

# Riktlinje för ekonomisk styrning för arbetsmarknads- och socialnämnden

**Dokumentets namn:**

Riktlinje för ekonomisk styrning för arbetsmarknads- och socialnämnden

**Diarienummer:**

ASN-2025-22338

**Typ av dokument:**

Riktlinje

**Organisation/område**

Samtliga verksamheter inom arbetsmarknads- och socialförvaltningen

**Beslutad av:**

Arbetsmarknads- och socialnämnden

**Datum för beslut:**

2026-01-23

**Framtagen av:**

Ekonomienheten inom ASF  
Ekonomiavdelning

**Ansvarig chef:**

Johanna Elfsberg

**Reviderad av:**

Karin Göranson, enhetschef

**Reviderad:**

2026-01-23

**Ansvarig för uppföljning/revidering:**

Ekonomienheten inom ASF  
Ekonomiavdelning

**Bör följas upp senast:**

2028-12-31

## Innehåll

<b>Syfte och bakgrund.....</b>	<b>3</b>
<b>Fördelning av ekonomiskt ansvar .....</b>	<b>3</b>
Arbetsmarknads- och socialnämndens ansvar gentemot kommunfullmäktige.....	3
Förvaltningsdirektörens ansvar gentemot nämnden.....	4
Övriga chefers ansvar gentemot förvaltningsdirektör .....	4
<b>Budget och uppföljning inom arbetsmarknads- och socialnämnden .....</b>	<b>6</b>
Budget.....	6
<b>Uppföljning .....</b>	<b>7</b>
Ekonomisk prognos .....	7
Delårsrapport.....	8
Årsanalys.....	8
<b>Bilaga 1 - Förteckning över områden med ett särskilt utpekat budget- och resultatansvar .....</b>	<b>9</b>

## Syfte och bakgrund

Kommunfullmäktige antar varje år, som en del av budgeten, riktlinjer för ekonomi. Där står hur Malmö stads ekonomiska styrning ska fungera för att skapa en god ekonomisk hushållning. I riktlinjerna beskrivs även att nämnder, i syfte att bedriva en välfungerande och effektiv verksamhet, ska upprätta interna riktlinjer för ekonomisk styrning.

Interna riktlinjer för ekonomisk styrning beskriver ansvars- och befogenhetsfördelningen mellan nämnden och dess förvaltning. Dessa riktlinjer utgör därför ett nämnds- och förvaltningsanpassat komplement till Malmö stads riktlinjer för ekonomi, andra nämndspecifika ekonomiska regelverk samt övriga anvisningar för budget och uppföljning.

Riktlinjer för ekonomisk styrning är ett övergripande styrdokument och både delegationsordning och attestinstruktion samt eventuella andra interna styrdokument ska anpassas till dessa.

Riktlinjerna ska uppdateras vid eventuella förändringar i styrning eller organisering som påverkar innehållet.

## Fördelning av ekonomiskt ansvar

### **Arbetsmarknads- och socialnämndens ansvar gentemot kommunfullmäktige**

Nämnden ansvarar gentemot kommunfullmäktige för tilldelade ekonomiska ramar i form av kommunbidrag och investeringsram. Kommunbidraget ska finansiera nämndens och förvaltningens verksamheter och investeringsramen finansierar investeringarna. Ramarna är bindande och verksamheten ska bedrivas inom tilldelade ekonomiska ramar även om detta medför att de i budgeten angivna målen inte helt kan uppnås. Detta innebär alltså att det är viktigare att hålla sig till tilldelad budget än att uppfylla alla målen.

Nämnden ska bedriva en väl fungerande och effektiv verksamhet, och har ett resultatansvar avseende det ekonomiska resultatet, måluppfyllelse, verksamhetens inriktning, kvalitet och prestationsvolym. Det ekonomiska resultatansvaret innebär ansvar för att nettokostnaderna inte överskrider tilldelat kommunbidrag och en skyldighet att vidta korrigerande åtgärder vid befarade underskott.

Nämnden har rätt att inom ramen för sitt grunduppdrag ompröva verksamhet och besluta om ändrad inriktning eller omfattning av verksamhet som nämnden bedömer lämplig eller nödvändig. Om förändringen berör andra nämnder skall samråd med dessa ske före beslut.

### **Förvaltningsdirektörens ansvar gentemot nämnden**

Förvaltningsdirektören ansvarar för att arbeta fram förslag till nämndsbudget utifrån tilldelade ekonomiska ramar samt verksamhetens uppdrag, mål, inriktning och omfattning, så som det framgår av kommunfullmäktiges budgetbeslut eller kommunfullmäktiges beslut i övrigt.

Förvaltningsdirektören ansvarar gentemot nämnden för att bedriva en väl fungerande och effektiv verksamhet inom nämndens tilldelade ekonomiska ramar. Förvaltningsdirektören har därmed ett budget- och resultatansvar gentemot nämnden. Det innefattar det ekonomiska resultatet, måluppfyllelsen, verksamhetens inriktning och omfattning samt kvalitet.

Det ekonomiska resultatansvaret innebär för förvaltningsdirektören ett ansvar för att nettokostnaderna inte överskrider tilldelat kommunbidrag och en skyldighet att vidta korrigerande åtgärder vid befarade underskott. Åtgärder som väsentligt påverkar inriktning eller omfattning av verksamheten ska beslutas av nämnden.

Förvaltningsdirektören ska även se till att en uppföljning av resultatet görs under året och att alla beslutsunderlag som behandlas av nämnden kompletteras med ekonomiska konsekvensanalyser, när och där det är av relevans för nämndens beslut.

Förvaltningsdirektören ansvarar för att rutiner för det förvaltningsinterna budget- och uppföljningsarbetet upprättas och efterlevs. En tidplan upprättas inför varje budgetår och fastställs av förvaltningsledningen.

Förvaltningsledningen följer upp resultatet och prognosen på aggregerad nivå varje månad och har ansvar för att verkställa beslutade och planerade åtgärder.

### **Övriga chefers ansvar gentemot förvaltningsdirektör**

Med utgångspunkt i nämndsbudgetens beslut om fördelning av ekonomiska ramar ska avdelningschefer upprätta budget och verksamhetsplan för sin avdelning. Avdelningschef ansvarar för att fördela tilldelad ekonomisk ram mellan sina enheter.

Enhetschefer upprättar budget och verksamhetsplan för sin enhet och fördelar tilldelad ekonomisk ram mellan sina sektioner. Sektionschef upprättar budget och verksamhetsplan för sin sektion. I ansvaret ingår att se till att en periodiserad och balanserad resultatbudget upprättas för respektive del av verksamheten.

Varje chef har ansvar gentemot närmast överordnad chef för att verksamheten bedrivs inom fastställd ekonomisk ram och utifrån fastställda mål och fastställd inriktning, kvalitet och verksamhetsvolym. Avdelningschefer är ansvariga inför förvaltningsdirektören. Enhetschefer är ansvariga inför sin avdelningschef och sektionschefer ansvarar i sin tur inför sin enhetschef. I vissa fall finns undantag från den organisatoriska fördelningen av ansvar, där vissa chefer kan ha ett förvaltningsövergripande ansvar för ett särskilt avgränsat område. Vilka dessa är framgår av bilaga till dessa riktlinjer.

Chefens ekonomiska ansvar omfattar såväl verksamhetens kostnader som intäkter samt att det ekonomiska resultat som uppstår motsvarar fastställd budget. För chefer med tilldelat kommunbidrag innebär detta ett ansvar för att nettokostnaderna i verksamheten inte överskrider kommunbidraget.

Om uppföljningen under året visar på faktiska eller befarade underskott i verksamheten, är chefen ansvarig för att signalera detta till sin närmaste chef samt vidta åtgärder för att uppnå ekonomisk balans i verksamheten, i förhållande till tilldelad ram. Åtgärder ska alltid förankras med överordnad chef för att säkerställa att åtgärderna i en del av verksamheten inte leder till oönskade effekter i en annan. Åtgärder som innebär väsentligt ändrad inriktning eller omfattning av verksamheten ska förankras i förvaltningsledningen och nämnden.

I chefernas ansvar ingår att se till att eventuella beslutade förändringar av ekonomiska ramar inarbetas i verksamhetsområdenas detaljbudgetar samt i ekonomisystemet.

Respektive chef ansvarar för att medarbetare, som genom sitt arbete behöver fatta beslut som leder till kostnader för förvaltningen, har kunskaper och tillgång till den information som krävs för att ansvaret ska kunna uppfyllas.

Ekonomichefen ansvarar för att stödet från ekonomiavdelningen är adekvat och väl anpassat till chefernas behov, såväl för budgetarbete som för den ekonomiska uppföljningen. Ekonomiavdelningen är även ett stöd i arbetet med korrigerande åtgärder för budget i balans.

## Budget och uppföljning inom arbetsmarknads- och socialnämnden

### Budget

Nämnden ska utifrån verksamhetens uppdrag, mål, inriktning och omfattning, som det framgår av kommunfullmäktiges budgetbeslut eller kommunfullmäktiges beslut i övrigt, årligen besluta om en budget för nämndens verksamheter. *Nämndsbudgeten* utgör nämndens verktyg för styrning av den egna verksamheten.

### Nämndsbudget

Nämndsbudgeten ska innehålla de kommunfullmäktigemål som nämnden tilldelats samt plan för verksamheten och ekonomin. Planen för ekonomin omfattar beslut om hur tilldelade ekonomiska ramar (kommunbidrag och investeringsram) ska fördelas till verksamheten. Fördelningen ska göras med utgångspunkten att driva en väl fungerande och effektiv verksamhet.

I sin nämndsbudget tar arbetsmarknads- och socialnämnden beslut om fördelning av tilldelade ekonomiska ramar enligt följande uppdelning:

- Verksamhetsområde Barn och familj
- Verksamhetsområde Vuxen
- Verksamhetsområde Förvaltningsövergripande stab

Nämnden ska upprätta en balanserad resultatbudget för de kommunbidragsramar som nämnden tilldelats. Uppställning av resultatbudgeten för nämnden ska följa de kommunövergripande anvisningarna och visa verksamhetens bruttointäkter och bruttokostnader.

Vidare ska varje nämnd upprätta en investeringsbudget i enlighet med kommunövergripande anvisningar och utifrån det investeringsutrymme som kommunfullmäktige har beslutat att tilldela nämnden.

### Tilläggsbudget under året

Under löpande budgetår kan kommunfullmäktige fatta beslut som påverkar arbetsmarknads- och socialnämndens ekonomiska ramar eller verksamhetens inriktning. Vid sådana tillfällen ska nämnden fatta beslut om hur förändringen ska hanteras i verksamheten och vilka justeringar som behöver göras i förhållande till ursprunglig nämndsbudget för året.

## Uppföljning

Nämnden ska rapportera till kommunstyrelsen om utveckling av ekonomin under året i enlighet med kommunstyrelsens anvisningar. Den kommunövergripande uppföljningsprocessen omfattar *Ekonomisk prognos* på våren, *Delårsrapport* på hösten och *Årsanalys*. Dessa tre rapporter beskrivs nedan.

Nämnden har, utöver vad som anges i anvisningar från kommunstyrelsen, alltid ett ansvar att på eget initiativ informera kommunstyrelsen om förändrade förutsättningar eller händelser som kan vara av betydelse för den kommunövergripande uppföljningen och styrningen av verksamheten. Det kan handla om större avvikelser i förhållande till mål och inriktning, beslutad kvalitet, verksamhetsvolym och ekonomiska ramar. Förvaltningsdirektör och ekonomichef ansvarar för att informera nämnden och stadskontoret vid avvikelser.

Nämnden ska för egen del regelbundet följa utvecklingen i sin verksamhet och vidta korrigerande åtgärder efter behov. En kort strukturerad rapport om nämndens totala utfall och prognos med de viktigaste förklaringarna presenteras vid nämndens sammanträden i mars, april, juni, oktober, november och december.

Rapporten ska innehålla en tabell som redogör för ekonomiskt utfall samt helårsprognos per verksamhetsområde. I rapporterna vid sammanträdena i mars respektive oktober kompletteras tabellen med mer utförliga kommentarer per verksamhetsområde.

## Ekonomisk prognos

I maj varje år utarbetar förvaltningen en ekonomisk prognos för nämndens ekonomiska ramar och ansvar mot kommunfullmäktige i enlighet med kommunövergripande anvisningar.

Huvudfokus är förväntad ekonomisk utveckling och prognostiserat ekonomiskt utfall för året i förhållande till tilldelade ekonomiska ramar. Vid budgetavvikelser ska dessa förklaras genom en analys av bakomliggande orsaker samt vilka åtgärder som vidtas för att verksamheten ska vara i balans med tilldelad budget. I rapporten ingår också utfall för perioden januari-april i ett förenklat bokslut.

## **Delårsrapport**

En gång per år utarbetar förvaltningen en delårsrapport för nämndens ekonomiska ramar och ansvar mot kommunfullmäktige i enlighet med kommunövergripande anvisningar.

I Malmö stad upprättas en delårsrapport för perioden januari-augusti.

Delårsrapporten skiljer sig från den ekonomiska prognosen genom att den utöver en bedömning av ekonomisk utveckling också innehåller uppföljning av de kommunfullmäktigemål som tilldelats nämnden och en mer omfattande analys av utvecklingen i verksamheten.

## **Årsanalys**

Året avslutats med att förvaltningen utarbetar en årsanalys för nämnden i enlighet med kommunövergripande anvisningar.

Årsanalysen redovisas på nämndsnivå. Årsanalysen innehåller ett bokslut för nämnden, analys av det ekonomiska utfallet, uppföljning av de kommunfullmäktigemål som tilldelats nämnden samt en redogörelse för viktiga händelser i verksamheten.

## Bilaga 1 - Förteckning över områden med ett särskilt utpekat budget- och resultatansvar

I vissa fall finns undantag från den organisatoriska fördelningen av ansvar, där vissa chefer kan ha ett förvaltningsövergripande ansvar för ett särskilt avgränsat område. Vilka dessa är framgår av tabellen nedan.

Chefer med ett särskilt utpekat ansvar enligt nedan ansvarar inför överordnad chef för sitt övergripande område. Avdelningschef med särskilt ansvarsområde inom sin avdelning ansvarar gentemot förvaltningsdirektören. Förvaltningsdirektören har helhetsansvaret gentemot nämnden.

Ansvarsområde	Budget- och resultatansvarig befattning	Ansvaret omfattar
<b>Föreningsbidrag</b>	Enhetschef med ansvar för handläggning av föreningsbidragen	Ansvar för utbetalning av bidrag till föreningar i enlighet med nämndens beslutade riktlinjer
<b>Gemensamma lokaler</b>	Ekonomichef	Ansvar för kostnader och intäkter avseende lokaler som hanteras förvaltningsövergripande
<b>Intern lokalbank</b>	Enhetschef med ansvar för lokalfrågor	Ansvar för kostnader och intäkter avseende lokaler som hanteras inom förvaltningens interna lokalbank
<b>Verksamhets-system</b>	Enhetschef med ansvar för digitalisering	Ansvar för kostnader och intäkter avseende verksamhetssystem (exkl. ekonomi-, HR-, och ärendehanteringssystem)
<b>Utveckling inom digitalisering</b>	Enhetschef med ansvar för digitalisering	Ansvar för särskild utvecklingsbudget för digitalisering
<b>Övergripande bytesprogram IT-utrustning</b>	Enhetschef med ansvar för digitalisering	Ansvar för kostnader avseende löpande utbyte av IT-utrustning (t.ex. datorer)
<b>Förvaltnings-gemensamma OH-kostnader</b>	Ekonomichef	Ansvar för administrativa kostnader och intäkter som avser samtliga verksamheter och/eller anställda, såsom ekonomi-, HR-, och ärendehanteringssystem, julgåva, friskvårdspeng, kontaktcenter, m.m.

<b>Stabsgemensamma kostnader</b>	Ekonomichef	Ansvar för kostnader och intäkter avseende stabens gemensamma lokaler och administration
<b>Förvaltningsövergripande kostnader</b>	Ekonomichef	Ansvar för kostnader och intäkter som avser förvaltningen som helhet och som inte kan fördelas på annat sätt.
<b>Kostnader för nämnd</b>	Förvaltningsdirektör	Ansvar för kostnader och intäkter som avser nämndens ledamöter och sammanträden.
<b>Förvaltningsövergripande fackligt förtroendevalda</b>	HR-chef	Ansvar för kostnader och intäkter som avser förtroendevalda med förvaltningsövergripande fackligt uppdrag.