



# Målstyrning

## Fördjupad granskning

Stadsrevisionen  
Diarienummer: SR-2022-86

Beslutad av revisorskollegiet: 230417



## Granskningsansvariga

Revisorskollegiets styrgrupp KS: Kent Andersson, Per Lilja, Pia Landgren, Åke Christiansson och Marie Granlund.

Sakkunniga från revisionskontoret: Erik Mogård, kommunal yrkesrevisor (projektledare), Jonatan Berg, kommunal yrkesrevisor.

Kvalitetsgranskare: Ann-Mari Ek, revisionsdirektör, certifierad kommunal yrkesrevisor.

Sakkunniga revisorer har prövat sitt oberoende med mera i enlighet med Skyrevs rekommendation och inte funnit något hinder mot att utföra granskningen.

-----  
Omslagsfoto: Miriam Preis

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Slutsats</b> .....	<b>4</b>
1.1	Rekommendationer .....	5
<b>2</b>	<b>Granskningens utgångspunkter</b> .....	<b>6</b>
2.1	Inledning.....	6
2.2	Syfte och revisionsfrågor .....	7
2.3	Revisionskriterier .....	8
2.4	Metod .....	10
<b>3</b>	<b>Bakgrund</b> .....	<b>10</b>
<b>4</b>	<b>Resultat av granskningen</b> .....	<b>13</b>
4.1	Målstyrningsmodellen.....	13
4.2	Uppfyllelse av målen .....	21
4.3	Gemensam planering och genomförande .....	26
4.4	Barnrätts-, jämställdhets- och antidiskrimineringsperspektiven.....	29
<b>5</b>	<b>Bilaga 1</b> .....	<b>33</b>

# 1 Slutsats

Syftet är att bedöma om kommunstyrelsen har implementerat och tillämpat modellen för målstyrning på avsett sätt. Syftet är dessutom att ge underlag för revisorernas bedömning om verksamheternas resultat är förenliga med de verksamhetsmål som kommunfullmäktige fastställt.

Utifrån genomförd granskning och dess syfte är den sammanvägda bedömningen att kommunstyrelsen har tillämpat målstyrningsmodellen på övergripande nivå men att det finns delar som behöver utvecklas vidare. De förändringar av målstyrningsmodellen som beslutades av kommunfullmäktige 2019 har delvis implementerats. Det finns inte helt grund för den övergripande analysen av måluppfyllelse utifrån nämndernas och bolagens bedömning av bidragen till kommunfullmäktigemålen.

Granskningen visar att nämnder och bolag beslutat om sina bidrag till tilldelade kommunfullmäktigemål. Kommunstyrelsen har dock inte rapporterat en sammanställning av hur nämnders och styrelsers bidrag till kommunfullmäktigemålen ska följas upp över mandatperioden till kommunfullmäktige, vilket skulle ha gjorts enligt målstyrningsmodellen. En avrapportering av nämnders och bolags bidrag i början av mandatperioden hade kunnat utgöra ett stöd i uppföljningen. Nämnder och bolag har även beslutat om indikatorer men flera nämnder och bolag har inte beslutat om önskat utfall för mandatperioden vilket kan försvåra den genomförda uppföljningen. Granskningen visar att kommunstyrelsens anvisningar behöver förankras och förtydligas.

Granskningen visar att det inte helt finns grund för den övergripande analysen av måluppfyllelse. I den samlade bedömningen av måluppfyllelsen har kommunstyrelsen utgått från nämnders och bolags beslutade bidrag till kommunfullmäktigemålen men kommunstyrelsen har inte genomfört någon kvalitets-säkring eller liknande av nämnders och bolags bidrag. Det saknas en process eller kriterier för kommunstyrelsens bedömning och viktning av nämnders och bolags bidrag till den övergripande analysen av måluppfyllelsen. Uppföljningen saknar transparens och träffsäkerhet samt riskerar att bli subjektiv. Granskningen visar även att kommunstyrelsen inte tydligt motiverar den samlade bedömningen av måluppfyllelse gällande fyra kommunfullmäktigemål.

Granskningen visar att det gemensamma ansvaret för planering och genomförande som uttrycks i kommunfullmäktiges budget och målstyrningsmodell inte omsätts av kommunstyrelsen i dess anvisningar till nämnder och bolag avseende nämnds- och bolagsbudget, samt i uppföljningen. Vidare saknas struktur

och förutsättningar för kontinuerlig dialog på olika nivåer i organisationen med syfte att främja ett gemensamt arbete kring målstyrningen. Granskningen visar även brister avseende kommunstyrelsens ansvar, både utifrån Malmö stads budget 2022 och styrelsens reglemente, för att följa att de av kommunfullmäktige fastställda målen och planerna för verksamheten efterlevs, och att särskilt stödja nämnders och bolags arbete i ett helhetsperspektiv.

Granskningen visar att nämnder och bolag i delårsrapport 2022 med tillhörande mandatperiodsanalys i stor utsträckning inte har kommenterat utvecklingen i förhållande till kommunfullmäktigemålen ur ett barnrätts-, jämställdhets-, och antidiskrimineringsperspektiv. Anvisningarna från kommunstyrelsen uppfattas som oklara kring vad kommentaren ska innehålla. Vidare har granskningen visat att kommunstyrelsen i den övergripande mandatperiodsanalysen inte följt upp de tvärsektoriella perspektiven som nämnder och bolag anvisats att kommentera i delårsrapport 2022. I årsredovisningen finns dessa perspektiv med utifrån redogörelsen av nämnders och bolags grunduppdrag men inte utifrån kommunfullmäktigemålen.

## 1.1 Rekommendationer

Utifrån granskningens resultat lämnas följande rekommendationer till kommunstyrelsen:

- Säkerställa att kommunfullmäktiges beslut om modell för målstyrning tillämpas i sin helhet.
- Stödja och samordna nämnders och bolags arbete med kommunfullmäktigemålen och indikatorer.
- Tydliggöra en objektiv och transparent modell för utvärdering och rapportering av kommunstyrelsens bedömning av nämnders och bolags bidrag till kommunfullmäktigemålen samt huruvida kommunfullmäktigemålen är uppnådda eller ej.
- Tydliggöra sin planerings- och uppföljningsprocess utifrån ett helhetsperspektiv med syfte att stödja nämndernas och bolagens arbete med kommunfullmäktigemålen.
- Förtydliga och utveckla förutsättningarna för nämnder och bolag att gemensamt ta ansvar för planering och genomförande av kommunfullmäktigemålen.

- Utveckla uppföljningen av kommunfullmäktigemålen med utgångspunkt i nämnders och bolags gemensamma ansvar.
- Tydliggöra hur de tvärssektoriella frågorna ska beaktas i uppföljningen av kommunfullmäktigemålen, både avseende styrelsens egna uppföljningsprocesser och för nämnder och bolag.
- Utveckla och tydliggöra formerna för stöd och samordning som tillhandahålls nämnder och bolag i att planera, genomföra och följa upp de tvärssektoriella frågorna inom ramarna för målstyrningen.

## 2 Granskningens utgångspunkter

### 2.1 Inledning

Strukturen för arbetet med styrning, ledning och utveckling med kommunfullmäktigemål förändrades inför Malmö stads budget 2020. Den förändrade strukturen byggde på tidigare erfarenheter av målstyrningen men också på en ambition om en förflyttning mot en mer tillitsbaserad styrning och en anpassning till Malmö stads förändrade organisation. Syftet var att skapa mer långsiktighet i styrningen och att få bättre förutsättningar för att prioritera.

Varje kommunfullmäktigemål är särskilt riktat till flera nämnder och helägda bolag, som ansvarar gemensamt för planering och genomförande av målet. Beslut om sitt eget bidrag till tilldelade kommunfullmäktigemål fattas i nämnds- eller bolagsbudgeten. Nämnder och bolag har under mandatperioden gjort avstämningar av utvecklingen i förhållande till kommunfullmäktiges mål utifrån de insatser som planerats. I slutet av mandatperioden, i samband med delårsrapporten 2022, genomfördes en analys av måluppfyllelsen.

I revisionsberättelserna för 2020 och 2021 har revisorerna uttalat följande. ”Vi bedömer att verksamhetsresultaten enligt årsredovisningen inte är fullt ut förenliga med de verksamhetsmål som kommunfullmäktige fastställt då inget av målen ännu har uppnåtts. I årsredovisningen anges att kommunens samlade arbete i riktning mot kommunfullmäktiges mål till största delen går enligt planering. Det saknas dock underlag för att kunna bedöma om arbetet leder till att målen kommer att uppnås 2022. Vi är kritiska till detta förhållande.”

Det finns en risk för att den nya målstyrningsmodellen inte har tillämpats på avsett sätt av nämnder och bolag samt att de inte i tillräcklig omfattning gemensamt ansvarar för planering och genomförande av målen. Det finns även

en risk att analysen av måluppfyllelse bygger på kvantitativa eller kvalitativa underlag som inte är tillförlitliga och träffsäkra med hänsyn till det eller de mål som berörs.

Granskningen avser arbetet med kommunfullmäktiges mål för mandatperioden 2019–2022. Kommunfullmäktigemålen har gällt perioden 2020–2022. Eftersom 2022 är sista året på mandatperioden är det av stor vikt att kvaliteten på målstyrningen och uppföljningen har varit tillräcklig i hela organisationen.

## 2.2 Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att bedöma om kommunstyrelsen har implementerat och tillämpat modellen för målstyrning på avsett sätt.

Syftet med granskningen är dessutom att ge underlag för revisorernas bedömning om verksamheternas resultat är förenliga med de verksamhetsmål som kommunfullmäktige fastställt.

Granskningen ska ge svar på följande frågor:

1. Har modellen för målstyrning tillämpats?
2. Finns det grund för den övergripande analysen av måluppfyllelse?
3. Har det tagits ett gemensamt ansvar för planering och genomförande av kommunfullmäktigemålen?
4. Har de tvärssektoriella frågorna barnrätt, jämställdhet, och antidiskriminering integrerats i arbetet med kommunfullmäktigemålen?

### 2.2.1 Avgränsningar

Granskningen omfattar kommunstyrelsen. Som underlag i granskningen ingår samtliga nämnders och helägda bolags arbete med kommunfullmäktigemålen. Vad gäller kommunstyrelsen avser granskningen både uppsikten och genomförandet i egenskap av nämnd.

Granskningen avser 2022. I granskningen ingår den rapportering nämnder och bolag gjorde i samband med delårsrapporten (DR) samt de eventuella justeringar som gjordes i samband med nämndernas och bolagens årsanalyser för 2022.

Även om granskningen avser 2022 ligger underlag för målstyrningsmodellen för åren 2020 och 2021 till grund för bedömning om ändamålsenligheten av

målstyrningen för mandatperioden. 2019 användes den tidigare målmodellen och föregående mandatperiods mål.

Granskningen är genomförd under perioden september 2022 – april 2023.

Rapporten har faktakontrollerats av förvaltningen.

## 2.3 Revisionskriterier

- 6 kap. 1 § kommunallagen (2017:725)

Styrelsen ska leda och samordna förvaltningen av kommunens eller regionens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders och eventuella gemensamma nämnders verksamhet.

Styrelsen ska också ha uppsikt över kommunal verksamhet som bedrivs i sådana juridiska personer som avses i 10 kap. 2–6 §§ och sådana kommunalförbund som kommunen eller regionen är medlem i.

- 6 kap. 6 § kommunallagen (2017:725)

Nämnderna ska var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt.

- 11 kap. 6 § andra stycket kommunallagen (2017:725)

Budgeten ska även innehålla en plan för verksamheten under budgetåret. I planen ska det anges mål och riktlinjer som är av betydelse för god ekonomisk hushållning.

- 11 kap. 8 § lag (2018:597) om kommunal bokföring och redovisning

Förvaltningsberättelsen ska innehålla en utvärdering av om målen och riktlinjerna för en god ekonomisk hushållning enligt 11 kap. 6 § första och andra styckena kommunallagen (2017:725) har uppnåtts och följts.

- Malmö stads budget 2020<sup>1</sup>, 2021<sup>2</sup> och 2022<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Beslut i kommunfullmäktige 2019-11-21, § 243

<sup>2</sup> Beslut i kommunfullmäktige 2020-11-25, § 248

<sup>3</sup> Beslut i kommunfullmäktige 2021-11-17, § 320



- Kommunfullmäktiges beslut den 19 juni 2019 (§ 141) - Uppdrag budget 2019 - se över strukturen för styrning, ledning och utveckling med mål inför Budget 2020
- Reglemente för kommunstyrelsen<sup>4</sup>

Styrelsen ska

- leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet (1 § Allmänt om styrelsens uppgifter)
- följa de frågor som kan inverka på kommunens utveckling och ekonomiska ställning och fortlöpande i samråd och samverka med nämnderna följa upp de fastställda målen och återrapportera till fullmäktige (1 § Allmänt om styrelsens uppgifter)
- följa att de av kommunfullmäktige fastställda målen och planerna för verksamheten och ekonomin efterlevs (3 § Styrelsens övergripande uppgifter)
- tillse att av fullmäktiges fastställda kvalitetskrav, mål, riktlinjer och program för verksamheten samt ekonomi följs upp i nämnderna (10 § Styrelsens uppföljning)
- rapportera till fullmäktige hur samtliga kommunens verksamheter utvecklas mot bakgrund av fastlagda mål och hur den ekonomiska ställningen är under budgetåret (10 § Styrelsens uppföljning)
- inom sina respektive verksamhetsområden följa vad som anges i lag eller annan författning. Den ska följa det fullmäktige – i reglemente, i samband med budget eller i annat särskilt beslut – har bestämt att styrelsen ska fullgöra, samt verka för att fastställda mål uppnås och i övrigt följa givna uppdrag och angivna riktlinjer. (16 § Uppdrag och verksamhet)

---

<sup>4</sup> Reglemente för Malmö kommunstyrelse, antaget av kf 17-18/12 1991, § 303, bih 207 senaste ändring 28/4 2022 § 106

## 2.4 Metod

I granskningen har intervjuer genomförts med tjänstepersoner som ansvarar för arbetet med målstyrning på förvaltningar och bolag samt tjänstepersoner på stadskontoret som ansvarar för det gemensamma arbetet med målstyrning.

Dokumentstudier har genomförts av styrdokument beslutade av kommunfullmäktige, exempelvis Malmö stads budget och årsredovisning samt beslut om anvisningar beslutade på delegation av kommunstyrelsen. Dokumentstudier har även genomförts av nämnders och bolags budgetar, delårsrapporter och årsanalyser samt bolagens årsredovisningar.

I granskningen har det genomförts stickprov på samtliga nämnder och bolag. Stickprov har tagits av de underlag som låg till grund för nämndernas och bolagens analys av måluppfyllelsen och för kommunstyrelsens rapportering till kommunfullmäktige om utvecklingen vid delårsrapport 2022. Stickproven genomfördes på två av de kommunfullmäktigemål som riktade sig till nämnden eller bolaget samt underlagen till underliggande indikatorer. Urvalet av stickprov skiljde sig åt mellan nämnderna och bolagen vilket medförde att totalt nio av de tretton kommunfullmäktigemålen har ingått i stickprovsgranskningen, se bilaga 1.

## 3 Bakgrund

Grunden för Malmö stads modell för målstyrning är ett beslut av kommunfullmäktige under 2019. Kommunfullmäktige gav i Malmö stads budget 2019 ett uppdrag till kommunstyrelsen att se över strukturen för styrning, ledning och utveckling med mål inför Budget 2020. Uppdraget rapporterades till kommunfullmäktiges sammanträde i juni 2019 och kommunfullmäktige godkände förslaget till ny modell.<sup>5</sup> Modellen har tillämpats från budgetåret 2020.

Av modellen framgår sammanfattningsvis att kommunfullmäktigemålen ska vara ett begränsat antal politiskt prioriterade utvecklingsområden där det finns ett särskilt behov av att nämnder och styrelser kraftsamlar för att skapa en tydlig förflyttning över mandatperioden. Av modellen för målstyrning framgår bland annat följande:

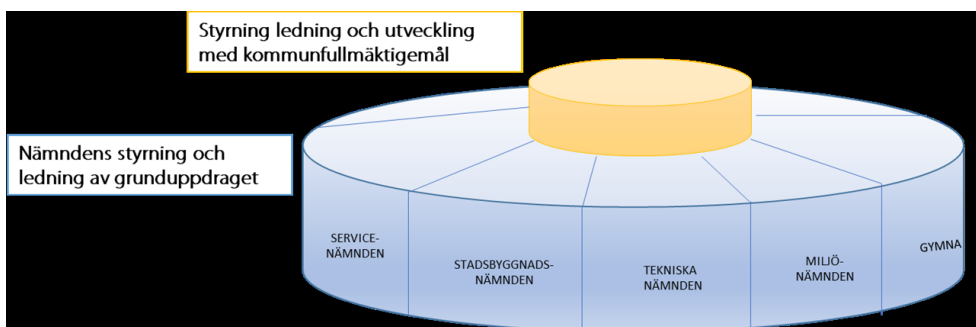
*Den sammanlagda styrningen av den kommunala verksamheten är omfattande. Konsekvensen blir ibland komplexa styrmiljöer med omfattande och ibland motstridiga krav. Det är viktigt att titta bredare och med mer helhetsyn på styrningen för att skapa en mer*

---

<sup>5</sup> Beslut av kommunfullmäktige 2019-06-19, § 141

överblickbar och sammanhängande styrmiljö för verksamheterna. Styrningen, i form av till exempel mål, styrdokument, uppdrag och reglementen behöver förtydligas och knytas samman. Mål i kommunövergripande styrdokument behöver sättas i sitt sammanhang utifrån helheten och generellt sett begränsas till antalet. För att ge ännu bättre förutsättningar för att bidra till en tydligare och mer sammanhållen styrning behöver styrdokumenten utformas som ett stöd i nämndernas och styrelsernas utvecklingsarbete.

Kommunfullmäktigemålen är endast en del av budget- och uppföljningsprocessen. Den mest omfattande delen av den verksamhet som bedrivs i kommunen är det som kan benämnas grunduppdrag och som främst styrs utifrån lagstiftning, föreskrifter och reglementen. 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. (jämför den blåa och den gula delen i bild nedan).



Kommunfullmäktigemålen anger ett fåtal områden där nämnder och styrelser behöver arbeta gemensamt för att åstadkomma en tydlig förflyttning över mandatperioden. 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. Nämnder och styrelse ansvarar för att definiera indikatorer och uppföljning av målen som synliggör hur de bidrar till kommunfullmäktigemålet. Ansvariga nämnder/styrelser beslutar om hur deras respektive bidrag ska följas upp under mandatperioden. Detta rapporteras i nämnds- och bolagsbudgeten. Kommunstyrelsen ansvarar för att sammanställa och rapportera till kommunfullmäktige i början av varje mandatperiod. Tvärsektoriella frågor såsom jämlikhet, jämställdhet och barnrätt är inga egna mål utan beaktas i uppföljningen inom samtliga målområden och i uppföljningen av grunduppdraget.

I modellen framkommer olika tidsperspektiv, långsiktigt, medellångt (4 år) och kortsiktigt (1 år). Bland annat framgår följande:

Måluppfyllelse i relation till respektive kommunfullmäktigemål följs upp och analyseras i slutet av mandatperioden. En bedömning av huruvida utvecklingen går i riktning mot de

*långsiktiga kommunfullmäktigemålen görs två gånger per år. Bedömning grundar sig på nämndernas/ styrelsernas uppföljning och analys i delårsrapport respektive årsanalys med utgångspunkt i de indikatorer som beslutats.*

I modellen anges även roller och ansvar. Bland annat framgår följande:

*Kommunstyrelsen ansvarar för att göra en sammanställd analys av uppföljningen av kommunfullmäktigemålen. I samband med delårsrapport och årsredovisning görs en bedömning av förflyttning i riktning mot kommunfullmäktigemålet.*

*Kommunstyrelsen ansvarar också för att tvärssektoriella frågor, såsom jämlikhet, jämställdhet och barnrätt, följs upp i den sammanfattande analysen av respektive målområde.*

*Utpekade nämnder/ styrelser ansvarar för att:*

- planera uppföljning av nämndens/ styrelsens bidrag till de kommunfullmäktigemål som kommunfullmäktige angett för mandatperioden (samt hur en avstämning mot kommunfullmäktigemålet kan ske årligen) i sin nämnds/ bolagsbudget. Syftet med valet av uppföljning (i form av indikatorer och önskat framtida utfall för respektive indikator) ska tydligt framgå. Uppföljningen ska beskriva önskad förflyttning för mandatperioden (Kvalitativa och kvantitativa metoder kan med fördel kombineras, för att uppnå både bredd och djup i förståelsen av det som följs upp.)*
- följa upp och analysera den förflyttning som skett i förhållande till önskat framtida utfall för de indikatorer som angetts. Uppföljningen ska återrapporteras till kommunstyrelsen i delårsrapport respektive årsanalys enligt särskilda anvisningar.*
- följa upp och analysera om önskat utfall för de indikatorer som angetts har uppnåtts i slutet av mandatperioden.*
- beakta tvärssektoriella frågor, såsom jämlikhet, jämställdhet och barnrätt i uppföljningen av de kommunfullmäktigemål som nämnden/ bolaget ansvarar för.*

I Malmö stads budget 2022 beskrivs inledningsvis styrning och ledning för Malmö stad.<sup>6</sup> Bland annat framgår:

*Budgeten är det övergripande och överordnade styrdokumentet för stadens nämnder och belagda bolag under året. Budgeten är bindande vad avser kommunfullmäktiges mål och uppdrag för verksamheten. Målen är långsiktiga och gäller för innevarande mandatperiod, men ska uppnås så fort som möjligt. De anger ett fåtal utvecklingsområden för staden där*

---

<sup>6</sup> Malmö stads budget 2022, s. 5

nämnder och styrelser behöver kraftsamla för att åstadkomma en tydlig förflyttning. Det genomförs återkommande kommungemensam uppföljning under året av mål och verksamhet.

Kommunfullmäktigemålen är uppdelade i fyra olika målområden:



Bild 1. Målområden med kommunfullmäktigemålen

Från april 2022 hanterar ekonomiavdelningen på stadskontoret Malmö stads samlade uppföljning av ekonomi och målstyrning. Inom ekonomiavdelningen finns två enheter, redovisningsenheten och enheten för målstyrning och verksamhetsuppföljning, som huvudsakligen hanterar de olika delarna av uppföljningen.

## 4 Resultat av granskningen

### 4.1 Målstyrningsmodellen

Har modellen för målstyrning tillämpats?

#### 4.1.1 Bedömning

Bedömningen är att målstyrningsmodellen har tillämpats men att det finns delar som behöver utvecklas vidare. De förändringar av målstyrningsmodellen som beslutades av kommunfullmäktige 2019 har delvis implementerats i Malmö stad.<sup>7</sup>

Granskningen visar att nämnder och bolag, med något undantag, i sina respektive budgetar, har beslutat om sitt eget bidrag till tilldelade kommunfullmäktigemål med planeringskommentarer. Kommunstyrelsen har dock inte rapporterat en sammanställning av hur nämnders och styrelser bidrag till kommunfullmäktigemålen ska följas upp över mandatperioden till kommunfullmäktige vilket skulle ha gjorts i början av mandatperioden enligt målstyrningsmodellen.

<sup>7</sup> Se även kapitel 4.3 och 4.4

Granskningen visar även att kommunstyrelsen har tagit fram anvisningar utifrån Malmö stads budget. Att besluta om anvisningar möjliggör för kommunstyrelsen att styra på ett mer detaljerat sätt. Genom tydliga anvisningar kring hantering, bedömning och rapportering kan det säkerställas att korrekt och relevant information lämnas från nämnder och bolag. Granskningen visar att anvisningarna lämnas nära inpå inrapporteringstillfällena och behöver förtydligas.

Granskningen visar att nämnder och bolag, med något undantag, har beslutat om indikatorer. Flera nämnder och bolag har dock inte angett önskat utfall för mandatperioden eller endast angett önskat utfall för några av indikatorerna. När önskat utfall saknas försvåras utvärderingen av måluppfyllelsen. Granskningen visar vidare att ett stort antal indikatorer togs fram av nämnder och bolag under en kort tid vilket medförde bristande samordning mellan nämnder och bolag samt att det inte fanns förutsättningar för att genomföra ett strategiskt val av indikatorer. Ett strategiskt val av indikatorer hade kunnat vara ett bättre underlag vid mandatperiodsanalysen. Indikatorerna har till övervägande del varit samma under hela mandatperioden utan återkoppling eller dialog från kommunstyrelsen.

Granskningen visar vidare att det på nämnds- och bolagsnivå genomförts uppföljning två gånger under året genom en bedömning av utvecklingen i relation till önskat utfall för mandatperioden. I Malmö stads budget 2022 har ordet ”indikatorer” lyfts bort jämfört med tidigare år. Av kommunfullmäktiges beslut framgår inte varför ordet ”indikator” tagits bort. Utifrån denna ändring framgår det inte lika tydligt att indikatorerna är en del i uppföljningen men de krav som framgår av målstyrningsmodellen borde även fortsatt tillämpas. I enlighet med anvisningar från kommunstyrelsen har nämnders och bolags bedömningar utgått från de beslutade indikatorerna men bedömningarna har även utgått från andra underlag.

Kommunstyrelsen rekommenderas att:

- Säkerställa att kommunfullmäktiges beslut om modell för målstyrning tillämpas i sin helhet.
- Stödja och samordna nämnders och bolags arbete med kommunfullmäktigemålen och indikatorer.

#### 4.1.2 Iakttagelser som ligger till grund för bedömning och rekommendationer

Till grund för målstyrningsmodellen finns ett beslut i kommunfullmäktige från 2019 kring strukturen för styrning, ledning och utveckling med mål.<sup>8</sup> Den nya strukturen började tillämpas 2020 och utifrån denna struktur fattar kommunfullmäktige årliga beslut om budget för Malmö stad. I budgeten har kommunfullmäktige uppdragit till kommunstyrelsen att ta fram ett antal anvisningar. Enligt kommunstyrelsens delegationsordning beslutas dessa anvisningar av ekonomidirektören.<sup>9</sup> Målstyrningsmodellen består av flera olika styrdokument som måste vara i överensstämmelse med varandra. Kommunfullmäktiges beslut om struktur för styrning, ledning och utveckling med mål har inte förändrats sedan 2019.

##### 4.1.2.1 Kommunfullmäktigemål

Av kommunfullmäktiges beslut om struktur för styrning, ledning och utveckling med mål framgår att nämnder/styrelser ansvarar för att planera, genomföra, analysera, följa upp och återrapportera samt besluta om uppföljningen av kommunfullmäktigemålen. Kommunstyrelsen ansvarar för att i början av mandatperioden sammanställa och rapportera till kommunfullmäktige hur nämnders/styrelsers bidrag till kommunfullmäktigemålen ska följas upp över mandatperioden.<sup>10</sup>

Malmö stads budget är bindande vad gäller kommunfullmäktiges mål för verksamheten. Kommunfullmäktiges mål i budgeten ska bidra till en effektiv styrning och god ekonomisk hushållning. Målen är långsiktiga och gäller för innevarande mandatperiod, men ska uppnås så fort som möjligt.<sup>11</sup>

Nämnder och helägda bolag ska utifrån Malmö stads budget årligen besluta om en budget för den egna verksamheten som bland annat ska innehålla de kommunfullmäktigemål som nämnden/bolagsstyrelsen tilldelats. Respektive nämnd/bolagsstyrelse ska i sin nämnds- eller bolagsbudget besluta om sitt eget bidrag till tilldelade kommunfullmäktigemål. Rapportering av målen i nämnds- och bolagsbudget ska ske i enlighet med anvisningar från kommunstyrelsen.<sup>12</sup>

---

<sup>8</sup> Beslut av kommunfullmäktige 2019-06-19, § 141

<sup>9</sup> Delegationsordning för kommunstyrelsen, gällande från och med 1 november 2022, ärende 1.2

<sup>10</sup> Målstyrningsmodellen s. 4 och 5

<sup>11</sup> Malmö stads budget 2022 s. 5

<sup>12</sup> Malmö stads budget 2022 s. 30

Av kommunstyrelsens anvisningar för 2022 framgår att planeringskommentarerna är obligatoriska och tidigare års planeringskommentarer förutsätt gälla. Väsentliga ändringar i planeringskommentarerna ska beskrivas och motiveras.<sup>13</sup>

Genomförd granskning visar att samtliga nämnder och nästintill alla bolag i budget har beslutat om sitt bidrag till de kommunfullmäktigemålen som de tilldelats samt beslutat om planeringskommentarer.

Vid genomgång av ärenden som hanterats av kommunfullmäktige under 2020–2021 hittas inget ärende som handlar om en sammanställning om hur nämnders/styrelsers bidrag till kommunfullmäktigemålen ska följas upp över mandatperioden. Kommunstyrelsen har således inte rapporterat en sammanställning kring detta till kommunfullmäktige i enlighet med vad som framgår av modellen.

#### **4.1.2.2 Kommunstyrelsens anvisningar**

Av Malmö stads budget framgår att kommunstyrelsen ska lämna anvisningar för bland annat:<sup>14</sup>

- Upprättande av budget
- Rapportering av målen i nämnds- och bolagsbudget
- Rapportering av bedömning av utveckling i relation till tilldelade kommunfullmäktigemål

Kommunstyrelsen har i sin delegationsordning beslutat att delegera beslut om anvisningar till nämnder och bolag för budget och uppföljning till ekonomidirektör. Beslutade anvisningar publiceras i Stratsys, Malmö stads digitala verktyg för planering och uppföljning. Avseende kommunfullmäktigemålen 2022 har ekonomidirektör fattat beslut om anvisningar för budget<sup>15</sup>, delårsrapport<sup>16</sup> och årsanalys<sup>17</sup>.

I anvisningarna har kommunstyrelsen getts möjlighet att på mer detaljerad nivå styra och leda nämnder och bolag i deras arbete med kommunfullmäktigemålen. Enligt kommunstyrelsens reglemente är det kommunstyrelsens roll att leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter.

---

<sup>13</sup> Anvisningar nämnds- och bolagsbudget 2022, s. 1

<sup>14</sup> Malmö stads budget 2022 s. 30

<sup>15</sup> Delegationsbeslut, oklart beslutsdatum

<sup>16</sup> Delegationsbeslut daterat 2022-06-16

<sup>17</sup> Delegationsbeslut daterat 2022-11-29



Vid intervjuerna framkommer att det finns synpunkter kring anvisningar, bland annat framförs att de kommer sent och nära deadline för planeringen. Anvisningarna upplevs inte vara helt enkla att tolka och förstå utan upplevs som otydliga och ger inte ett tillräckligt stöd. Anvisningar kan behöva förtydligas av handläggare på förvaltningarna och kräver ibland kompletterande uppgifter. Exempelvis har det framkommit att det tidigare funnits en osäkerhet kring hur begreppet ”trend” ska användas och vad som menas när trenden är ”enligt planering”, ”positiv avvikelse”, ”negativ avvikelse”, ”både positiv och negativ avvikelse” samt ”trenden kan inte bedömas”. Det har tidigare år inte funnits något bra forum där frågor kring detta kan diskuteras.

Det har tidigare under mandatperioden inte funnits något strukturerat arbete kring anvisningarna utan arbetet har varit beroende av enskilda medarbetares initiativ, kunskap och förmåga. Vid intervjuerna framkommer även att det inte har lämnats återkoppling från stadskontoret kring inlämnade uppgifter eller användandet av Stratsys.

Vid intervjuerna framkom att stadskontoret under mandatperioden genomfört omorganisationer och då tappat kraft i arbetet med att leda och samordna målstyrningsarbetet. Möjligheten att gå igenom och diskutera kommunstyrelsens anvisningar har blivit bättre under det sista året av mandatperioden. Det har bland annat konstaterats att formuleringar i anvisningarna behöver ses över och att det behöver föras löpande dialog kring hur de ska tolkas och vilken roll de ska ha.

Vid intervjuerna med tjänstepersoner på stadskontoret framgår att det inte finns någon särskilt skriven process eller liknande för arbetet med att ta fram anvisningar. Utifrån kommunfullmäktiges beslut om tidplan för budget och uppföljning tar stadskontoret fram en tidplan för anvisningarna. Arbete med anvisningar ligger inom det uppföljningsarbete som sker inom ekonomiavdelningen och det är en avvägning kring hur mycket som kan finnas med i anvisningarna. I den mån det finns utrymme förankras förslagen på anvisningar med representanter från förvaltningarna. Det har inte varit så mycket diskussion kring anvisningarna under året. Det kommer dock in många frågor från tjänstepersoner på förvaltningarna kring planering och uppföljning i Stratsys.

#### **4.1.2.3 Indikatorer**

Av kommunfullmäktiges beslut om struktur, ledning och utveckling med mål framkommer att nämnder och bolag ansvarar för att definiera indikatorer som

synliggör bidraget till kommunfullmäktigemålet.<sup>18</sup> Det framkommer på flera ställen i beslutet att nämnder och bolag ska arbeta med indikatorer och att detta ingår som en del i uppföljningen.<sup>19</sup>

Av anvisningarna för nämnders och bolags budget 2022 framgår att de indikatorer som valdes inför 2020 förutsätts gälla även 2022. Planeringskommentaren för mandatperioden är obligatorisk och följer med från 2020. Nämnderna eller bolagen planerar och beslutar om indikatorer för de kommunfullmäktigemål som de ansvarar för under mandatperioden. Indikatorn ska spegla deras bidrag till uppfyllelse av kommunfullmäktigemålet. Syftet med valet av indikatorer och önskat framtida utfall för respektive indikator ska tydligt framgå. Indikatorer är en beskrivning av det som ska följas upp – det eller de mått som används för att indikera måluppfyllelse för mandatperioden. Indikatorerna ska återspegla resultat och visa på någon aspekt av kvalitet eller effektivitet i verksamheten. Uppföljningen kan göras med hjälp av kvalitativa data såväl som kvantitativ data. För indikatorn ska ett önskat utfall för mandatperioden anges. Önskat utfall anger den förflyttning som man vill uppnå. Förflyttningen är skillnaden mellan resultatet vid mandatperiodens början och mandatperiodens slut.

Inledningsvis konstateras att indikatorerna är en integrerad del i den modell som kommunfullmäktige beslutat för Malmö stad. Beslutade indikatorerna visar en stor bredd. En sammanställning genomförd av stadskontoret av beslutade indikatorer från 2020-02-03 visade att det fanns över 300 indikatorer framtagna av nämnder och bolag. För att säkerställa att kommunstyrelsen, utifrån dessa över 300 indikatorer, ska kunna uttala sig kring måluppfyllelsen kan det finnas skäl för kommunstyrelsen att kvalitetssäkra och återkoppla till nämnder och bolag kring beslutade indikatorer. I granskningen har det inte framkommit att kommunstyrelsen har genomfört en dialog med nämnder och bolag utifrån en samlad bild av samtliga beslutade indikatorer. Vid intervjuerna med nämnder och bolag framkommer att det saknats återkoppling från stadskontoret under mandatperioden kring deras beslutade indikatorer.

Genomförd stickprovsgranskning visar att samtliga nämnder förutom en och samtliga bolag har beslutat om indikatorer i sin budget 2022. Däremot saknas planeringskommentar till indikatorerna för en nämnd och två bolag. Stickproven visar att fyra nämnder inte har angett önskat utfall i nämndsbudgeten för något av stickproven och fyra andra nämnder har endast delvis angett önskat

---

<sup>18</sup> Målstyrningsmodellen, s. 4

<sup>19</sup> Målstyrningsmodellen, s. 5, 6 och 7

utfall. För bolagen är det två bolag som inte angett önskat utfall för ett av stickproven och två bolag som delvis saknar önskat utfall.

Vid intervjuerna framkommer att indikatorerna togs fram under en kort tid. Någon förvaltning nämner även att det fanns en intention att stämma av indikatorerna med annan förvaltning men att detta inte hanns med på grund av den korta tiden. På motsvarande sätt fanns det inte tid för nämnder och styrelser att stämma av indikatorerna med varandra. Vid intervjuerna framkommer att det var viktigt vilka indikatorer som valdes i början av mandatperioden. De indikatorer som valdes gällde sedan under hela mandatperioden även om det förekom att beslutade indikatorer justerades. Några nämnder och bolag har bytt indikatorer. Indikatorerna bygger i stor del på statistiska uppgifter som redan fanns i verksamheten även om det fanns en vilja att hitta kvalitativa indikatorer och inte bara kvantitativa.

#### 4.1.2.4 Uppföljning

I lag om kommunal bokföring och redovisning framkommer att det minst en gång per år ska upprättas en delårsrapport som ska innehålla en förenklad förvaltningsberättelse.<sup>20</sup> I årsredovisningen ska det finnas med en förvaltningsberättelse som ska innehålla en översikt över utvecklingen av kommunens verksamhet och en utvärdering av om målen har uppnåtts och följts.<sup>21</sup> Genomförd granskning visar att delårsrapport och årsredovisning innehåller de uppgifter den ska enligt LKBR.

Nämnder och styrelser ansvarar för att planera uppföljningen av deras bidrag till kommunfullmäktigemålen. Syftet med valet av uppföljning ska framgå tydligt.<sup>22</sup>

Av kommunfullmäktiges beslut om struktur, ledning och utveckling med mål framkommer att nämnder och styrelser två gånger per år ska göra en bedömning huruvida utvecklingen går i riktning mot de långsiktiga kommunfullmäktigemålen grundat på deras uppföljning och analys i delårsrapport respektive årsanalys och med utgångspunkt i de beslutade indikatorerna. Kommunstyrelsen ansvarar för en sammanställd analys av uppföljningen av kommunfullmäktigemålen.<sup>23</sup>

Enligt Malmö stads budget 2020 och 2021 ska nämnder och bolag två gånger om året ”göra en bedömning av utvecklingen av valda indikatorer i relation till

<sup>20</sup> 13 kap. 1 och 2 §§ lag (2018:597) om kommunal bokföring och redovisning

<sup>21</sup> 11 kap. 8 § lag (2018:597) om kommunal bokföring och redovisning

<sup>22</sup> Målstyrningsmodellen s. 7

<sup>23</sup> Malmö stads budget 2019, s. 4

önskat utfall för mandatperioden”.<sup>24</sup> Denna text har ändrats i Malmö stads budget 2022 och ordet indikatorer har tagits bort. Enligt budgeten ska nämnder och bolag två gånger om året ”göra en bedömning av utvecklingen i relation till önskat utfall för mandatperioden”.<sup>25</sup>

Utifrån hur texten har ändrats så ska en bedömning utifrån en allmän utveckling av kommunfullmäktigemålen göras i relation till önskat utfall. När denna bedömning inte har koppling till indikatorerna blir den mer allmän och underlagen behöver inte ha koppling till de egna indikatorerna eller det egna arbetet så länge det finns en relation till önskat utfall för mandatperioden.

Av kommunfullmäktiges beslut framgår inte varför texten har ändrats eller vilken effekt som önskas, i beslutet anges endast att kommunfullmäktige godkänner mål för Malmö stads verksamheter, inklusive ansvarsfördelningen till nämnder och helägda bolag.<sup>26</sup> Kommunfullmäktige har således inte beslutat att ändra i sitt beslut från 2019 kring struktur för styrning, ledning och utveckling med mål.

Rapportering av utvecklingen ska ske i enlighet med anvisningar från kommunstyrelsen och ligga till grund för kommunstyrelsens rapportering till kommunfullmäktige om utvecklingen i förhållande till kommunfullmäktigemålen. I enlighet med stadens modell för målstyrning har nämnder och bolag under mandatperioden gjort avstämningar av utvecklingen i förhållande till kommunfullmäktiges mål utifrån planerade insatser. I målmodellen anges också att nämnder och bolag i slutet av mandatperioden i stället ska göra en analys av måluppfyllelsen. För att kunna vara ett underlag inför kommande mandatperiod gjordes denna analys redan i delårsrapporten 2022.<sup>27</sup>

Av kommunstyrelsens anvisningar för nämnds- och bolagsbudget framgår att uppföljningen ska beskriva önskad förflyttning för mandatperioden. Nämnder och bolag ska även följa upp och analysera den förflyttning som skett för de indikatorer som angetts och återrapportera detta till kommunstyrelsen i delårsrapport och årsrapport samt följa upp och analysera om önskat utfall för de indikatorer som angetts har uppnåtts i slutet av mandatperioden.<sup>28</sup>

Granskningen visar att nämnder och styrelser vid delårsrapport och årsanalys gjort en bedömning kring kommunfullmäktigemålen. Bedömningen utgår från

---

<sup>24</sup> Malmö stads budget 2020, s. 29 och Malmö stads budget 2021, s. 31

<sup>25</sup> Malmö stads budget 2022, s. 30

<sup>26</sup> Protokoll från kommunfullmäktige 211117, § 320

<sup>27</sup> Malmö stads budget 2022 s. 30

<sup>28</sup> Anvisningar nämnds- och bolagsbudget, s.1

beslutade indikatorer men det redovisas även att bedömningen utgår från andra underlag. Granskningen visar även att kommunstyrelsen utifrån nämnders och bolags bedömningar genomförde en mandatperiodsanalys som rapporterades till kommunfullmäktige i samband med delårsrapporten. Kommunfullmäktige beslutade att godkänna delårsrapporten inklusive mandatperiodsanalysen.<sup>29</sup>

## 4.2 Uppfyllelse av målen

### Finns det grund för den övergripande analysen av måluppfyllelse?

#### 4.2.1 Bedömning

Bedömningen är att det inte helt finns grund för den övergripande analysen av måluppfyllelse.

Granskningen visar att kommunstyrelsen utgått från de beslut som fattats av nämnder och bolag avseende bidrag till uppfyllelse av kommunfullmäktigemålen. Utifrån nämnders och bolags bidrag och ospecificerad utveckling inom målområdena i stort har kommunstyrelsen gjort en samlad bedömning av måluppfyllelse i en mandatperiodsanalys och därefter i Malmö stads årsredovisning 2022. Årsredovisningen ska innehålla en utvärdering av om kommunfullmäktiges mål har uppnåtts.<sup>30</sup> Nämndernas och bolagens bidrag uppges viktas av kommunstyrelsen i den övergripande analysen av samlad måluppfyllelse, men process eller kriterier för detta finns inte att tillgå. Utöver detta finns inte heller något tydliggjort önskat utfall för målen på övergripande nivå. Generellt blir den samlade bedömningen av måluppfyllelse ”uppnått” om en majoritet av ansvariga nämnder och bolag gjort en sådan bedömning av sina respektive bidrag till målet. Ett förfarande enligt ovan saknar transparens och träffsäkerhet samt riskerar att bli subjektivt.

Granskningen visar vidare på avvikelser i genomförda stickprov avseende nämnders och bolags analys av måluppfyllelse vid delåret 2022. För nämnderna saknas relevanta underlag för analysen i två stickprov, och för bolagen är det i tre stickprov. De analyser och bedömningar som gjordes då låg sedan till grund för mandatperiodsanalysen som kommunstyrelsen tog fram. Kommunstyrelsen gör inte någon kvalitetssäkring eller liknande av nämnders och bolags bidrag till kommunfullmäktigemålen, enskilt eller sammantaget, varken vid planering eller uppföljning, vilket kan medföra brister avseende ansvaret att följa att de av kommunfullmäktige fastställda målen och planerna för verksamheten efterlevs,

<sup>29</sup> Beslut i kommunfullmäktige 221103, § 16

<sup>30</sup> 11 kap. 8 § lag (2018:597) om kommunal bokföring och redovisning

och att särskilt stödja nämnders och bolags arbete i ett helhetsperspektiv. En avrapporterad sammanställning enligt målstyrningsmodellen hade förenklats för kommunfullmäktige att på ett tydligt sätt överblicka nämnders och bolags beslutade bidrag till målen, och hade i förlängningen kunnat utgöra ett stöd i uppföljningen.

Genomförd granskning visar att kommunstyrelsen inte tydligt motiverar den samlade bedömningen av måluppfyllelse gällande de tre kommunfullmäktigemålen inom målområde *En god organisation* som bedöms vara huvudsakligen uppnådda, eller målet *Malmö ska vara en föregångare när det gäller minskade utsläpp av växthusgaser* som bedöms vara uppnått.

Kommunstyrelsen rekommenderas att:

- Tydliggöra en objektiv och transparent modell för utvärdering och rapportering av kommunstyrelsens bedömning av nämnders och bolags bidrag till kommunfullmäktigemålen samt huruvida kommunfullmäktigemålen är uppnådda eller ej.
- Tydliggöra sin planerings- och uppföljningsprocess utifrån ett helhetsperspektiv med syfte att stödja nämndernas och bolagens arbete med kommunfullmäktigemålen.

#### **4.2.2 lakttagelser som ligger till grund för bedömning och rekommendationer**

Kommunfullmäktige har i Malmö stads budget för 2022 formulerat tretton mål inom fyra målområden: *Utbildning och arbete*, *Stadsutveckling och klimat*, *Trygghet och delaktighet* och *En god organisation*. I budgeten uttrycks att nämnder och bolag i slutet av mandatperioden ska göra en analys av måluppfyllelsen, och för att kunna vara ett underlag inför kommande mandatperiod ska den göras vid delårsrapporten 2022.<sup>31</sup> Kommunstyrelsen tog fram anvisningar och nämnder och bolag genomförde analysen utifrån dem. I samband med delårsrapporten 2022 presenterade kommunstyrelsen således en mandatperiodsanalys som beskriver hur det gått inom kommunfullmäktiges målområden under mandatperioden. Den samlade bedömningen är att kommunfullmäktiges mål till övervägande delen kommer vara uppnådda vid mandatperiodens slut. I delårsrapporten 2022 återfinns formuleringen från mandatperiodsanalysen ovan men det anges också att den samlade bedömningen är att kommunfullmäktiges mål till övervägande delen kommer vara uppnådda eller i huvudsak uppnådda vid

---

<sup>31</sup> Malmö stads budget 2022, s. 30

mandatperiodens slut. I Malmö stads årsredovisning 2022, som utöver nämnders och bolags bidrag även utgår från mandatperiodanalysen<sup>32</sup>, uttrycks att den samlade bedömningen är att kommunfullmäktiges mål till övervägande delen är uppnådda eller i huvudsak uppnådda<sup>33</sup>.

I kommunstyrelsens mandatperiodsanalys framgår att enligt anvisning ska nämnder och bolag göra en analys och bedömning av sina respektive bidrag till måluppfyllelse vid mandatperiodens slut. Detta ska sättas i förhållande till det önskade utfall som nämnden eller bolaget fastställt för perioden 2020–2022. Vidare uttrycks att nämndernas och bolagens analyser och bedömningar består av de uppföljningar som redan gjorts för 2020 och 2021, samt kompletterande bedömningsgrunder för 2022. Dessa analyser och bedömningar utgör sedan grunden för den samlade bedömningen av måluppfyllelse för respektive kommunfullmäktigemål. Det noteras även att utvecklingen i stort inom målområdet beaktas i den samlade bedömningen.<sup>34</sup> Exempel på det sistnämnda i mandatperiodsanalysen är områdesövergripande kommentarer och statistik.

Mandatperiodsanalysen reviderades inte till årsredovisning 2022, vilket medför att förändringar från delårsrapporten, som gjorts avseende nämnders och bolags bedömningar av måluppfyllelse i respektive årsanalys lämnas okommenterade av kommunstyrelsen. Nämnder och bolag har ändrat 14 bedömningar mellan delårsrapport och årsanalys 2022, varav 8 från ”ej rapporterat” eller ”uppnått” till ”delvis uppnått”.

Kommunstyrelsen bedömer i mandatperiodanalysen och i Malmö stads årsredovisning 2022 måluppfyllelsen för kommunfullmäktigemålen på en övergripande nivå. Av dokumenten är det inte tydligt hur eller på vilka grunder bedömningarna görs, utöver beaktande av nämnders och bolags respektive bidrag och utvecklingen av målområdena i stort, bland annat då det inte finns något fastställt önskat utfall för kommunfullmäktigemålen på övergripande nivå. Det finns inga tydliggjorda kriterier för den övergripande samlade bedömningen, och inte heller transparens avseende hur nämnders och bolags bidrag viktas i uppföljningsprocessen. Stadskontoret uppger att en samlad kvalitativ bedömning av måluppfyllelse görs utifrån varje nämnds och bolags bedömning av sitt bidrag. För de mål där merparten bedömt att deras bidrag gått enligt planering och fått önskad effekt är den samlade bedömningen generellt att målet är uppnått. Nämnders och bolags bidrag kan dock väga olika tungt beroende på hur respektive bidrag påverkar den samlade måluppfyllelsen. Av genomförda

---

<sup>32</sup> Malmö stads årsredovisning 2022, s. 9

<sup>33</sup> Malmö stads årsredovisning 2022, s. 9, s. 36, s. 74, s. 76

<sup>34</sup> Mandatperiodsanalys, s. 9

intervjuer framgår att stadskontoret inte gör någon värdering eller kvalitetssäkring av nämnders och bolags beslutade bidrag för att uppnå kommunfullmäktigemålen. Kommunstyrelsen har ett särskilt ansvar för att stödja nämndernas arbete i ett helhetsperspektiv.<sup>35</sup> Genomförd stickprovsgranskning visar att i 27 av 29 fall bygger nämndens analys i delårsrapport 2022 på ett relevant underlag. Motsvarande siffra för bolagen är 13 av 16.

I målstyrningsmodellen anges att kommunstyrelsen ansvarar för att i början av mandatperioden till kommunfullmäktige sammanställa och rapportera hur nämnder och bolag beslutat att följa upp sina respektive bidrag. Någon sådan sammanställning har inte avrapporterats av kommunstyrelsen. Det genomförs inte heller någon bedömning om nämnders och bolags beslutade bidrag, var för sig eller sammantaget för dem med utpekat ansvar, motsvarar förväntningarna som uttrycks i Malmö stads budget avseende kommunfullmäktiges mål.

Av kommunstyrelsens anvisningar för delårsrapport och årsanalys<sup>36</sup> framgår bland annat att nämnder och bolag ska göra en bedömning av bidraget till måluppfyllelse och förklara vilken uppföljningsmetod som bedömningen baseras på. De alternativ som nämnder och bolag ska ange i sin bedömning är uppnått, delvis uppnått eller ej uppnått.

---

<sup>35</sup> Malmö stads budget 2022, s. 8

<sup>36</sup> Anvisningar delårsrapport 2022 s. 5 och årsanalys 2022 s. 10



**Tabell 1, Rapporterad måluppfyllelse vid delårsrapport och årsanalys från nämnder och bolag samt årsredovisning 2022**

KF-mål	ÅR	KS	VN	ÖFN	HVO	ASN	FSN	GRN	FSK	GVN	SBN	TN	MN	SN	KN	FN	Bop	Lea	MKB	MLK	MST	Pma	PÖM	Minc	
1	DR	Grönt				Grönt		Grönt	Grönt	Grönt															
	ÅR	Grönt				Grönt		Grönt	Grönt	Grönt															
2	DR	Grönt				Grönt	Grönt			Rött															
	ÅR	Grönt				Grönt	Grönt			Rött															
3	DR	Grönt	Grönt			Grönt				Grönt				Grönt											
	ÅR	Grönt	Grönt			Grönt				Grönt				Grönt											
4	DR	Grönt	Grönt								Grönt	Grönt			Grönt	Grönt				Grönt	Grönt			Grönt	
	ÅR	Grönt	Grönt								Grönt	Grönt			Grönt	Grönt				Grönt	Grönt			Grönt	
5	DR	Grönt	Grönt	Grått	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt
	ÅR	Grönt	Grönt	Grått	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt
6	DR	Grönt	Grönt					Grönt			Grönt	Grönt			Grönt	Grönt				Grönt	Grönt				
	ÅR	Grönt	Grönt					Grönt			Grönt	Grönt			Grönt	Grönt				Grönt	Grönt				
7	DR	Grönt				Grönt					Grönt	Grönt					Grönt	Grönt							
	ÅR	Grönt				Grönt					Grönt	Grönt					Grönt	Grönt							
8	DR	Grönt	Grönt			Grönt					Grönt	Grönt	Grönt											Grönt	
	ÅR	Grönt	Grönt			Grönt					Grönt	Grönt	Grönt											Grönt	
9	DR	Grönt				Grönt		Grönt	Grönt	Grönt					Grönt	Grönt									
	ÅR	Grönt				Grönt		Grönt	Grönt	Grönt					Grönt	Grönt									
10	DR	Grönt				Grönt		Grönt	Grönt	Grönt					Grönt	Grönt									
	ÅR	Grönt				Grönt		Grönt	Grönt	Grönt					Grönt	Grönt									
11	DR	Grönt	Grönt	Grått	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt
	ÅR	Grönt	Grönt	Grått	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt
12	DR	Grönt	Grönt	Grått	Rött	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt
	ÅR	Grönt	Grönt	Grått	Rött	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt
13	DR	Grönt	Rött	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt
	ÅR	Grönt	Rött	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt	Grönt

Källa: Delårsrapport och årsanalys från nämnder och bolag samt årsredovisning 2022

- Grönt Nämndens eller bolagets bidrag till målet är uppnått
- Ljusgrönt Kommunstyrelsens sammantagna bedömning är att målet är huvudsakligen uppnått
- Gult Nämndens eller bolagets bidrag till målet är delvis uppnått
- Rött Nämndens eller bolagets bidrag till målet är inte uppnått
- Grått Målet omfattar nämnden i Malmö stads budget men har bedömts som ej tillämpningsbart

Av tabellen ovan, avseende inrapporterad måluppfyllelse, framgår att kommunstyrelsen i Malmö stads delårsrapport och årsredovisning 2022 rapporterar kommunfullmäktigemålen som helt, delvis, eller huvudsakligen uppnådda. Att ett mål huvudsakligen är uppnått är ett alternativ som nämnder och bolag inte har kunnat ange. Det är endast i kommunstyrelsens övergripande bedömning detta alternativ finns med. Kommunstyrelsen motiverar inte i Malmö stads delårsrapport, mandatperiodsanalysen eller årsredovisning 2022 varför de tre kommunfullmäktigemålen (11, 12, 13 i tabellen) inom målområdet *En god organisation* bedöms vara just huvudsakligen uppnådda, eller varför målet *Malmö ska vara en föregångare när det gäller minskade utsläpp av växthusgaser* (5 i tabellen) bedöms vara uppnått. I mandatperiodsanalysen, som utgör underlag för bedömningen av måluppfyllelsen i Malmö stads årsredovisning 2022, utgår kommunstyrelsens bedömning av målet om minskade utsläpp av växthusgaser från 20 nämnders och bolags inrapporterade bedömningar. I kommunfullmäktiges budget 2022 riktas detta mål till samtliga nämnder och bolag. Det framgår inte av mandatperiodsanalysen vilka nämnder och/eller bolag som saknas i bedömningsunderlaget, men stadskontoret uppger att det rör sig om ett räknefel. MKB och hälsa-, vård-, och omsorgsnämnden ändrade sina bedömningar av måluppfyllelse från uppnått till delvis uppnått från delårsrapporten till årsanalysen.

### 4.3 Gemensam planering och genomförande

Har det tagits ett gemensamt ansvar för planering och genomförande av kommunfullmäktigemålen?

#### 4.3.1 Bedömning

Bedömningen är att det inte tagits ett helt tillräckligt gemensamt ansvar för planering och genomförande av kommunfullmäktigemålen.

Granskningen visar att det gemensamma ansvaret för planering och genomförande som uttrycks i kommunfullmäktiges budget och målstyrningsmodell inte omsätts av kommunstyrelsen i dess anvisningar till nämnder och bolag avseende nämnds- och bolagsbudget, samt i uppföljningen. Vidare saknas struktur och förutsättningar för kontinuerlig dialog på olika nivåer i organisationen med syfte att främja ett gemensamt arbete kring målstyrningen.

Granskningen visar även brister avseende kommunstyrelsens ansvar, både utifrån Malmö stads budget 2022 och styrelsens reglemente, för att följa att de av kommunfullmäktige fastställda målen och planerna för verksamheten efterlevs,

och att särskilt stödja nämnders och förvaltningars arbete i ett helhetsperspektiv.

Kommunstyrelsen rekommenderas att:

- Förtydliga och utveckla förutsättningarna för nämnder och bolag att gemensamt ta ansvar för planering och genomförande av kommunfullmäktigemålen.
- Utveckla uppföljningen av kommunfullmäktigemålen med utgångspunkt i nämnders och bolags gemensamma ansvar

#### **4.3.2 lakttagelser som ligger till grund för bedömning och rekommendationer**

I underlaget för den nya målstyrningsmodell som beslutades i kommunfullmäktige 2019 uttrycks att i den tidigare modellen agerade nämnder och styrelser i sina egna stuprör vilket kunde skapa en otydlighet i hur de bidrar till stadens gemensamma utvecklingsarbete. En av de övergripande principerna för den nya modellen var således att kommunfullmäktigemålen anger ett antal områden där nämnder och styrelser behöver arbeta gemensamt för att åstadkomma en tydlig förflyttning över mandatperioden. Tydligt fokus på några gemensamma utvecklingsområden förväntas bidra till ännu bättre samverkan mellan nämnder och styrelser. Ett skäl till att nämnder och styrelser ska besluta om indikatorer uppges vara att de då behöver samverka i planering, genomförande, analys och uppföljning av det gemensamma kommunfullmäktigemålet. Det konstateras även att målstyrningen förutsätter en kontinuerlig dialog på olika nivåer i organisationen för att det ska kunna utvecklas gemensamma uppfattningar om riktningen framåt, vad som behöver göras och av vem.<sup>37</sup>

Av Malmö stads budget 2022 framgår att varje kommunfullmäktigemål är särskilt riktat till flera nämnder och helägda bolag, som ansvarar gemensamt för planering och genomförande av målet. Vidare ska respektive nämnd och bolagsstyrelse i sin nämnds- eller bolagsbudget besluta om sitt eget bidrag till tilldelade kommunfullmäktigemål. Rapportering av målen ska ske i enlighet med kommunstyrelsens anvisningar. Liknande formuleringar återfinns i Malmö stads budget för 2021 och 2020.

Avseende ledning, samordning och uppsikt uttrycks det i kommunstyrelsens reglemente att styrelsen ska ”leda arbetet med och samordna utformningen av övergripande och strategiska mål, riktlinjer och ramar för styrningen av hela

---

<sup>37</sup> Beslut av kommunfullmäktige 2019-06-19, § 141

den kommunala verksamheten” och ”följa att de av kommunfullmäktige fastställda målen och planerna för verksamheten [...] efterlevs.”<sup>38</sup> I Malmö stads budget 2022 uttrycks att ”Malmö stad har en styrmodell med långtgående decentraliserat ansvar”<sup>39</sup> men också att ”kommunstyrelsen och dess förvaltning har ett särskilt ansvar för att stödja nämndernas och förvaltningarnas arbete i ett helhetsperspektiv”.<sup>40</sup>

I anvisningarna för nämndsbudget 2022 framgår att planeringen från föregående år förutsätts gälla. Samma formulering återfinns i anvisningarna för nämndsbudget 2021. Av anvisningarna för nämndsbudget 2020 framgår att nämnder och bolag i planeringskommentaren till respektive kommunfullmäktigemål skulle beskriva hur man kommer samarbeta med andra nämnder och bolag för att skapa bättre förutsättningar för att uppnå målet under mandatperioden. Nämnderna har, med undantag för valnämnden och överförmyndarnämnden, beskrivit samverkan med andra nämnder och bolag i planeringskommentarerna till kommunfullmäktigemålen i respektive nämndsbudget 2022.Utförligheten och detaljnivån varierar dock stort. Avseende bolagen så har även de, med ett par undantag, gjort ansatser till att redogöra för samverkan i sina bolagsbudgetar 2022. Samverkan ska dock inte per automatik likställas med gemensamt ansvarstagande för planering och genomförande, i förhållande till kommunfullmäktigemålen, men det är en förutsättning för att så ska kunna ske.

I kommunstyrelsens anvisningar till delårsrapport 2022 och mandatperiodanalys nämns inte det gemensamma ansvaret för kommunfullmäktigemålen. Anvisningarna är fokuserade på respektive nämnds och bolags analyser och bedömningar av sina respektive bidrag. Utifrån dessa analyser utarbetar kommunstyrelsen en redovisning för hela kommunens verksamhet. Anvisningarnas inriktning på de enskilda nämndernas och bolagens bidrag speglas sedan i Malmö stads delårsrapport 2022 med tillhörande mandatperiodanalys där formuleringar kring gemensamt ansvar för planering och genomförande saknas, med undantag för ett par meningar rörande gemensamma rutiner.

Genomförd stickprovsgranskning av nämndernas delårsrapporter 2022 visar att det i 20 av 29 stickprov saknas formuleringar som kan härledas till samordning utifrån ett gemensamt ansvar för planering och genomförande av målen.

---

<sup>38</sup> Kommunstyrelsens reglemente, 3 §

<sup>39</sup> Malmö stads budget 2022, s. 5

<sup>40</sup> Malmö stads budget 2022, s. 8

Motsvarande siffra för stickproven av bolagens delårsrapporter är att i 15 av 16 stickprov saknas formuleringar enligt ovan.

Av genomförda intervjuer har det framkommit att det finns en omfattande och väletablerad samverkan kring nämndernas grunduppdrag, och som bedrivs på olika nivåer i förvaltningarna. Detta gäller i viss mån även bolagen. Genomgående saknas dock samverkan kring planering och genomförande av kommunfullmäktigemålen, även om undantag finns. Ett exempel på detta är det fördjupade samarbetet kring samhällsbyggnadsprocessen mellan stadsbyggnadsnämnden, tekniska nämnden och miljönämnden, med respektive förvaltningar. Vidare framgår att stödet och samordningen från stadskontoret under mandatperioden upplevts som bristande i frågor kring målstyrning generellt, så även rörande gemensam planering och genomförande, men att en klar förbättring konstaterats under 2022 även om det fortfarande finns ett stort utvecklingsbehov. Det har även framkommit i genomförda intervjuer att det chefsnätverk som finns avseende målstyrning, Kvalstrat, inte matchar de behov som finns på tjänstepersonsnivå i organisationen. Målsamordnarna i förvaltningarna träffas i stället på egna initiativ för att stötta varandra och utbyta erfarenheter och information. Kvalstrat är stadskontorets nätverk som hanterar frågor som rör de kommungemensamma processerna för verksamhetsuppföljning, verksamhetsanalys, målstyrning och måluppföljning. Kvalstrats uppdragsbeskrivning är inte formellt beslutad. Nätverket leds av stadens ekonomidirektör, och gruppen består även av chefer från stadskontoret och från stadens förvaltningar. Bolagen är inte representerade.

## **4.4 Barnrätts-, jämställdhets- och antidiskrimineringsperspektiven**

Har de tvärsektoriella frågorna barnrätt, jämställdhet, och antidiskriminering integrerats i arbetet med kommunfullmäktigemålen?

### **4.4.1 Bedömning**

Bedömningen är att de tvärsektoriella frågorna barnrätt, jämställdhet, och antidiskriminering inte tillräckligt integrerats i arbetet med kommunfullmäktigemålen.

Granskningen visar att nämnder och bolag i delårsrapport 2022 med tillhörande mandatperiodanalys i stor utsträckning inte har kommenterat utvecklingen i förhållande till kommunfullmäktigemålen ur ett barnrätts-, jämställdhets- och antidiskrimineringsperspektiv. Anvisningarna från kommunstyrelsen

uppfattas som oklara kring vad kommentaren ska innehålla. Den beslutade målstyrningsmodellen från 2019 och planeringsanvisningarna från 2020 som ligger till grund för nämnds- och bolagsbudget 2022 skiljer sig dessutom från Malmö stads budget 2022 och kommunstyrelsens uppföljningsanvisningar på så vis att nämnder och bolag instruerats att planera utifrån den tvärsektoriella frågan *jämlikhet* och att följa upp *antidiskriminering*.

Granskningen har vidare visat att kommunstyrelsen i den övergripande mandatperiodanalysen inte följt upp de tvärsektoriella perspektiven som nämnder och bolag anvisats att kommentera i delårsrapport 2022. I årsredovisning 2022 finns dessa perspektiv med utifrån redogörelsen av nämnders och bolags grunduppdrag men inte utifrån kommunfullmäktigemålen.

Genomförd granskning visar även att nämnder och bolag saknar stöd från kommunstyrelsen och kontinuerlig dialog kring hanteringen av de tvärsektoriella perspektiven inom ramarna för målstyrningen.

Kommunstyrelsen rekommenderas att:

- Tydliggöra hur de tvärsektoriella frågorna ska beaktas i uppföljningen av kommunfullmäktigemålen, både avseende styrelsens egna uppföljningsprocesser och för nämnder och bolag.
- Utveckla och tydliggöra formerna för stöd och samordning som tillhandahålls nämnder och bolag i att planera, genomföra och följa upp de tvärsektoriella frågorna inom ramarna för målstyrningen.

#### **4.4.2 lakttagelser som ligger till grund för bedömning och rekommendationer**

I den nya modellen för kommunfullmäktigemålen som kommunfullmäktige beslutade om 2019 togs de tvärsektoriella frågorna bort som ett eget kommunfullmäktigemål. I beslutet anges att tvärsektoriella frågor såsom jämlikhet, jämställdhet och barnrätt inte är egna mål utan beaktas i uppföljningen inom samtliga målområden och i uppföljningen av grunduppdraget. Nämnder och styrelse ansvarar för att beakta tvärsektoriella frågor i uppföljningen av kommunfullmäktigemålen.

Av Malmö stads budget 2022 (samt budget 2020 och 2021) framgår att det i kommunstyrelsens roll ingår ansvar för att stödja nämndernas och förvaltningsarnas arbete med barnrätt, jämställdhet och antidiskriminering, där Malmö stad

har höga ambitioner<sup>41</sup>. Under målområde *Trygghet och delaktighet* återkommer formuleringar om jämställdhet och antidiskriminering i inriktningsbeskrivningarna för 2022.

I anvisningarna till nämnds- och bolagsbudget 2022<sup>42</sup> tydliggörs att planeringskommentarerna till respektive mål och indikator följer med från 2020 och förutsätts gälla även för 2022. Ej redaktionella ändringar ska beskrivas och motiveras. Gällande anvisningarna till nämnds- och bolagsbudget 2020 tydliggjordes där att nämnderna och bolagen skulle beskriva på vilket sätt jämlikhet, jämställdhet och barnrätt integreras i arbetet med respektive kommunfullmäktigemål. I varje kommunfullmäktigemåls tillhörande planeringskommentar skulle dessutom beskrivas på vilket sätt nämnden/bolaget integrerar ovanstående tre perspektiv i planering och uppföljning av arbetet med målet.

Vidare framgår att vid valet av indikator för ett mål ska perspektiven jämställdhet, jämlikhet och barnrätt integreras. Planeringskommentaren till varje indikator ska besvara frågan om på vilket sätt jämställdhets-, jämlikhets- och barnrättsperspektivet integreras i planering och uppföljning av indikatorn.

Av anvisningarna till delårsrapport 2022 och årsanalys 2022 framgår att nämnder och helägda bolag i sin rapportering avseende grunduppdraget särskilt ska beakta jämställdhet, antidiskriminering och barnets rättigheter i beskrivningen av verksamhetens utveckling<sup>43</sup>. Avseende analysen av kommunfullmäktigemålen för mandatperioden ska nämnder och bolag kommentera utvecklingen ur ett barnrätts-, jämställdhets- respektive antidiskrimineringsperspektiv.

Det konstateras enligt ovan skillnader i formuleringarna i kommunfullmäktiges beslut 2019 om förändringar i målstyrningsmodellen, och tillhörande planeringsanvisningar från kommunstyrelsen 2020, jämfört med stadens budget för 2022 (samt 2020 och 2021) och kommunstyrelsens uppföljningsanvisningar för delårsrapport 2022 med tillhörande mandatperiodsanalys. Detta innebär att nämnder och bolag i planeringen av sina bidrag till kommunfullmäktigemålen och tillhörande indikatorer i sina budgetar 2020, 2021 och 2022 utgått från den tvärssektoriella frågan *jämlikhet* medan de i uppföljningsanvisningarna 2022 instruerats att redogöra för den tvärssektoriella frågan *antidiskriminering* i stället.

Som anges ovan under avsnitt 4.1.2.3 visar granskningen att det saknas en uppföljning av de tvärssektoriella frågorna i den mandatperiodanalys som

---

<sup>41</sup> Malmö stads budget 2022, s. 8

<sup>42</sup> Anvisningar nämnds- och bolagsbudget 2022, s. 1

<sup>43</sup> Anvisningar delårsrapport 2022, s. 7, anvisningar årsanalys s. 9

kommunstyrelsen genomfört i samband med delårsrapport för Malmö stad 2022. Det konstateras kortfattat att stadens nämnder och bolag fortsatt sitt arbete inom dessa frågor.

I årsredovisningen för 2022 som sammanställs av kommunstyrelsen finns de tvärssektoriella perspektiven barnrätt, jämställdhet och antidiskriminering med utifrån redogörelsen av nämnders och bolags grunduppdrag. Perspektiven finns inte med utifrån redogörelsen för kommunfullmäktigemålen.

I samband med nämndernas och bolagens delårsrapportering har stickprov genomförts på samtliga nämnders och bolags delårsrapporter. Enligt anvisningarna ska nämnderna och bolagen kommentera utvecklingen ur ett barnrätts-, jämställdhets- respektive antidiskrimineringsperspektiv. Resultatet av stickproven visar att bolagen inte följt kommunstyrelsens anvisningar om att kommentera utvecklingen ur de tvärssektoriella perspektiven. Avseende nämnderna så har endast ett fåtal nämnder kommenterat utvecklingen enligt anvisning. Inte heller kommunstyrelsen har följt anvisningarna i de genomförda stickproven.

Vid intervjuerna har det framkommit att det för både nämnder och bolag utifrån anvisningarna är otydligt vad, och hur, de förväntas rapportera i uppföljningen beträffande de tvärssektoriella frågorna. Vidare har det framkommit en upplevd avsaknad av stöd från stadskontoret och kontinuerlig dialog kring hanteringen av frågorna och deras innehåll, inom ramen för målstyrningsmodellen. Det har även framkommit vid intervjuerna att utvecklingsarbetet med de tvärssektoriella frågorna, i motsats till intentionen, riskerar att bli sidospår trots att de sedan kommunfullmäktigebeslutet om ny målstyrningsmodell 2019 ska beaktas inom uppföljningen av alla målområden. I stadens policy för mänskliga rättigheter med fokus på barnets rättigheter, jämlikhet och jämställdhet från 2022 utvecklas detta till att de tvärssektoriella frågorna ska följas upp inom ordinarie mål- och verksamhetsuppföljning och intern kontroll.



## 5 Bilaga 1

Sammanställning av genomförda stickprov av nämnder och bolag. Två stickprov gjordes för samtliga nämnder och bolag. Det första stickprovet gällde mål 5 om växthusgaser. Det andra stickprovet skulle i första hand vara något av målen 1-9 och i andra hand mål 13.

	Kommunfullmäktigemål	Antal - nämnd	Antal - bolag	Antal - totalt
1	Malmö stad ska verka för att en större andel elever ska fullfölja en gymnasieutbildning inom fyra år	2		2
2	Malmö stad ska verka för att en större andel ungdomar ska arbeta eller studera	2		2
3	Malmö stad ska verka för att öka andelen Malmöbor som är självförsörjande	Ej stickprov	Ej stickprov	Ej stickprov
4	Malmö stad ska verka för att staden stärker sin position som regional tillväxtmotor	1	3	4
5	Malmö ska vara en föregångare när det gäller minskade utsläpp av växthusgaser	14	8	22
6	Malmö stad ska genom planeringen av staden verka för minskad segregation	1		1
7	Malmö stad ska verka för att minska hemlösheten	1	2	3
8	Malmö stad ska verka för att öka tryggheten bland Malmöborna och för att brottsligheten ska minska	1	1	2
9	Malmö stad ska verka för att öka skyddsfaktorer och minska riskfaktorer i barns och ungas olika livsmiljöer	3		3
10	Malmö stad ska verka för en god etablering för nyanlända, stärka delaktigheten och den sociala sammanhållningen med ett särskilt fokus på svenska språket	Ej stickprov	Ej stickprov	Ej stickprov
11	Malmö stad ska vara en attraktiv arbetsgivare genom att säkerställa en god arbetsmiljö och trygga anställningar	Ej stickprov	Ej stickprov	Ej stickprov
12	Malmö stad ska säkerställa en god kompetensförsörjning	Ej stickprov	Ej stickprov	Ej stickprov
13	Fler Malmöbor, besökare och samhällsaktörer ska uppleva att Malmö stad levererar en god och likvärdig service genom hög tillgänglighet, professionellt bemötande, rätt kompetens samt genom att ligga i framkant i den digitala utvecklingen	4	2	6
	<b>Summering</b>	<b>29</b>	<b>16</b>	<b>45</b>

## Stadsrevisionens uppdrag

Den kommunala revisionen är fullmäktiges kontrollinstrument för att granska den verksamhet som bedrivs i nämnder och bolagsstyrelser. Stadsrevisionen i Malmö granskar nämnders och styrelserns ansvarstagande för att genomföra verksamheten enligt fullmäktiges uppdrag. Stadsrevisionen omfattar både de förtroendevalda revisorerna i revisorskollegiet och de sakkunniga revisorerna på revisionskontoret.

Utifrån resultatet i granskningen lämnas ofta rekommendationer till de granskade nämnderna och bolagen. Rekommendationer lämnas när revisorerna ser brister i verksamheten och syftar till att förbättra verksamheten. Stadsrevisionen följer upp om nämnden eller bolaget har genomfört åtgärder för att följa revisorernas rekommendationer.

Fördjupade granskningar rapporteras i sin helhet i enskilda rapporter som publiceras på [Stadsrevisionens hemsida](#). För varje nämnd och bolag skrivs dessutom en årsrapport som sammanfattar det gångna årets granskning och ger de förtroendevalda revisorerna underlag för sin ansvarsprövning utifrån kommunallagen.