



## Tjänsteskrivelse

**Datum**

2025-09-25

**Vår referens**

Pavlina Mannergren

Utredningssekreterare

pavlina.mannergren@malmo.se

### **Remiss avseende revisionsrapport arbetsmarknadsinsatser**

**ASN-2025-15448**

### **Sammanfattning**

Malmö stadsrevision har under april-juni 2025 genomfört en fördjupad granskning av arbetsmarknads- och socialnämndens arbete med arbetsmarknadsinsatser. I granskningen görs bedömningen att nämnden säkerställer att arbetsmarknadsinsatserna i väsentliga delar är ändamålsenliga, men att det finns områden som behöver förbättras.

Nämnden ska i ett yttrande redovisa vilka åtgärder som planeras att genomföras, deras förväntade effekt och när de senast ska vara genomförda.

Arbetsmarknads- och socialförvaltningen välkomnar granskningen. Den utgör ett viktigt underlag i nämndens fortsatta utvecklingsarbete med arbetsmarknadsinsatser. I yttrandet till revisionen beskrivs vilka åtgärder nämnden genomfört och planerar att genomföra avseende respektive rekommendation i revisionsgranskningen.

### **Förslag till beslut**

1. Arbetsmarknads- och socialnämnden godkänner yttrandet avseende granskning av arbetet med arbetsmarknadsinsatser
2. Arbetsmarknads- och socialnämnden skickar yttrandet till Stadsrevisionen.

### **Beslutsunderlag**

- Fördjupad granskning av arbetsmarknadsinsatser
- Förslag till yttrande avseende Fördjupad granskning av Arbetsmarknads- och socialnämndens arbetsmarknadsinsatser
- G-Tjänsteskrivelse - ASN Fördjupad granskning av Arbetsmarknads- och socialnämndens arbetsmarknadsinsatser



## Beslutsplanering

ASN beredning 2025-10-01

Arbetsmarknads- och socialnämndens arbetsutskott 2025-10-09

Arbetsmarknads- och socialnämnden 2025-10-23

## Beslutet skickas till

Stadsrevisionen

## Ärendet

Malmö stadsrevision har under våren 2025 genomfört en granskning av arbetsmarknads- och socialnämndens arbetsmarknadsinsatser.

Arbetsmarknads- och socialnämnden ska yttra sig utifrån rapportens bedömning och rekommendationer och redovisa vilka åtgärder som planeras att genomföras utifrån rekommendationerna, samt deras förväntade effekt.

Nämnden ska yttra sig vid två tillfällen. Detta ärende gäller det första yttrandet medan det uppföljande yttrandet ska inkomma senast 2026-06-08 och ska beskriva hur arbetet fortskridit med de planerade åtgärderna.

## Om granskningen

Granskningen syftade till att bedöma om arbetsmarknads- och socialnämnden säkerställer att arbetsmarknadsinsatserna är ändamålsenliga. Med *ändamålsenliga* menas att insatserna styrs strukturerat, omfattar samverkan med andra aktörer, följs upp och leder till sysselsättning i form av arbete eller studier.

Syftet konkretiserades genom dessa revisionsfrågor:

1. Har nämnden en strukturerad styrning av arbetet med arbetsmarknadsinsatser?
2. Finns mätbara mål med önskade utfall för arbetsmarknadsinsatsernas effekter?
3. Finns samverkan som bidrar till kommunfullmäktigemålen?
4. Genomför nämnden uppföljning av arbetsmarknadsinsatsernas effekter?

Granskningen har utförts genom dokumentstudier och intervjuer, samt genom stickprov på ett urval av ärendeakter. Revisionen har intervjuat totalt 45 personer från arbetsmarknads- och socialförvaltningen.

## Rapportens slutsatser avseende arbetet med arbetsmarknadsinsatser



Rapportens sammanvägda bedömning är att nämnden säkerställer att arbetsmarknadsinsatserna i väsentliga delar är ändamålsenliga, men att det finns områden som behöver förbättras.

Revisionen menar att en målgruppsanalys för målgruppen som helhet inte har genomförts de senaste två till tre åren.

Revisionen bedömer att nämndens riskanalys och interna kontrollplan för 2025 inte omfattar risker eller granskningar som specifikt avser området arbetsmarknadsinsatser.

Revisionen menar vidare att det finns avvikelser i tillämpning av vissa interna rutiner. Exempelvis menar de att kartläggning av språkkunskaper görs i låg utsträckning i enligheter med fastställd rutin och att kompetensunderlag för arbetsmarknadsanställda inte har använts i tillräcklig utsträckning.

Revisionen bedömer att nämnden har mätbara mål för arbetet med arbetsmarknadsinsatser. Målen avser framförallt avslut till arbete och studier. Det saknas dock mål för stegförflyttningar som görs före avslut.

Utifrån granskningen resultat lämnar revisionen följande rekommendationer till arbetsmarknads- och socialnämnden:

- Inkludera arbetsmarknadsinsatser i nämndens riskanalys och undersök eventuella risker för att anvisningar görs till insats som inte är den mest lämpliga.
- Genomför en målgrupps- och behovsanalys av målgruppen som helhet, inklusive vad inskrivna anser om de insatser de får.
- Säkerställ att rutiner tillämpas inom språkutveckling, arbetsmarknadsanställningar och registrering i ärendeakter.
- Undersök fortsatt hur stegförflyttningar skulle kunna mätas på en aggregerad nivå.

Nedan redovisas förvaltningens överväganden och åtgärder utifrån respektive rekommendation.

### **Rekommendation 1:**

*Inkludera arbetsmarknadsinsatser i nämndens riskanalys och undersök eventuella risker för att anvisningar görs till insats som inte är den mest lämpliga.*



Rutin för arbetet med intern kontroll, som utgår från nämndens beslutade riktlinje, beskriver arbetsmarknads- och socialförvaltningens årliga arbete med intern kontroll.

Ett stort antal verksamheter ingår i nämndens ansvarsområde. I enlighet med beslutad rutin görs riskanalyser på olika nivåer i organisationen. Detta förväntas bidra till att lättare kunna identifiera och hantera de risker som framkommer i intern kontrollprocessen.

I nämndens riskanalys ingår i regel risker som berör flera avdelningar. Vissa av riskerna hanteras genom åtgärd och/eller granskning i nämndens internkontrollplan. Risker som är avdelningsspecifika ska hanteras inom ramen för avdelningarnas ordinarie kvalitetsarbete och arbetet med egenkontroller, samt genom pågående eller planerat utvecklingsarbete.

Sedan 2022 har risken ”Långvarigt behov av ekonomiskt bistånd” ingått i nämndens riskanalys. Risken rör specifikt att brukare inte erbjuds ändamålsenliga insatser i syfte att bryta sitt behov av ekonomiskt bistånd på grund av att det saknas tillgängliga och anpassade insatser för vissa målgrupper. År 2023 gjordes en granskning genom den interna kontrollen, som inkluderade de delar av arbetsmarknadsavdelningens verksamhet som fokuserar på individer över 30 år samt flera enheter på avdelningen för ekonomiskt bistånd och boende.

Granskningen resulterade i förslag på utvecklingsarbete som bedrivits genom förvaltningens verksamhetsplan för 2024. Risken är fortsatt aktuell även i nämndens riskanalys för 2025 och berör flera av förvaltningens verksamheter, däribland avdelningen för arbetsmarknadsinsatser.

Utifrån komplexiteten i målgruppen, vilket berörs i revisionens rapport, är det viktigt att den enskilda medarbetaren i dialog med Malmöbon kan bedöma vilken insats eller vilka kedjor av insatser som kan vara lämpliga. Ansvarig sektionschef ansvarar för att löpande följa upp sina medarbetares arbete med att erbjuda inskrivna Malmöbor insatser och stöd utifrån deras individuella behov. Uppföljningen görs genom granskning av dokumentation och genom regelbundna samtal med medarbetare på både individ- och teamnivå.

Den påtalade risken för att anvisningar görs till insats som inte är den mest lämpliga kommer att lyftas i arbetsmarknadsavdelningens arbete med riskanalyser inför 2026. Vidare kommer avdelningen arbeta vidare med risken inom ramen för kvalitetsledningsarbetet, vilket beskrivs mer utförligt nedan.



### Kvalitetsledningsarbetet

Arbetsmarknadsavdelningen ingår idag inte i förvaltningens ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete. Anledningen till detta är att avdelningen inte är en del av socialtjänsten och därför inte omfattas av samma regelverk. Avdelningschefen för arbetsmarknadsavdelningen har nyligen fattat ett beslut om att införa ett kvalitetsledningssystem även på arbetsmarknadsavdelningen, detta för att systematiskt och fortlöpande utveckla och säkra verksamhetens kvalitet. En projektgrupp bestående av enhetschefer och en projektledare har inrättats för ändamålet.

Processer och rutiner är grunden i ledningssystemet. Arbetsmarknadsavdelningen har upprättat en kärnprocess samt rutiner för att förtydliga särskilda aktiviteter i processen. Projektgruppen ansvarar för att tillse att processer och rutiner tas fram, uppdateras och hålls aktuella. Arbetet kan komma att påverkas av det eventuella beslutet att införa ett aktivitetskrav inom försörjningsstödet.

För att processer och rutiner ska fylla sin funktion krävs ett systematiskt förbättringsarbete. De verktyg som ska användas i förbättringsarbetet är avvikelshantering, riskanalyser och egenkontroller. Avvikelsehantering syftar till att upptäcka systematiska brister. Arbetet med riskanalyser och egenkontroll syftar också det till att undvika negativa konsekvenser för Malmöbon.

### Rekommendation 2:

*Genomför en målgrupps- och behovsanalys av målgruppen som helhet, inklusive vad inskrivna anser om de insatser de får.*

Förvaltningen instämmer i vikten av att förstå målgruppens behov för att kunna erbjuda de inskrivna verkningsfulla insatser.

Inom ramen för samverkan mellan Malmö stad och Arbetsförmedlingen i Malmö genomfördes 2023 kartläggningar av målgrupperna 16-29 år och 30-65 år. I kartläggningarna identifierades behov inom målgrupperna, samt prioriterade aktiviteter för samverkan togs fram. Det som togs fram har varit ett underlag även för arbetsmarknadsavdelningens lokala arbete.

I arbetet med att förbereda för det kommande aktivitetskravet pågår en mängd förberedelser för att tydliggöra processer och att klargöra de inskrivna deltagarnas behov och förutsättningar, däribland målgruppsanalyser.



Insatserna sker både på verksamhetsområdesnivå tillsammans med avdelningen för ekonomiskt bistånd och boende och lokalt på arbetsmarknadsavdelningen. Ett arbete pågår med att kartlägga inskrivnas aktivitetsnivå kopplat till de insatser som finns att tillgå. Under hösten 2025 ska verksamheten bland annat kartlägga ärenden och klientbehov samt insatser och aktiviteter.

Arbetsmarknadsavdelningen kommer vidare undersöka hur målgruppen som helhet kan kartläggas i syfte att få en tydlig bild över målgruppens förutsättningar och behov.

Under hösten kommer en stor kvalitativ undersökning, *Invånarresan*, att genomföras. *Invånarresan* avser att undersöka hur Malmöbor som befinner sig i behov av ekonomiskt bistånd och arbetsmarknadsstöd upplever sin väg mot självförsörjning. Syftet är att förstå invånarnas upplevelse av kontakten med nämndens verksamheter, hur de upplever insatser, aktiviteter och stödet de fått. Målet är att identifiera hinder, möjligheter och förbättringsområden. För att få en bred förståelse för olika målgruppers behov kommer människor med olika förutsättning att inkluderas i studien: inskrivna med olika bakgrund, kön och ålder, både långvariga biståndsmottagare och nyinskrivna.

För att genomföra studien används *tjänstedesign*. Metoden har tidigare använts på arbetsmarknadsavdelningen för att undersöka och förstå vad som skapar värde för deltagarna. Det är förvaltningens inställning att metoden är ett viktigt redskap även framöver, för att jobba med Malmöbons delaktighet och säkerställa att insatser och arbetssätt utformas utifrån invånarnas behov och perspektiv.

Som nämns i revisionens rapport följer arbetsmarknadsavdelningen upp deltagarnas upplevelser av somliga insatser, exempelvis Början, FRAM och Jobbspår. Utöver brukarundersökningen som genomförs årligen inom nämndens samtliga verksamheter, görs det idag ingen generell undersökning av vad deltagare i arbetsmarknadsinsatser anser om de insatser de får.

Arbetsmarknadsavdelningen kommer att arbeta vidare med frågan om hur avdelningen på ett systematiskt sätt kan ta in deltagarens åsikter om arbetsmarknadsinsatser inom ramen för kvalitetsledningsarbetet.

### **Rekommendation 3:**

*Säkerställ att rutiner tillämpas inom språkutveckling, arbetsmarknadsanställningar och registrering i ärendeakter.*



Förvaltningen ser allvarligt på de brister som uppmärksammas i rapporten avseende tillämpning av interna rutiner.

Det är av vikt att styrdokument är aktuella och kända av alla i organisationen. Därför kommer verksamheten inom ramen för kvalitetsledningsarbetet se över aktuella styrdokument och tillse att de är tillgängliga för alla. Arbetet går hand i hand med förberedelserna inför det kommande aktivitetskravet, där nya processer behöver utarbetas.

Inom ramen för kvalitetsledningsarbetet kommer också arbetsmarknadsavdelningen arbeta med efterlevnad av rutiner. Som en del i detta kommer ett system för avvikelshantering att införas. I systemet kommer medarbetare kunna lämna klagomål, synpunkter eller kvalitetsavvikelser. Systemet förväntas skapa en bra struktur för att följa upp olika brister, så som bristande följsamhet till rutiner.

#### **Rekommendation 4:**

*Undersök fortsatt hur stegförflyttningar skulle kunna mätas på en aggregerad nivå*

Förvaltningen instämmer i vikten av att ha mätbara mål för progressionen hos de inskrivna deltagarna på arbetsmarknadsavdelningen och kommer arbeta vidare med frågan.

Under 2026 påbörjas införandet av ett nytt digitalt verksamhetssystem (NDVS) för arbetet med arbetsmarknadsinsatser. Det nya systemet förväntas innehålla funktionalitet som möjliggör att sätta individuella delmål för deltagare och registrera måluppfyllnad enligt en förutbestämd skala. På så sätt förväntas det nya verksamhetssystemet ge verksamheten möjlighet att följa hur väl deltagares delmål uppfylls på individuell såväl som aggregerad nivå.

Arbetsmarknads- och socialnämnden föreslås godkänna yttrandet och skicka det till stadsrevisionen.

#### **Ansvariga**

Daniel Mattsson Enhetschef

Truls Hallin Avdelningschef

Britt-Marie Pettersson Förvaltningschef