



**Datum**

2026-03-19

**Adress**

August Palms Plats 1

**Diarienummer**

STK-2026-276

**Yttrande**

**Till**

Revisorskollegiet

## **Granskning av stöd till idéburen sektor**

### **SR-2025-122**

Kommunstyrelsen föreslås besluta att lämna följande yttrande:

### **Sammanfattning**

Kommunstyrelsen anser att det är viktigt att Malmö stad har en ändamålsenlig och tillräcklig styrning, uppföljning och intern kontroll av stöd till idéburen sektor i syfte att förebygga fel och oegentligheter och värna Malmöbornas förtroende för kommunen. Stadsrevisionens granskning visar att det i Malmö stad finns regelverk, riktlinjer och grundläggande administrativa krav för bidragsgivning. Rapporten pekar också på förbättringsområden, särskilt vad gäller samordning och informationsdelning, systematik i kommunstyrelsens processer samt behov av stärkt stöd till handläggningen vid risker, jäv och otillåten påverkan. Kommunstyrelsen konstaterar att stadskontoret redan har inlett ett utvecklingsarbete för att stärka processer, rutiner och mallar för kommunstyrelsens bidragsgivning och att 2026 är första året där det nya arbetssättet genomförs fullt ut. Arbetet kommer att följas upp och justeras utifrån erfarenheter och utvärdering.

Kommunstyrelsen vill samtidigt framhålla att stadsrevisionens formella prövning ska utgå från lag och politiskt beslutade styrdokument. God praxis och metodstöd från exempelvis Skatteverket, SKR och Brå är viktiga som utvecklingsperspektiv, men utgör inte i sig normerande krav. Intern kontroll ska vara tillräcklig och proportionerlig, inte maximal, och utvecklingsbehov behöver därför bedömas utifrån såväl rättssäkerhet och likställighet som effektivitet.

### **Yttrande**

#### **Generella synpunkter och kommentarer**

Kommunstyrelsen delar bedömningen att det finns förbättringsbehov i stadens bidragshantering. Kommunstyrelsen konstaterar att Malmö stad har kommunfullmäktigebeslutade regler och riktlinjer för stöd till idéburen sektor som gäller för stadens bidragsprocesser. Regelverket anger grundläggande krav, såsom att organisationer ska vara demokratiskt uppbyggda samt inkomma med stadgar och årshandlingar. Grundförutsättningen för stöd och bidragsgivning är tillit. Tilliten



förutsätter samtidigt tydliga krav, likvärdiga förutsättningar, transparens och uppföljning, samt att stödmottagare är transparenta med hur offentliga medel används.

Kommunstyrelsen vill understryka att varje nämnd enligt kommunallagen ansvarar för sin verksamhet och sin interna kontroll. Kommunstyrelsens ansvar för ledning och samordning samt uppsiktsplikt innebär inte ett övertagande av nämndernas sakansvar eller en operativ kontroll av andra nämnders bidragsgivning. Kommunstyrelsens roll som stödjande funktion bör därför förstås som att tillhandahålla metodstöd, systemstöd, utbildnings- och kunskapshöjande insatser samt att bidra till strukturer för samverkan och erfarenhetsutbyte.

Kommunstyrelsen vill, i sammanhanget, även passa på att framföra att bidragsgivning är ett område där flexibilitet och förmåga att anpassa arbetssätt till en föränderlig omvärld är nödvändig.

### **Synpunkter på och kommentarer till rekommendationerna**

#### **Rekommendationer till kommunstyrelsen**

##### **1. Stärka den kommungemensamma samordningen och informationsdelningen mellan berörda nämnder.**

Kommunstyrelsen instämmer i rekommendationen om att samordningen och informationsdelningen behöver stärkas. Kommunstyrelsen vill samtidigt tydliggöra att det dock inte är tillräckligt att hänvisa till ett systemstöd (Rbok) som ensam lösning, då ett systemstöd inte fullt ut löser den informationsdelning som efterfrågas. För att uppnå effektiv och stringent bidragsgivning, behövs även en tydliggjord och samordnad stadsövergripande organisatorisk struktur, samt stadsgemensamma processer och rutiner utifrån behov, i den mån staden bör ha detta.

Kommunstyrelsen noterar även att det finns ett behov av att se över och vid behov revidera kommunfullmäktiges regelverk för stöd till idéburen sektor. Kommunstyrelsen framhåller att ett framtagande av stadsövergripande rutiner, för tillämpning och kontroll i syfte att minska risken för olika bedömningar utifrån samma regelverk, eventuellt kan bli aktuellt, men vill inte föregå vad en initial utredning kan resultera i. Kommunstyrelsen ser också behov av att harmonisera arbete och vägledningar med nationell utveckling, exempelvis avseende demokrativillkor.

Slutligen vill kommunstyrelsen framhålla den utveckling som förvaltningen har påbörjat, där anslutning till Rbok har initierats samt samordning av ett bidragsforum för chefer och medarbetare fortlöper. Under 2025 har förvaltningen även samordnat stadsgemensamma utbildningsinsatser kopplade till demokrativillkor och arbetet med att motverka välfärdsbrottslighet inom bidragsgivningen.

##### **2. Stärka kommunstyrelsens roll som stödjande funktion för berörda nämnder.**

Kommunstyrelsen instämmer delvis i rekommendationen och delar behovet av att tydliggöra stöd, samverkan och forumens mandat.



Kommunstyrelsen konstaterar att stadskontoret, i samverkan med bidragsgivande förvaltningar, bedriver arbete genom gemensamma forum, utbildningsinsatser och metodstöd. Kommunstyrelsen avser att under 2026 fortsätta utveckla stödet utifrån förvaltningarnas behov och med fokus på tydlighet gentemot civilsamhällets aktörer.

Utifrån revisionsrapporten tolkar stadskontoret det som att stadsrevisionen bedömer att det finns ett behov av att förtydliga och klargöra mandat för olika existerande forum för hantering och delning av information kopplat till bidragsgivning. Kommunstyrelsen vill samtidigt framhålla att den stödjande funktionen behöver utformas med respekt för nämndernas sakansvar och interna kontroll.

Samordningen på stadskontoret har stärkts genom rekrytering av bidragssamordnare och genom en tydligare process för ansökan, handläggning och uppföljning, med klargjorda gränssnitt mellan kontroll av grundkrav och kvalitativ prövning.

### **3. Säkerställa att det finns och tillämpas kommunövergripande rutiner för jäv och risker för otillåten påverkan i bidragsprocessen.**

Kommunstyrelsen instämmer delvis i rekommendationen. Kommunstyrelsen delar bedömningen att jäv och otillåten påverkan utgör centrala riskområden som behöver hanteras på ett konsekvent sätt och dokumenteras. Samtidigt gör kommunstyrelsen bedömningen att arbetet bör utgå från generella och kommunövergripande rutiner avseende jäv, mutor, korruption och otillåten påverkan, snarare än att särskilda rutiner tas fram enbart för bidragsprocessen.

Kommunstyrelsen ser vidare ett behov av att regelbundet se över gällande rutiner samt genomföra kunskapshöjande insatser för chefer och medarbetare. Vid behov bör arbetet även kompletteras med ytterligare stödmaterial för handläggning.

Kommunstyrelsen noterar att nytt stödmaterial avseende korruption och interna oegentligheter har tagits fram samt att riktlinjer för att motverka korruption, inklusive jävsfrågor, för närvarande är under fortsatt beredning.

Kommunstyrelsen betonar även vikten av en sund organisationskultur där misstänkta oegentligheter kan uppmärksammas och hanteras på ett tryggt sätt, bland annat genom stadens visselblåsarfunktion. Arbetet med att motverka olika former av välfärdsbrottslighet är kontinuerligt och omfattar hela Malmö stads organisation. Särskilda satsningar genomförs inom verksamheter där risken för att utsättas för kriminalitet bedöms vara särskilt hög. I detta sammanhang kan även nämnas att kommunstyrelsen har gett stadskontoret i uppdrag att utreda möjliga former för klagomålshantering inom föreningslivet

### **Rekommendation till kommunstyrelsen och fritidsnämnden**

#### **4. Säkerställa att det finns förutsättningar för användandet av ett ändamålsenligt och kommungemensamt bidragssystem.**

Kommunstyrelsen bedömer att innebörden i stadsrevisionens rekommendation behöver konkretiseras. Kommunstyrelsen konstaterar att kommunfullmäktige har gett fritidsnämnden i uppdrag att ansvara för systemet, medan respektive nämnd ansvarar



för att implementera det utifrån den egna verksamheten. Kommunstyrelsen ser samtidigt ett behov av att tydliggöra ansvarsfördelningen mellan berörda nämnder och funktioner, särskilt vad gäller samordning, stöd och uppföljning i samband med införande och användning av systemet.

Kommunstyrelsen noterar vidare att införandet har tagit längre tid än planerat, bland annat till följd av behov av systemutveckling, verksamhetsanpassningar samt frågor om juridiska förutsättningar för informationsdelning. Kommunstyrelsen konstaterar också att stadskontoret har fått betydande stöd från fritidsförvaltningen i arbetet med anslutning och implementering.

Kommunstyrelsen ser att det finns behov av att tydliggöra förutsättningar, stöd och resursbehov om det operativa stödet för implementering i stadens verksamheter ska stärkas. Kommunstyrelsen ser även behov av att klargöra de juridiska möjligheterna och begränsningarna för informationsdelning mellan stadens förvaltningar.

### **Rekommendationer till kommunstyrelsen och samtliga nämnder (kommunstyrelsens ställningstagande)**

#### **5. Se över om ett mer riskbaserat arbetssätt ska tillämpas i handläggning och kontroll.**

Kommunstyrelsen ser positivt på rekommendationen och konstaterar att ett riskbaserat arbetssätt kan stärka proportionalitet, effektivitet och träffsäker kontroll.

Kommunstyrelsen vill samtidigt framhålla att riskbaserad inte är ett uttryckligt metodkrav i lag, och att riskbedömning måste utformas objektivt och transparent för att inte riskera brister i likställighet och rättssäkerhet. Stadskontoret har i pågående utvecklingsarbete utgått från stödmaterial från bland annat SKR, Brå och Skatteverket, och avser att utvärdera det nya arbetssättet under våren 2026 som grund för fortsatt utveckling.

Samtidigt ser stadskontoret behov av att se över såväl de personella resurserna som behovet av kompetenshöjande insatser för medarbetare och chefer, i syfte att säkerställa ett mer riskmedvetet och ändamålsenligt arbetssätt genom hela bidragsprocessen.

#### **6. Säkerställa att jäv hanteras konsekvent och dokumenteras.**

Kommunstyrelsen instämmer i rekommendationen och bedömer att frågan ska hanteras inom ramen för stadens samlade arbete med rättssäkerhet, intern kontroll, antikorruption och förebyggande av välfärdsbrott. Perspektivet avseende jäv och otillåten påverkan ska genomsyra hela organisationen och inte särregleras enbart för bidragsprocessen.

Det finns redan kommunövergripande rutiner och styrdokument avseende jäv, mutor och otillåten påverkan. Kommunstyrelsen bedömer därför att det inte är ändamålsenligt att ta fram särskilda jävsrutiner specifikt för föreningsbidrag. Däremot finns behov av att säkerställa en konsekvent tillämpning genom kontinuerlig



genomgång av befintliga rutiner, kunskapshöjande insatser samt tydlig dokumentation och uppföljning. Det kan även finnas behov av kompletterande stöd i handläggningen. Kommunstyrelsen vill även betona vikten av tydlig ansvarsfördelning, rätt kompetens i handläggning och uppföljning samt att risker för otillåten påverkan fångas upp inom ramen för stadens internkontroll- och arbetsmiljöarbete. Arbetet mot oegentligheter är ett kontinuerligt utvecklingsområde som omfattar riskanalyser, utbildning, stödmaterial och möjlighet att rapportera misstänkta avvikelser.

#### **7. Säkerställa att det finns ekonomisk kompetens i handläggningen av stöd.**

Kommunstyrelsen instämmer i rekommendationen. Kommunstyrelsen bedömer att hanteringen av bidrag kräver kompetens inom både sakområde och ekonomi, och i vissa fall även juridik och kunskap om civilsamhällets organisationsformer. Stadskontoret har förstärkt arbetet genom bidragssamordnare och ser fortsatt behov av att säkerställa tillräckliga resurser för granskning av ekonomiskt underlag och villkorsefterlevnad.

#### **8. Säkerställa att kommunens krav följs vid ansökan och uppföljning av stöd.**

Kommunstyrelsen instämmer i rekommendationen och konstaterar att stadskontorets utvecklingsarbete syftar till att säkerställa efterlevnad i hela kedjan, från ansökan till uppföljning. Under 2025–2026 har bland annat ansökningsperioder införts, krav på återrapporering innan nya beslut förtydligats, digital hantering i Rbok införts inom delar av bidragsgivningen, mallar implementerats och bidragssamordnare tillsatts för kontroll av grundkrav och ekonomi.

### **Synpunkter på stadsrevisionens bedömningar**

#### **4.1 Finns det riktlinjer och rutiner för handläggning, kravställande och uppföljning av stöd till idéburen sektor?**

Kommunstyrelsen delar stadsrevisionens bedömning att det finns riktlinjer och rutiner för handläggning, kravställande och uppföljning av stöd till idéburen sektor och noterar att stadskontoret befinner sig i ett utvecklingsarbete för ytterligare stärka handläggningen.

Kommunstyrelsen vill framhålla att stadskontoret under 2025–2026 har ett pågående arbete med ett nytt arbetssätt för kommunstyrelsens bidragsgivning, med ansökningsperioder, digital hantering och framtagna mallar. Om en ansökan inte är komplett i förhållande till ställda krav begärs kompletteringar. Grundläggande formaliakrav kontrolleras av en bidragssamordnare, medan ansvarig handläggare prövar kvalitativa krav utifrån urvalskriterier och bedömningsgrunder. I handläggningen görs även en översiktlig bedömning av om ansökan inkommit till rätt nämnd, och vid behov sker dialog med berörd nämnd. Efter den första ansökningsperioden och nya arbetssättet (2026) kommer stadskontoret att utvärdera processen för att tydliggöra vad som behöver förbättras framöver.

Kommunstyrelsen noterar stadsrevisionens iakttagelser om utvecklingsbehov kopplade till riskbaserade arbetssätt och välfärdsbrottsförebyggande ramverk. Kommunstyrelsen delar att sådana perspektiv är relevanta i utvecklingsarbetet men vill samtidigt framhålla



att kommunallagen ställer krav på tillräcklig intern kontroll utan att föreskriva en viss metod. Ett riskbaserat arbetssätt behöver utformas objektivt och transparent för att vara förenligt med likställighetsprincipen och rättssäker handläggning.

Kommunstyrelsen noterar även behovet av tydlighet kring gränsdragningar mellan olika former av samverkan och finansiering (t.ex. organisationsbidrag, medlemskap, IOP eller upphandling). Stadskontoret har ett pågående internt arbete kring dessa frågor och ser samtidigt ett behov av stadsövergripande dialog om ett gemensamt förhållningssätt.

#### **4.2 Säkerställs att inkomna ansökningar och stödmottagare uppfyller de krav som anges i regelverk och riktlinjer?**

Kommunstyrelsen instämmer i stadsrevisionens bedömning att det tidigare inte fullt ut har säkerställts att inkomna ansökningar och stödmottagare uppfyllt samtliga krav, och noterar att stadsrevisionens stickprov avser ärenden som hanterats innan det nuvarande utvecklingsarbetet implementerats.

Kommunstyrelsen vill betona att syftet med den omlagda processen är att stärka transparens, likvärdighet och kvalitetssäkring. 2026 är första året där det nya arbetssättet genomförs fullt ut, och stadskontoret kommer att följa upp, utvärdera och vid behov justera processen utifrån erfarenheter.

#### **4.3 Genomförs uppföljning och kontroll av att beviljat stöd används i enlighet med regelverk och riktlinjer?**

Kommunstyrelsen noterar stadsrevisionens bedömning att uppföljning och kontroll inte helt genomförs i enlighet med regelverk och riktlinjer och att processen för kommunstyrelsens bidragsgivning inte varit enhetlig, även om återrapportering inkommit i samtliga granskade ärenden.

Kommunstyrelsen vill framhålla att uppföljning och kontroll är en integrerad del av det nya arbetssättet. Återrapporteringsmallar och rutiner för uppföljning ses över i utvecklingsarbetet. Samtliga organisationer som beviljas medel ska återrapportera i enlighet med framtagna instruktioner och mallar. Bidragsmottagare åläggs att särredovisa beviljade medel från kommunstyrelsen, vilket kommunstyrelsen bedömer stärker transparens och möjliggör tydligare kontroll av att medlen används i enlighet med beslutade villkor.

#### **4.4 Har det säkerställts en fungerande samordning och informationsdelning mellan berörda nämnder i stödprocessen?**

Kommunstyrelsen delar stadsrevisionens bedömning att samordning och informationsdelning inte fullt ut har säkerställts. Kommunstyrelsen konstaterar att avstämningar i dag ofta behöver göras ärendervis och manuellt.

Kommunstyrelsen vill samtidigt framhålla att ett kommungemensamt systemstöd inte ensamt löser samordningsfrågan. Det upphandlade systemet Rbok möjliggör i nuläget endast begränsad informationsdelning mellan förvaltningar. För att uppnå



kommunfullmäktiges intentioner krävs även en tydlig och samordnad organisatorisk struktur samt stadsgemensamma regelverk för bidragsgivning.

Kommunstyrelsen konstaterar även att det, mot bakgrund av att flera av stadsrevisionens rekommendationer avser hela stadens bidragsgivning, har förts dialog med stadens bidragsgivande förvaltningar om ställningstaganden.

#### **4.5 Genomförs återrapporering till styrelse och nämnder av den uppföljning och kontroll som genomförs av stödmottagare?**

Kommunstyrelsen noterar stadsrevisionens bedömning att viss återrapporering sker men att uppföljning och kontroll i stor utsträckning hanteras som verkställighet och därmed inte alltid återrapporeras samlat till kommunstyrelsen och nämnder.

Kommunstyrelsen instämmer i att återrapporering är en obligatorisk del av bidragsprocessen och att underlag ska granskas systematiskt samt redovisas till beslutsinstans. Kommunstyrelsen ser att utvecklingsarbetet behöver omfatta även hur en mer samlad bild av genomförda kontroller och iakttagna avvikelser kan återrapporeras på ett ändamålsenligt sätt.

Kommunstyrelsen bedömer att det är positivt att bidragsmottagare särredovisar beviljade medel, då det stärker tydlighet och transparens. I enlighet med stadskontorets nya rutiner för bidragshantering begärs återrapporeringsunderlag enligt fastställda krav och tidsfrister, som del i kontroll och bedömning.

**Åtgärder och förväntade effekter**

<b>Åtgärd (pågående/genomförda)</b>	<b>Vad innebär åtgärden</b>	<b>Varför den har genomförts</b>
<b>Rekrytering av bidragssamordnare</b>	Samordningsfunktionen på stadskontoret har stärkts genom rekrytering av bidragssamordnare.	För att förbättra och utveckla kontroll av grundkrav, stärka samordning internt och ge stöd till handläggningen.
<b>Utvecklingsarbete för bidragsprocessen</b>	<p>Stadskontoret har påbörjat ett utvecklingsarbete för att stärka processer, rutiner och mallar för kommunstyrelsens bidragsgivning.</p> <p>Införande av ansökningsperioder, gemensamma mallar och tydligare struktur i ansökan, handläggning och uppföljning.</p> <p>Stadskontoret har påbörjat arbete med ett mer riskbaserat arbetssätt i bidragsprocessen.</p>	För att skapa en mer systematisk, kvalitetssäkrad och transparent bidragsprocess.
<b>Digital hantering av bidrag</b>	Delar av bidragshanteringen har digitaliserats och hanteras i systemet Rbok, genom pilot inom sakområdet hållbarhet (2025).	För att effektivisera administrationen, förbättra dokumentation och möjliggöra bättre uppföljning, samt för att på sikt möjliggöra ett mer enhetligt och kommungemensamt





		<p>systemstöd för bidragshantering.</p> <p>Stärka informationsdelningen mellan förvaltningar</p>
<b>Förvaltningsövergripande samordning genom gemensamma forum, utbildningar och kunskapshöjande insatser</b>	<p>Stadskontoret samordnar forum för bidragshantering där chefer och medarbetare kan utbyta erfarenheter.</p> <p>Stadsgemensamma utbildningar har genomförts, bland annat om demokrativillkor och välfärdsbrott kopplat till bidragsgivning.</p> <p>Stödmaterial i arbetet mot oegentligheter och korruption har tagits fram och publicerats på KomIn.</p>	<p>För att stärka samordning och informationsdelning mellan förvaltningar.</p> <p>För att stärka kompetensen hos medarbetare och minska risker för felaktig bidragshantering.</p>



Återstående åtgärd	Vad åtgärden innebär	Varför åtgärden behövs (effekt)
<b>Översyn av regelverk för stöd till idéburen sektor</b>  <b>När: 2026/2027</b>	En översyn av kommunfullmäktiges regelverk för stöd till idéburen sektor kommer genomföras för att bedöma om regelverket behöver uppdateras eller förtydligas.	För att säkerställa att regelverket är ändamålsenligt, tydligt och ger likvärdiga förutsättningar i stadens bidragsgivning.
<b>Framtagande av stadsgemensamma rutiner och processer för bidragsgivning utifrån behov, samt utreda hur samordning och informationsdelning mellan förvaltningar kan och bör se ut</b>  <b>När: 2027</b>	Möjligheten och behovet av att ta fram gemensamma rutiner och processer för bidragsgivningen kommer att analyseras vidare och, vid påvisat behov, tas fram.  Behovet av en tydliggjord struktur för samordning och informationsdelning mellan berörda nämnder behöver utredas vidare.	För att minska risken för olika bedömningar mellan nämnder, stärka samordningen och samtidigt minska den administrativa bördan för civilsamhället.  För att skapa bättre förutsättningar för en sammanhållen bidragshantering i staden.
<b>Tydliggöra ansvarsfördelning i införandet av bidragssystemet Rbok</b>  <b>När: 2026/2027</b>	Ansvar, roller och förutsättningar i införandet av systemet Rbok behöver tydliggöras mellan fritidsförvaltningen, serviceförvaltningen och stadskontoret.	För att säkerställa tydlighet i ansvar för, och därmed ett effektivare införande av och förvaltning av, systemet.
<b>Kompetenshöjande insatser för medarbetare och chefer som arbetar med bidrag</b>  <b>När 2026/2027</b>	Utbildningsinsatser samt se över personella resurser för hantering av bidrag	För att säkerställa ett mer riskmedvetet och ändamålsenligt arbetssätt genom hela bidragsprocessen.



Ordförande

[Förnamn Efternamn]

[Fyll i titel]

[Förnamn Efternamn]

[Här anger du om det finns reservationer/särskilda yttranden.]