunden och olika speciallagar ger mer detaljerade riktlinjer. Enligt regeringsformen ska det allmänna särskilt trygga rätten till arbete, bostad och utbildning samt verka för social omsorg och trygghet och för goda förutsättningar för hälsa. I Malmö stad görs kontinuerligt långsiktiga analyser för att säkra att kommunen också i framtiden kan leva upp till detta uppdrag. Analyserna rör bland annat befolkningsutveckling, ekonomi och kompetensförsörjning. Det görs också en uppföljning i form av en hållbarhetsrapport som visar Malmös utveckling i relation till ambitionerna i FN:s globala mål. Uppföljningen beskriver samhällsutvecklingen i Malmö. Dessa underlag tillsammans bidrar till att beskriva Malmös styrkor och utmaningar.

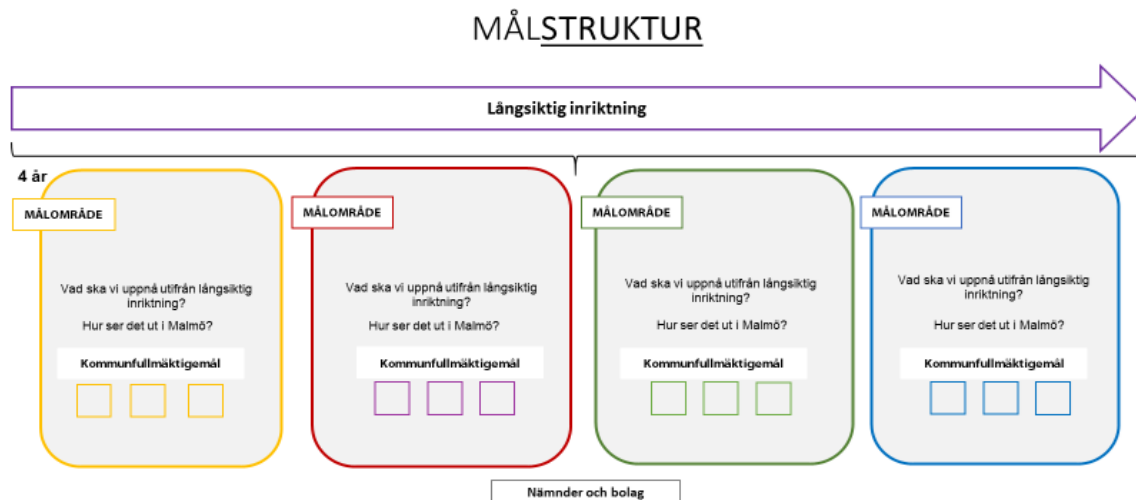
Medellångt tidsperspektiv (4 år)

Kommunfullmäktigemålen sorterar under ett begränsat antal målområden där fyra till fem målområden är ett lämpligt riktmärke. I samband med att kommunfullmäktigemålen för mandatperioden beslutas anger kommunfullmäktige även vilka nämnder och styrelser som ansvarar för respektive kommunfullmäktigemål. Nämnder och styrelser planerar bidrag där det framgår hur bidragen förväntas leda till förflyttning mot kommunfullmäktigemålen. Nämnder och styrelser ska även besluta om en ändamålsenlig uppföljning för de kommunfullmäktigemål som angetts. Uppföljningen ska utgå från relevanta underlag som kan vara såväl kvantitativa som kvalitativa. Det är obligatoriskt för nämnder och styrelser att använda sig av indikatorer som en del av planering och uppföljning av kommunfullmäktigemålen. Måluppfyllelse i relation till respektive kommunfullmäktigemål följs upp och analyseras i slutet av mandatperioden. Uppföljningen utgör ett av flera viktiga underlag för prioritering av eventuellt nya kommunfullmäktigemål, och för att exempelvis definiera fördjupade analyser som bör göras under kommande mandatperiod.

Kortsiktigt tidsperspektiv (1 år)

En bedömning av huruvida nämndens/styrelsens bidrag leder till förflyttning i riktning mot de långsiktiga kommunfullmäktigemålen görs två gånger per år i samband med Malmö stads delårsrapport och årsredovisning. Bedömningen grundar sig på de ansvariga

nämndernas/styrelsernas uppföljning och analys i delårsrapport respektive årsanalys, som visar utvecklingen med utgångspunkt i relevanta underlag. Nämnderna/styrelserna ska i samband med uppföljningen årligen bedöma hur arbetet går och om önskad förflyttning kommer nås under mandatperioden. Det är obligatoriskt för nämnder och styrelser att använda sig av indikatorer som en del av uppföljningen av kommunfullmäktigemålen.



Roller och ansvar

Nedan följer en beskrivning av roll- och ansvarsfördelning i strukturen:

Kommunfullmäktige

I samband med budget beslutar kommunfullmäktige om kommunfullmäktigemål för mandatperioden. Målen ska:

- vara begränsade till antalet,
- fokusera på gemensamma utvecklingsområden,
- riktas till ett antal nämnder och bolag,
- vara tillräckligt konkreta för att kunna följas upp, det vill säga att det ska gå att analysera en eventuell förflyttning.

Kommunfullmäktige behandlar uppföljning och analys av kommunfullmäktigemålen i delårsrapporter och årsredovisningar under mandatperioden.

Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen ansvarar för att göra en sammanställd analys av uppföljningen av kommunfullmäktigemålen. I samband med delårsrapport och årsredovisning görs en bedömning av förflyttningen i riktning mot respektive kommunfullmäktigemål.

Kommunstyrelsen ansvarar även för att uppföljning sker av tvärsektoriella frågor som rör mänskliga rättigheter, exempelvis barnrätt, jämställdhet, jämlikhet och antidiskriminering.

Nämnder/ styrelser

I Malmö stads budget anger kommunfullmäktige de kommunfullmäktigemål som respektive nämnd/styrelse ansvarar för. Utpekade nämnder/styrelser ansvarar för att:

- planera bidrag och uppföljning för de kommunfullmäktigemål som de omfattas av i sin nämnds/bolagsbudget. Planeringen ska beskriva hur bidragen förväntas leda till förflyttning mot kommunfullmäktigemålen, för året och mandatperioden.

- utifrån planeringen följa upp, analysera och bedöma om bidraget leder till förflyttning i riktning mot de långsiktiga kommunfullmäktigemålen. Uppföljningen ska återspeglas i delårsrapport respektive årsanalys.
- utifrån planeringen följa upp och analysera om önskad förflyttning har uppnåtts i slutet av mandatperioden.
- det är obligatoriskt för nämnder och styrelser att använda sig av indikatorer som en del av planering och uppföljning av kommunfullmäktigemålen.
- beakta tvärssektoriella frågor som rör mänskliga rättigheter, exempelvis barnrätt, jämställdhet, jämlikhet och antidiskriminering i uppföljningen av de kommunfullmäktigemål som nämnden/styrelsen ansvarar för.

Förvaltningar/ bolag

Förvaltningar/bolag ansvarar för att tillsammans med andra ansvariga förvaltningar/bolag planera, genomföra, analysera och följa upp arbetet med kommunfullmäktigemål. Uppföljningen ska rapporteras till nämnden/styrelsen i delårsrapport och i årsanalys.

Framtida utvecklingsarbete

Strukturen för styrning ledning och utveckling behöver även fortsättningsvis ses över kontinuerligt för att säkerställa att den på bästa sätt bidrar till största möjliga nytta för Malmöborna.