



Revisorsgrupp 1

STOCKHOLMS STAD	
Kommunstyrelsen	
KF/KS Kansli	
Ink.	2005 -03- 1 6
Dnr:	111-1201/2005
Till:	RI

2005-03-15

Till  
Kommunstyrelsen

## Revisionsrapport "Nämndernas budgetstyrning, uppföljning och kontroll inom barn- och ungdomsvården"

Revisionskontoret har genomfört en granskning av budgetstyrning, uppföljning och kontroll inom individ- och familjeomsorgens insatser för barn och ungdom. Stadsdelsnämnderna Bromma, Katarina-Sofia, Vantör och Skärholmen har ingått i granskningen. Resultatet redovisas i bifogade revisionsrapport.

Revisorsgrupp 1 har vid sitt gemensamma sammanträde med revisorsgrupperna 3 och 4 den 15 mars 2005 behandlat rapporten och därvid beslutat att överlämna den för yttrande senast den 31 maj 2005 till kommunstyrelsen.

Granskningen visar att några stadsdelsnämnder genomför omfattande omfördelningar av budgetmedel från andra verksamheter till barn- och ungdomsvården inom individ- och familjeomsorgen. Vi bedömer att en central utvärdering bör göras av fördelningsnycklarna för individ- och familjeomsorgen.

Vi bedömer vidare att staden bör ta ett större centralt ansvar för att stadsdelsnämnderna har effektiva gemensamma uppföljningssystem för sina verksamheter. Vi konstaterar att paraplysystemet, det centrala verksamhets-systemet för individ- och familjeomsorgen, ger stadsdelsförvaltningarna begränsade verktyg för att ta fram verksamhetsinformation till budget- och uppföljningsarbetet.

Rapporten har även lämnats till de granskade stadsdelsnämnderna för yttrande och till övriga stadsdelsnämnder för kännedom och eventuella synpunkter.

Bo Dahlström  
Ordförande i revisorsgrupp 1

Gunilla Axelsson  
Sekreterare

Kopia till stadsdirektör Bosse Sundling

Postadress  
Stadshuset  
105 35 STOCKHOLM

Besöksadress  
Hantverkargatan 3 A, 1tr

Telefon  
Vx 08-508 29 000  
Direkt 08-508 29 473

Telefax  
08-508 29 399



REVISIONSKONTORET

# REVISIONSRAPPORT

NR 7 mars 2005

DNR 420/78-05

## Nämndernas budgetstyrning, uppföljning och kontroll inom barn- och ungdomsvården

En central utvärdering bör göras av fördelningsnycklarna för individ- och familjeomsorgen

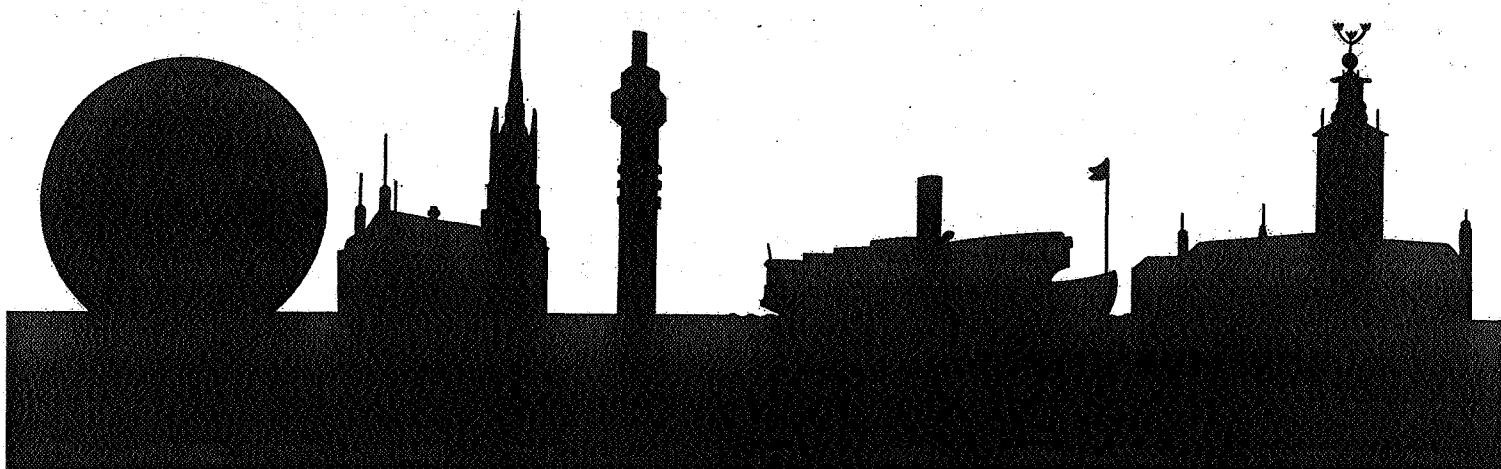
Styrningen, uppföljningen och kontrollen av insatser för barn och ungdom har förbättrats, men kan utvecklas ytterligare

Stadsdelsnämnderna bör ha lokala riktlinjer för internbudgetering, uppföljning och prognostisering för att säkerställa den interna kontrollen

Befintliga uppföljningsverktyg bör utnyttjas på ett bättre sätt

Staden bör ta ett större centralt ansvar för att stadsdelsnämnderna har effektiva gemensamma uppföljningssystem för sina verksamheter

Stadsdelsnämnderna har det odelade ansvaret för att klara verksamheten inom den totala budgeten



Stockholms stads revisionskontor är fackorganet för revision av stadens nämnder och styrelser med tillhörande förvaltningar. Kontoret biträder de förtroendevalda revisorerna som kommunfullmäktige utser för varje mandatperiod. Enligt särskilt beslut av fullmäktige biträder kontoret även de förtroendevalda bolagsrevisorerna i granskningen av stadens bolag.

Årligen upprättas del- och årsrapporter samt revisionsberättelser, där revisionens synpunkter på verksamheten i en nämnd eller styrelse sammanfattas.

Andra viktiga iakttagelser, arbetsresultat m m under löpande år dokumenteras i revisionsrapporter.

Ytterligare enstaka exemplar av denna rapport kan beställas från:

Stockholms stads revisionskontor  
Stadshuset  
105 35 STOCKHOLM  
Internadress Hantverkargatan 3 A, 1 tr  
Tel: 508 29 000 Fax 508 29 399



Till  
Stadsdelsnämnderna

## Revisionsrapport "Nämndernas budgetstyrning, uppföljning och kontroll inom barn- och ungdomsvården"

Revisionskontoret har genomfört en granskning av budgetstyrning, uppföljning och kontroll inom individ- och familjeomsorgens insatser för barn och ungdom. Stadsdelsnämnderna Bromma, Katarina-Sofia, Vantör och Skärholmen har ingått i granskningen. Resultatet redovisas i bifogade revisionsrapport.

Revisorsgrupperna 3 och 4 har vid sitt gemensamma sammanträde den 15 mars 2005 behandlat rapporten och därvid beslutat att överlämna den för yttrande senast den 31 maj 2005 till de granskade stadsdelsnämnderna och till övriga stadsdelsnämnder för kännedom och eventuella synpunkter.

Vi vill särskilt betona att nämnderna noga måste följa att förvaltningarna har ändamålsenliga och säkra rutiner samt tillräcklig kompetens för att planeringen och uppföljningen av verksamhet och ekonomi ska kunna fungera på ett tillfredsställande sätt.

Vi konstaterar att paraplysystemet, det centrala verksamhetssystemet för individ- och familjeomsorgen, ger stadsdelsförvaltningarna begränsade verktyg för att ta fram verksamhetsinformation till budget- och uppföljningsarbetet. Vi bedömer samtidigt att stadsdelsförvaltningarna kan utveckla utnyttjandet av befintliga centrala verktyg.

Behovet av bättre stadsgemensamma uppföljningssystem får inte heller skymma det faktum att nämnderna alltid har det odelade ansvaret att se till att verksamheterna bedrivs inom ramen för tilldelade anslag samt att verksamheten uppfyller gällande lagstiftning och kommunfullmäktiges mål och direktiv.

Rapporten har även lämnats till kommunstyrelsen för yttrande.

Gun Risberg  
Ordförande i revisorsgrupp 3

Joen Lagerberg  
Ordförande i revisorsgrupp 4

Kopia till stadsdelsdirektörerna

## **Sammanfattning**

Revisionskontoret har genomfört en granskning av styrning, uppföljning och kontroll inom individ- och familjeomsorgens insatser för barn och ungdom. Stadsdelsnämnderna Bromma, Katarina-Sofia, Vantör och Skärholmen har ingått i granskningen. Budgetering, uppföljning, uppföljningsverktyg och prognostisering har granskats. Granskningsresultatet sammanfattas i det följande.

### **En central utvärdering bör göras av fördelningsnycklarna för individ- och familjeomsorgen**

Några stadsdelsnämnder genomför omfattande omfördelningar av budgetmedel från andra verksamheter till insatser för barn och ungdom inom individ- och familjeomsorgen. Trots att omfördelningar och besparingsåtgärder vidtas kvarstår ändå i vissa fall betydande budgetunderskott. Fördelningsnycklarna är baserade på socioekonomiska variabler och ska vara relaterade till resursbehovet i stadsdelsnämnderna utifrån totalt tillgängliga medel. Staden har genomfört en översyn av flertalet fördelningsnycklar; det kan vara lämpligt att även göra en utvärdering av individ- och familjeomsorgens fördelningsnycklar. I nuvarande nycklar vägs inte alkohol-, narkotika- psykiatriindex in när det gäller barn och ungdom, vilket sker när det gäller vuxenomsorgen.

### **Styrningen, uppföljningen och kontrollen av barn- och ungdomsvården har förbättrats, men kan utvecklas ytterligare**

Revisionskontoret bedömer att de granskade stadsdelsförvaltningarna i nuläget arbetar aktivt för att utveckla den interna budgetprocessen och uppföljningsarbetet på verksamhets- och enhetsnivå och prognossäkerheten har förbättrats. En fungerande samverkan har byggts upp i förvaltningsorganisationerna, såväl mellan de olika nivåerna i verksamheten som mellan verksamhet och centrala ekonomifunktioner. Förutsättningarna för arbetet med att göra verksamheten effektivare och rymma kostnaderna inom budgeten har därmed också ökat. Det är dock av stor vikt att verksamhetsplanering och ekonomisk planering fortsätter att integreras och att inte två separata processer uppstår. Budgetansvariga chefer måste ha god kontroll över både verksamhet och ekonomi och kunna ge nämnden ett tillfredsställande beslutsunderlag.

### **Stadsdelsnämnderna bör ha lokala riktlinjer för internbudgetering, uppföljning och prognostisering för att säkerställa den interna kontrollen**

Internbudgetering, uppföljning och prognostisering omfattas av få centrala riktlinjer. Därför blir faktorer som ledarskapets inställning, kompetens hos ekonomipersonal och personal i verksamheten samt det individuella engagemang hos dessa viktiga när det gäller att upprätthålla uppföljnings- och prognostiseringsrutinerna. Uppföljningen och prognostiseringen blir därmed processer som kan bedömas som relativt osäkra.

För att förstärka den interna kontrollen i stadsdelsnämnderna kan det vara lämpligt att införa riktlinjer för internbudgetering, uppföljning och prognostisering samt regler för hur beräkningsunderlag ska sparas. Ansvarsfördelningen mellan verksamhet och ekonomi bör dokumenteras. Det är viktigt att insyn skapas i budget- och uppföljningsprocessens alla led. Om det inte finns rutiner för att spara beräkningsunderlag, försvåras arbetet vid behov av eventuella besparingsåtgärder och även framtida budgetplanering. Regelbundna kontroller bör också genomföras av processerna.

Den interna budgetprocessen framstår som en komplex och teknisk process som är svår att få grepp om av en utomstående. Det blir därför viktigt att ha tydliga riktlinjer och regler även för att såväl nämndens ledamöter som engagerade medborgarna i stadsdelarna ska kunna ha möjlighet till insyn i processen. En tydlig process kan även gynna en intern acceptans av budgetfördelningen i verksamheten.

#### **Befintliga uppföljningsverktyg bör utnyttjas på ett bättre sätt**

Revisionskontoret bedömer att de granskade stadsdelsnämnderna har ändamålsenliga verktyg för uppföljning av ekonomin. Det av staden upphandlade nya ekonomisystemet Agresso, vilket införs successivt för samtliga nämnder i staden, ger ytterligare möjligheter att ta fram rapporter med ekonomisk information för budgetering och uppföljning.

Det är emellertid oklart om befintliga verktyg alltid utnyttjas effektivt. Stadsdelsnämnder som har investerat i licenser och utbildning i stadens centrala ledningsinformationssystem LIS använder inte systemet i den utsträckning som varit planerad.

Det står också klart att Paraplysystemet, det centrala verksamhetssystemet för individ- och familjeomsorgen, ger stadsdelsförvaltningarna begränsade verktyg för att ta fram verksamhetsinformation till budget- och uppföljningsarbetet. De granskade stadsdelsförvaltningarna kompletterar verksamhetsinformationen från Paraplysystemet med lokala uppföljningssystem i excel, i vilka information registreras manuellt.

Revisionskontoret bedömer att stadsdelsförvaltningarna kan utveckla utnyttjandet av befintliga centrala verktyg genom att i större utsträckning satsa på regelbundna utbildningar i budgetering och uppföljning samt på att förbättra den tekniska kompetensen i verksamheten när det gäller uppföljningsverktygen. En förutsättning för uppföljningen är att informationen registreras korrekt i systemen.

#### **Staden bör ta ett större centralt ansvar för att stadsdelsnämnderna har effektiva gemensamma uppföljningssystem för sina verksamheter**

Revisionskontoret bedömer att stadens centrala strategi vad gäller uppföljningsverktyg inte är tydligt formulerad. Det är inte tillfredsställande att stads-

delsnämnderna i så stor utsträckning måste utveckla lokala uppföljningssystem för att komplettera de centrala systemen. Effektiviteten och säkerheten i de lokala systemen varierar och stordriftsfördelarna i staden tas inte tillvara när det gäller att säkerställa hög kompetens i utvecklingsarbetet. Staden bör här ta ett större centralt ansvar.

Den övergripande centrala uppföljningen av ekonomi och verksamhet till kommunfullmäktige är beroende av att de lokala budget- och uppföljningsrutinerna fungerar. Vikten av den uppföljning som efterfrågas centralt får inte betyda att satsningar för att säkra de lokala processerna uteblir.

**Stadsdelsnämnderna har det odelade ansvaret för att klara verksamheten inom den totala budgeten**

Behovet av bättre stadsgemensamma uppföljningssystem får inte heller skymma det faktum att nämnderna alltid har det odelade ansvaret att se till att verksamheterna bedrivs inom ramen för tilldelade anslag samt att verksamheten uppfyller gällande lagstiftning och kommunfullmäktiges mål och direktiv. Stadsdelsnämnderna måste se till att de har en sådan insyn i budgetprocessen att de kan förvissa sig om att budgetmedlen fördelas i verksamhetsplanen utifrån de övergripande målen och de egna åtagandena. Nämnderna bör vidare noga följa att förvaltningsorganisationerna har tillräcklig kompetens för att planeringen och uppföljningen av verksamhet och ekonomi ska kunna fungera på ett tillfredsställande sätt.

## INNEHÅLL

Sid

<b>1</b>	<b>Bakgrund och syfte .....</b>	<b>1</b>
1.1	Granskningsmetod .....	1
1.2	Gällande riktlinjer .....	2
<b>2</b>	<b>Granskningsresultat .....</b>	<b>4</b>
2.1	Organisation .....	4
2.2	Budgetfördelning .....	5
2.3	Verktyg för uppföljning .....	10
2.4	Rutiner för uppföljning och prognostisering .....	12
2.5	Sammanfattande bedömning .....	14

---

### Bilagor

#### Bilaga 1. Utdrag ur Regler för ekonomisk förvaltning



## 1 Bakgrund och syfte

I enlighet med revisionsplanen för år 2004/2005 har revisionskontoret under hösten genomfört en granskning av stadsdelsnämndernas styrning, uppföljning och kontroll inom barn- och ungdomsvården.

I samband med stadens tertialrapporter och bokslutet för år 2003 har kommunstyrelsen konstaterat stora negativa budgetavvikelser inom stadsdelsnämndernas individ- och familjeomsorgsverksamhet (IoF). Dessa har bl a uppstått genom att nämnderna har haft högre kostnader än budgeterat för placering och boende för barn/ungdomar och deras familjer. Revisionskontoret har vid granskning av stadsdelsnämndernas tertialrapporter noterat att analyserna av orsakerna till överskridandena varit relativt kortfattade.

Granskningen syftar till att bedöma om nämndernas styrning, uppföljning och kontroll är tillräcklig inom individ och familjeomsorgens insatser för barn och ungdom genom att:

- undersöka vilka principer och metoder som nämnden använder för budgetfördelning och om nämndens budget används aktivt som styrmedel
- bedöma om stadsdelsnämnderna har ändamålsenliga verktyg för uppföljning av ekonomi och hur befintliga verktyg utnyttjas
- bedöma om stadsdelarna har fungerande rutiner för uppföljning och prognostisering av vårdkostnader som underlag för att bedöma behov av och möjligheter till att vidta åtgärder.

### 1.1 Granskningsmetod

Granskningen har genomförts i stadsdelsnämnderna Skärholmen, Bromma, Vantör och Katarina-Sofia. Stadsdelsnämnderna skiljer sig åt genom geografiskt läge och barn- och ungdomsvårdens omfattning. Gemensamt för de utvalda stadsdelsnämnderna är att samtliga prognostiserade en negativ budgetavvikelse i tertialrapport 1 år 2004.

Intervjuer har genomförts med ekonomichefer och controllers vid förvaltningarna. Chefer, samordnare samt handläggare för barn och ungdom har också intervjuats vid respektive förvaltning.

Frågor har ställts om budgetfördelning, verktyg och rutiner för prognostisering och ekonomisk uppföljning. Underlag för budgetfördelning, prognostisering och ekonomiska rapporter har inhämtats och analyserats. Ekonomisk information har hämtats ur ekonomisystemet.

Granskningen omfattar främst den *ekonomiska uppföljningen*, men beröringspunkter finns med verksamhets- och kvalitetsuppföljningen. Uppgifter om

budget m m är från år 2004 om inte annat anges. Rapporten har faktakontrollerats av de berörda förvaltningarna.

Följande förtydligande bör göras. I staden används begreppet barn- och ungdomsverksamhet i budgetsammanhang för flera olika verksamheter. Det används som ett samlat begrepp för *pedagogiska verksamheter* som förskoleverksamhet, skola och skolbarnsomsorg samt verksamhet för barn i behov av särskilt stöd. I kommunfullmäktiges budget finns även en "budgetpåse" för verksamhet för barn och ungdom, vilken är ämnad till *fritids- och kulturverksamhet* för barn och ungdom. I denna ryms även extra stöd till områden med social tyngd i syfte att stödja de *pedagogiska verksamheterna* förskola, grundskola, skolbarnsomsorg och verksamheten för barn i behov av särskilt stöd. Slutligen finns även *sociala insatser för barn och ungdom* inom *individ- och familjeomsorgen* som behandlas i denna granskning och som inte ska förväxlas med de tidigare nämnda verksamheterna.

## 1.2 Gällande riktlinjer

Stadens budget är ett av de styrinstrument som kommunfullmäktige har för att uppnå en ändamålsenlig verksamhet. Verksamhetens budgetramar ska vara en utgångspunkt för planeringen. Budgetmedlen ska fördelas så att nämnden kan styra verksamheterna mot uppsatta mål.

Kommunfullmäktiges budget för stadsdelsnämnderna är uppdelad i två anslag: *Anslag för nämndens verksamhet* (anslag 1), och *anslag för ekonomiskt bistånd* (anslag 2). Kommunfullmäktige fördelar budgetmedel per verksamhet till stadsdelsnämnderna. Fördelningen baseras på olika fördelningsnycklar. Stadsdelsnämnden fattar sedan beslut om en mer detaljerad budget i verksamhetsplanen med utgångspunkt från den budget som kommunfullmäktige har fastställt. Stadsdelsnämnderna står fria att fördela om de medel som fullmäktige har tilldelat de olika verksamheterna så länge det är förenligt med kommunfullmäktiges mål och riktlinjer. Dock har stadsdelsnämnderna inte rätt att fördela om budgetmedel mellan anslag 1 och 2.

Stockholms stads riktlinjer för budgetering och ekonomisk uppföljning definieras i kommunfullmäktiges beslut om "Regler för ekonomisk förvaltning". I reglerna kan utläsas att ansvaret för uppföljning ligger hos nämnderna. Reglerna är författade på en övergripande nivå, vilket ger stort utrymme för stadsdelsnämnderna att själva utforma lokala riktlinjer och arbetssätt.

I enlighet med reglerna för ekonomisk förvaltning ska stadsdelsnämnderna lämna de rapporter och den uppföljning som stadsledningskontoret och revisionskontoret efterfrågar. Nämnderna ska även följa de tekniska anvisningar som stadsledningskontoret meddelar för budget och uppföljning.

Den planering och budgetuppföljning som nämnden gör i samband med verksamhetsplaner, tertialrapporter och månadsrapporter med prognoser på helårsutfall samt bokslut och verksamhetsberättelser diarieförs och bevaras i de officiella plan- och uppföljningsdokumenten. Nämnderna bestämmer själva om förvaring och gallring (rensning) när det gäller beräkningsunderlagen för budget och uppföljning.

Enligt stadsledningskontorets tekniska anvisningar ska nämnden rapportera in den budget och eventuell tilläggsbudget som fullmäktige fastställt i ekonomisystemet. Under en övergångsperiod används två ekonomisystem i staden, EDIT och det nya ekonomisystemet Agresso. En preliminär budgetmodul anpassad efter stadens behov har konstruerats i Agresso. Förvaltningarna registrerar även sin internbudget i ekonomisystemen. Med internbudget avses den mer detaljerade fördelning av budgetmedel som nämnden/förvaltningen gör till de olika verksamheterna och enheterna utifrån den ekonomiska ram som kommunfullmäktige har fastställt. Det är varje förvaltning som avgör hur internbudgeten ska registreras och på vilken nivå den ska ligga. Inga centrala instruktioner eller rekommendationer finns. Det digitala materialet i ekonomisystemet bevaras i två år och listor över budget kan tas ut.

Varje nämnd ska ta fram månadsrapporter med prognoser på helårsutfall. Utöver detta står det fritt för stadsdelarna att utforma och anpassa den interna uppföljningen efter de egna behoven. Enligt stadsledningskontorets anvisningar ska nämnderna arbeta med kontinuerlig uppföljning av sina verksamheter. Planering och uppföljning ska grundas på en dialog inom och mellan förvaltningsledning och enheter samt mellan nämnd och förvaltningsledning.

### Revisionskontorets synpunkter

Revisionskontoret konstaterar att stadsdelsnämnderna har ett stort utrymme för självbestämmande när det gäller internbudgetering och uppföljning. I enlighet med regler för ekonomisk förvaltning ska dock stadsdelsnämnderna ha en tillräcklig intern kontroll i syfte att säkerställa en ändamålsenlig och effektiv verksamhet. Nämnden ska ha fastställt ett internt kontrollsystem och konkreta regler och anvisningar ska utformas.

Ekonomifunktionens arbetssätt bör vara inriktat på att ge verksamheterna det stöd och den service som behövs. För att säkra den interna kontrollen i budgeterings- och uppföljningsprocesserna bör ett nära samarbete etableras mellan verksamhet och ekonomifunktion. Nämnden bör i detta syfte ha skriftliga rutiner för internbudgetering för att säkerställa processen och som även klargör ansvarsfördelningen. Revisionskontoret rekommenderar också att beräkningsunderlag för budget, bokslut och budgetuppföljning sparas i minst två år.

Ett effektivt resursutnyttjande kräver vidare att det finns ändamålsenliga uppföljningsverktyg både för ekonomifunktionen och verksamhetsansvariga.

Befintliga verktyg ska utnyttjas effektivt och stadsdelsnämnderna bör säkerställa att nödvändig kompetens finns i detta syfte.

Uppföljning ska ske regelbundet och bör - liksom budgetarbetet - ske i nära samverkan mellan verksamhet och ekonomifunktion. Uppföljning och prognostisering ska baseras på tillförlitlig information från ekonomi och verksamhet. Det bör finnas skriftliga rutiner för uppföljning och prognostisering.

Nämnden har ansvar för att uppfylla av kommunfullmäktige uppställda mål och riktlinjer för verksamheten inom fastställda ekonomiska ramar. Ett tillförlitligt underlag om verksamhetens ekonomi är en väsentlig förutsättning för att nämnden ska kunna använda resurserna effektivt och vid behov vidta tillräckliga åtgärder för att undvika budgetunderskott.

## 2 Granskningsresultat

### 2.1 Organisation

Organisationen av individ- och familjeomsorgens insatser för barn och ungdom varierar till viss del i utformning mellan de olika stadsdelarna. Av de granskade stadsdelarna har Skärholmen den mest omfattande verksamheten.

Barn och ungdom inom individ- och familjeomsorgen omfattar stadsdelsnämndernas sociala insatser för barn och ungdomar 0-18 år. Verksamheten omfattar även familjerätt, familjevård och förebyggande verksamhet av varierande slag och omfattning.

Vantör, Bromma och Katarina-Sofias stadsdelsförvaltningar har *funktionellt* indelade organisationer. Skärholmens barn- och ungdomsvård är indelad efter *geografiskt* område.

I Vantör är verksamheten indelad i en ungdomssektion och en barn- och familjesektion. Ungdomssektionen ansvarar för insatser till familjer med barn i tonåren, förebyggande arbete och ungdomsmottagning. Barn- och familjesektionen ansvarar för insatser till familjer med barn 0-12 år, öppenvårdsinsatser för barn och ungdomar, familjerätt, familjevård samt råd och stöd till föräldrar. Varje sektion har en chef med budget- och personalansvar.

Brommas insatser för barn och ungdom - familjesektionen - är indelad i en barn- och ungdomsgrupp och i en familjerätts-/familjevårdsgrupp. Respektive grupp har en chef. Verksamheten har en sektionschef som har det övergripande budgetansvaret. Det finns även två fältassistenter och en socialsekreterare som handlägger ärenden för barn och ungdomar med funktionshinder.

Katarina-Sofias familjeenhet leds av en enhetschef som har verksamhets-, budget- och personalansvar. Under enhetschefen finns en gruppleadare för de

socialsekreterare som utreder barn- och ungdomsärenden. I familjeenheten ingår även familjerätten, familjevården, kontaktsekreterare och familjebehandlare.

Organisationen i Skärholmen är indelad i tre barn- och ungdomsenheter/områden som vardera har en enhetschef med budgetansvar. Från och med början av år 2004 har en sektionschef tillsatts för barn- och ungdom inom individ- och familjeomsorgen. Sektionschefen har övergripande budgetansvar. Tidigare lydde enhetscheferna direkt under chefen för hela verksamhetsområdet barn och ungdom vilket omfattar såväl utbildning och förskola som individ- och familjeomsorg. De tre barn- och ungdomsenheterna är också lokaliserade separat från varandra. Under år 2005 planeras för att områdeskontoren ska flytta ihop i gemensamma lokaler och familjevården har samordnats med en gemensam chef. Skärholmen har även en resursenhet som arbetar med förebyggande verksamhet.

I tre av de fyra granskade stadsdelsnämnderna finns en verksamhetschef med övergripande budgetansvar för hela individ- och familjeomsorgen i förvaltningsledningen. I Skärholmen är barn- och ungdomschefen chef över individ- och familjeomsorgens insatser för barn och ungdom. I alla de granskade stadsdelarna arbetar också en budgetcontroller på respektive förvaltnings ekonomiavdelning särskilt med individ- och familjeomsorgen. Vid intervjuerna har framkommit att berörda enhetschefer och budgetcontrollers upplever att det har växt fram en väl fungerande samverkan i budget- och uppföljningsarbetet mellan de olika nivåerna i förvaltningsorganisationerna.

### Revisionskontorets synpunkter

Det är av stor vikt att organisationen för verksamheten är ändamålsenlig och att ansvar och befogenheter är tydligt definierade. Revisionskontoret bedömer att budgetansvaret är tydligt definierat ned på enhetsnivå i alla de granskade stadsdelsnämnderna. Alla de granskade verksamheterna bedöms också ha tillgång till tillräcklig ekonomisk kompetens genom tillgången till en budgetcontroller från respektive förvaltnings ekonomifunktion.

Revisionskontoret ser positivt på den nya organisationsstrukturen i Skärholmen. Tillsättningen av en chef med övergripande budgetansvar för barn och ungdom och tydligare samordning av områdenas planering och uppföljning kan leda till ett effektivare utnyttjande av resurser.

## 2.2 Budgetfördelning

Budgeten för individ- och familjeomsorgen fördelas centralt i staden genom fördelningsnycklar. "Påsen" till individ- och familjeomsorgen fördelas efter socioekonomiska variabler som ska avspeglar befolkningens behov och är uppdelad på barn och ungdom samt vuxenomsorg och socialpsykiatri. För-

delningsnyckeln till barn och ungdom består till 70 % av strukturvariabler och 30 % är beräknat på ett ungdomsindex.

De strukturvariabler som används är:

- Andel ensamstående barnföräldrar med låg inkomst
- Andel sammanboende barnföräldrar med låg inkomst
- Andel barn med utländskt medborgarskap
- Andel vuxna med fler än 15 sjukdagar

Ungdomsindex baseras på:

- Andel ungdomar 15-20 år med åtal/åtalsunderlåtelse
- Andel elever i årskurs 9 som ej är godkända i kärnämnen

Fördelningsmodellen utarbetades år 1996 av stadens utrednings- och statistikkontor –USK, efter test av statistiska samband. Enligt modellen ska den tilldelning stadsdelsnämnden får täcka det behov som finns i stadsdelen. År 2004 genomförde staden genom USK en översyn av flertalet av stadens fördelningsnycklar, dock inte av individ- och familjeomsorgen. En översyn av fördelningsnyckeln för socialpsykiatri är planerad, men inte av övrig individ- och familjeomsorg.

#### *Omfördelning av medel till individ- och familjeomsorgen*

Stadsdelsnämndernas möjlighet att fördela om budgetmedel mellan verksamheterna utnyttjas i olika utsträckning. Inom alla de granskande stadsdelsnämnderna har budgetmedel omfördelats från andra verksamheter till individ- och familjeomsorgen.

Den mest omfattande omfördelningen av medel har skett i Skärholmen, där 24,9 mnkr i 2004 års budget har fördelats om till individ- och familjeomsorgen från andra verksamheter. Hela omfördelningen gick till barn och ungdom och de omfördelade medlen motsvarar 31 % av budgeten för barn och ungdom. Pengarna fördelades främst från budgetpåsen "verksamhet för barn och ungdom" (18,9 mnkr), vilken i första hand är avsedd för fritidsaktiviteter och kulturverksamhet för barn och ungdomar. I budgetpåsen ingår också medel för stadsdelsnämnder med social tyngd avsett för stöd till de pedagogiska verksamheterna. Dessa medel är baserade på socio-ekonomiska faktorer och är den del av budgetpåsen som Skärholmens stadsdelsnämnd fördelar till individ- och familjeomsorgen. Därutöver fördelades 6 mnkr om från i första hand förskolan.

I Vantör har 11,7 mnkr fördelats om från annan verksamhet till individ- och familjeomsorgen, varav 10,6 mnkr fördelades till barn och ungdom. Av den totala budgeten för individ- och familjeomsorg har 16 % fördelats från budgetpåsen för verksamhet för barn och ungdom.

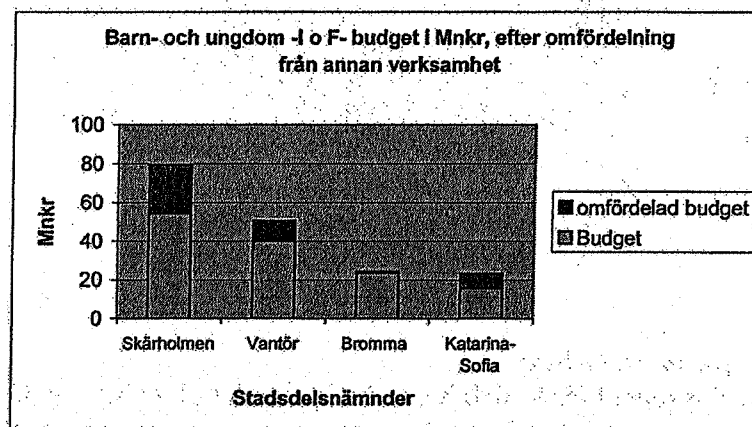
Katarina-Sofia har fördelat om 2 mnkr från annan verksamhet till individ- och familjeomsorgen. Ingen fördelning gjordes till barn och ungdom. Budgetmedel har fördelats om från teknisk service och utbildning.

I Bromma har endast 0,9 mnkr fördelats om till individ- och familjeomsorgen, varav hela summan fördelades till barn och ungdom.

I de flesta förvaltningarna är det förvaltningsledningen som gör underlaget för omfördelningen, vilken fastställs av nämnden genom beslut om verksamhetsplanen. För alla de granskade stadsdelsnämnderna är den mest vanliga grunden för omfördelning av medel mellan verksamheter prognoser baserade på tidigare års utfall. Behovsanalys uppges också i intervju svaren som grund. Det finns exempel där resurser omdisponerats i syfte att bygga ut egen verksamhet istället för att fortsätta att köpa externa vårdplatser. Alla de granskade stadsdelarna uppger att man under senare år börjat inrikta sig mer på lösningar i öppen vård och förebyggande arbete, för att minska kostnaderna.

#### *Omfördelning av medel inom individ- och familjeomsorgen*

Budgeten för barn och ungdom i de granskade stadsdelsnämnderna redovisas i diagrammet nedan. I diagrammet har hänsyn även tagits till de omfördelningar av budgetmedel som gjorts mellan verksamheterna inom individ- och familjeomsorgen.



Sedan år 2001 får stadsdelsnämnderna kommunfullmäktiges budget för individ- och familjeomsorgen indelad i en del för barn och ungdom och en del för verksamhet som avser vuxenomsorg. Den omfördelning som nämnderna gör mellan vuxenomsorgen och barn- och ungdomsenheterna är omfattande för några av stadsdelsnämnderna. I Katarina-Sofia ledde den nya uppdelningen till att budgeten för barn och ungdom minskades i förhållande till budgeten för vuxenomsorgen. Nämnden använder numera fullmäktiges indelning som riktlinje. Fortfarande har dock nämnden i 2004 års budget fördelat 7,6 mnkr mer till barn- och ungdomsvården inom individ- och familjeomsorgen jämfört med kommunfullmäktiges fördelning.

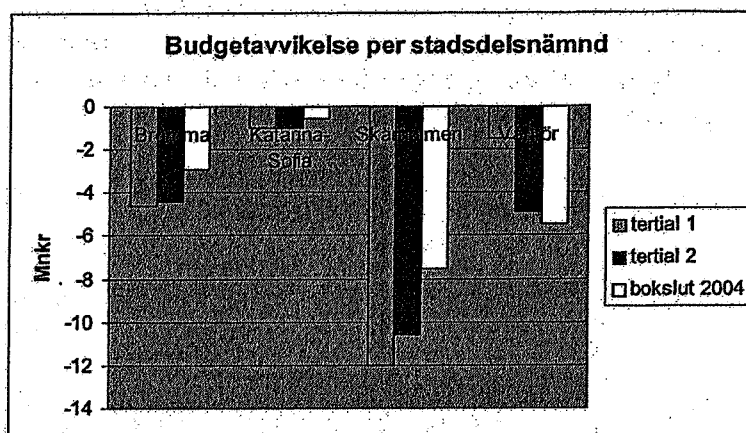
Den mest vanliga grunden för stadsdelsnämndernas omfördelning av medel inom individ- och familjeomsorgen är även här tidigare års utfall. Politiska prioriteringar uppges även som en grund för omfördelning. Bromma uppger



kommunfullmäktiges direktiv som vägledande och är den stadsdelsnämnd som omfördelat minst medel.

Revisionskontoret har inte kunnat inhämta underlag till de beräkningar som ligger bakom omfördelning av budget, vilket gör det svårt att verifiera om budgeten har använts på ett aktivt sätt i styrningen av verksamheten. Det är även svårt att bedöma om verksamhetsplaneringen har integrerats i den ekonomiska planeringen.

Trots de omfördelningar av budgetmedel som har gjorts prognostiserade nämnderna budgetunderskott i olika omfattning i tertialrapporterna för år 2004. I boksluten för år 2004 blev underskotten för individ- och familjeomsorgens insatser för barn och ungdom lägre än befarat i Bromma, Katarina-Sofia och Skärholmen men högre än befarat i Vantör, vilket framgår av diagrammet nedan.



#### *Rutiner för budgetarbetet*

Som utgångspunkt för fördelning av budgetmedel till enheterna för barn och ungdom inom individ- och familjeomsorgen gör samtliga granskade stadsdelar först en beräkning av personalkostnader och andra fasta kostnader. Pågående och förväntade insatser beräknas och tidigare års utfall analyseras. För tre av de fyra granskade stadsdelsnämnderna sägs verksamhetsplaneringen vara utgångspunkt för fördelningen. I Skärholmen är det främst budgetkontrollern som sköter arbetet med budgetfördelningen.

Nämnderna analyserar i olika grad kostnader i samband med verksamhetsplaneringen inför kommande års budget. På ett par av nämnderna är detta ett mer utvecklat och detaljerat arbete. Tendensen att försöka styra verksamheten med hjälp av verksamhetsinformation kombinerat med ekonomisk information ökar dock. I Skärholmen är budgetrutinerna relativt nya och budgetarbetet är ännu inte helt integrerat i verksamhetsplaneringen.

Av de granskade stadsdelarna är det endast Bromma som har dokumenterade riktlinjer för internbudgetering. Inga nämnder har riktlinjer för förvaring av



beräkningsunderlag avseende omfördelningar av budget mellan verksamheter eller budgetfördelningar på enheter.

#### Revisionskontorets synpunkter

Revisionskontoret konstaterar att stadsdelsnämnderna fritt kan omdisponera budgetmedel inom anslagen så länge de följer *kommunfullmäktiges mål och riktlinjer*. Frågan är dock hur mycket en nämnd kan omfördela från en verksamhet utan att det påverkar kommunfullmäktiges mål och riktlinjer. Fördelningsnycklarna ska avspeglar resursbehovet i stadsdelsnämnderna utifrån totalt tillgängliga medel. Alltså bör kommunfullmäktiges fördelning fungera som en indikation på vad verksamheten rimligtvis bör förbruka.

Den stora omfattningen av stadsdelsnämndernas omdisponering av medel till individ- och familjomsorgen skulle kunna tyda på att beräkningsgrunden för de centrala fördelningsnycklarna för verksamheten bör ses över. Det gäller särskilt när man beaktar att verksamhetsområdet barn och ungdomsvård i de granskade stadsdelarna, trots tillskott av medel från andra verksamheter, har redovisat stora underskott mot budget i vissa fall. Om utgångspunkten däremot är att fördelningsnyckeln motsvarar behovet, blir slutsatsen att de stadsdelsnämnder som genomför omfattande omdisponeringar antingen har överdimensionerade verksamheter, eller att arbetet inte utförs kostnadseffektivt.

Stadens fördelningsnycklar för de flesta verksamheter har genomgått en översyn under år 2004. Översynen har dock inte omfattat individ- och familjomsorgen. Eftersom resursfördelningssystemet är närmare 10 år gammalt kan det vara lämpligt att staden gör en utvärdering. Text ingår alkohol-, narkotika- och psykiatriindex för stadsdelen som variabler när det gäller vuxenomsorgen, men inte när det gäller insatser för barn och ungdom. Det kan därmed ifrågasättas om fördelningsnyckeln ligger i linje med inriktningen i stadens budget, i vilken såväl det förebyggande arbetet mot droger som insatser för barn till föräldrar med missbruksproblem och psykiska funktionshinder beskrivs som en väsentlig del av individ- och familjomsorgen. Först bör dock utredas hur omfattande omfördelningen av budgetmedel är i de övriga stadsdelarna.

Uppdelningen mellan insatser för barn och ungdom och vuxenomsorg finns sedan 1997 i kommunfullmäktiges budget. Stadsdelarna fick ta del av uppdelningen först år 2001. Uppdelningen av kommunfullmäktiges budget i en del för vuxenomsorg och en del för barn- och ungdom innebär ett incitament för Katarina-Sofia stadsdelsnämnd att i högre grad styra verksamhetens kostnader utifrån denna uppdelning. Revisionskontoret bedömer att nämnderna idag har tillräcklig information om fördelningen av budgetmedel utifrån kommuncentrala fördelningsnycklar.

Revisionskontoret uppfattar att nämndernas omfördelning av budgetmedel mer är ett uttryck för behovet att snabbt finna ett sätt att täcka underskott i verksamheten än ett sätt att prioritera och aktivt styra. Vissa bakomliggande

förklaringar kan finnas till detta förhållningssätt. Individ- och familjeomsorgen består av lagstyrd verksamhet som till viss del begränsar handlingsutrymmet för nämnderna. Barn- och ungdomsvårdens kostnader kan vara svåra att förutse. Enstaka oförutsägbara händelser eller ärenden kan bli mycket kostsamma. Det faktum att vårdtiderna ofta är kortare än för exempelvis äldreomsorgen gör också prognosarbetet svårare. Desto viktigare är då att budget, uppföljnings- och prognostiseringsprocesser är säkrade.

Revisionskontoret bedömer att de granskade stadsdelarna i nuläget arbetar med budget på verksamhets- och enhetsnivå på ett i stort sett tillfredsställande sätt. Det är dock av stor vikt att verksamhetsplanering och ekonomisk planering fortsätter att integreras så att inte två separata processer uppstår.

För att förstärka den interna kontrollen i stadsdelsnämnderna kan det vara lämpligt att arbetet med internbudgeteringen systematiseras på ett bättre sätt och dokumenteras i riktlinjer för internbudgetering och regler för hur beräkningsunderlag ska sparas. Det är viktigt att dokumentera ansvarsfördelningen mellan verksamhet och ekonomi vad gäller arbetet med budgetfördelningen. Om det inte finns rutiner för att beräkningsunderlag ska sparas, försvåras arbetet med besparingsåtgärder och även framtida budgetplanering.

Den interna budgetprocessen framstår som en komplex process som är svår att få grepp om för en utomstående. Det blir därför viktigt att ha tydliga riktlinjer och regler även för att medborgarna ska kunna ha möjlighet till insyn i processen. En tydlig process kan även gynna en intern acceptans av budgeten i hela stadsdelsnämndens verksamhet.

## 2.3 Verktyg för uppföljning

Stadsdelsnämnderna använder sig av olika typer av tekniska verktyg i uppföljningsarbetet. Med hjälp av verktygen genereras både ekonomisk information och verksamhetsinformation.

Stadens ledningsinformationssystem - LIS - är ett system där redovisnings- och verksamhetsinformation hämtas från ett centralt datalager. Den information som finns tillgänglig idag i LIS är ekonomisk information, löneinformation, statistik från skolor och förskolor samt information från verksamhetssystemet Paraplyet avseende äldreomsorg och omsorg om funktionshindrade. Informationen kan analyseras och bearbetas med ett rapportverktyg. Det finns en webbaserad lösning vilken innebär att rapporter finns tillgängliga direkt i mottagarens dator. Det finns också möjlighet att koppla ihop information från ekonomisystemet med information från verksamhetssystemen.

Ur ekonomisystemet EDIT kan rapporter genereras. Dessa rapporter tas i regel ut manuellt och distribueras av ekonomiavdelningarna till budgetansvariga. De vanligaste rapporterna som distribueras till verksamheterna är transaktionslistor.

Det nya ekonomisystemet Agresso har också en mängd rapportfunktioner. Möjligheterna att bearbeta data och även sprida information via webben är stora. Av de granskade stadsdelsnämnderna är det endast Vantör som tagit Agresso i drift. Stadsdelsnämnderna går in i Agresso efter en kommuncentralt beslutad tidplan. Agresso kan även kopplas till LIS och tillhörande rapportverktyg.

Kalkylprogrammet excel används i hög grad av framförallt budgetcontrollers men också i verksamheten för att sammanställa ekonomisk information och verksamhetsdata. Excel innebär stora möjligheter att skräddarsy information.

En förvaltning har även efterfrågat bättre verksamhetsuppföljning från modulen för individ- och familjeomsorg i Paraplysystemet. I dagsläget är möjligheterna att använda informationen i Paraplysystemet för budget och budgetuppföljning begränsade.

De granskade stadsdelsförvaltningarna använder sig i varierande grad av rapporter ur ekonomisystemet, excelfiler och LIS-rapporter i sin uppföljning, dock i varierande grad. Katarina-Sofia och Bromma använder LIS i större utsträckning. Eftersom alla förvaltningar är anslutna till LIS innebär detta att förvaltningarna betalar licenser för användare som inte nyttjar systemet.

De faktorer som tycks ha varit avgörande när det gäller hur uppföljningsverktygen används är, förutom förvaltningens kompetens inom området, det *individuella engagemanget* hos personal inom ekonomi och verksamhet. Förvaltningsledningens inställning är också avgörande för hur förvaltningarna satsat, t ex på användningen av LIS.

Syftet med stadens ledningsinformationssystem LIS har bl a varit att det skulle vara ett instrument i framtagandet av både centrala och lokala nyckeltal. Tanken har vidare varit att LIS personalrapporter skulle ersätta personalistorna från LISA-systemet. Även andra personalrapporter skulle tas ut och ersätta det gamla frågesystemet, ICE. I dagsläget har dock få stadsdelar den kompetens som krävs för att designa rapporter i LIS. Flertalet fortsätter att ta fram listor manuellt trots att slutanvändarna har tillgång till listorna direkt i sina datorer.

### Revisionskontorets synpunkter

Revisionskontoret bedömer att de granskade stadsdelsnämnderna har tillgång till ändamålsenliga verktyg för uppföljning av ekonomin. Det är emellertid oklart om LIS, som är ett av verktygen, utnyttjas effektivt. System som förbättrar uppföljningen ska leda till effektivare användning av resurser. Införandet av centrala system innebär även kostnader för utbildning och licenser. Förvaltningarna bör därför utreda hur många licenser som inte

används och varför. Förvaltningarna bör även säkra att de har tillräcklig kompetens när det gäller uppföljningsverktyg.

Kommunfullmäktige har beslutat om stadsgemensamma obligatoriska system även för verksamhetsinformationen. Revisionskontoret konstaterar dock att de centrala verksamhetssystemen inte upplevs ge tillräckliga förutsättningar för budget- och verksamhetsuppföljning. Det är inte tillfredsställande att stadsdelsnämnderna i så stor utsträckning måste utveckla lokala uppföljningssystem för att komplettera informationen i de centrala systemen. Effektiviteten i de lokala systemen är också mycket beroende av lokal kompetens och intresse och stordriftsfördelarna i staden tas inte tillvara. Den manuella hanteringen i de lokala systemen innebär också risker för att informationen inte registreras fullständigt och korrekt.

Stadens centrala strategi vad gäller uppföljningsverktyg är inte tydligt formulerad. Kontoret bedömer att ett större ansvar bör tas centralt för att staden har effektiva uppföljningssystem med tillräcklig central support för stadsdelsnämndernas verksamheter. Brister i Paraplysystemet kvarstår trots att de har varit kända en längre tid. Ledningsinformationssystemet -LIS- har inte heller prioriterats i den utsträckning som varit nödvändig. I samband med införandet av det nya ekonomisystemet Agresso i staden blir dock LIS en obligatorisk del i stadens uppföljning.

## 2.4 Rutiner för uppföljning och prognostisering

Av de granskade stadsdelsnämnderna har Katarina-Sofia och Bromma specifika riktlinjer för uppföljning och prognostisering som är gemensamma för hela organisationen. Dessa stadsdelar har haft nuvarande rutiner för uppföljning och prognostisering en längre tid. Vantör har relativt nya rutiner och Skärholmen har nyligen infört en samlad rutin för uppföljning av individ- och familjeomsorgen. Tidigare har organisationens utformning i Skärholmen lett till att uppföljningsrutinen sett olika ut på olika enheter inom organisationen. Inte förrän i februari år 2004 har ekonomiavdelningen haft tillgång till de data som behövdes för att göra prognoser som baseras på verksamhetsutfall och inte enbart ekonomiskt utfall.

Samtliga granskade stadsdelar följer vårdkostnader för respektive ärende och har för detta ändamål en specifik fil i excel där uppgifter läggs in manuellt. I filen förs den beräknade kostnaden in på grundval av avtal, och kostnaden periodiseras. Kostnaden justeras när utfallet blir känt, eftersom utfallet kan avvika från beräkningen.

Den ekonomiska uppföljningen sker i dialog mellan verksamheten och ekonomiavdelningen. En gång i månaden hålls gemensamma uppföljningsmöten där prognosen går igenom. Budgetcontrollern gör en beräkning av kostnads-

utfallet och personal på verksamheten kompletterar med verksamhetsdata. Utifrån detta beräknar budgetcontrollern prognosen. Verksamhetens roll i uppföljningen varierar mellan stadsdelsnämnderna. I samtliga stadsdelsnämnder är det dock verksamheten som har ansvaret för den slutliga prognosen.

Som tidigare redovisats framgår av intervjuvaren att samtliga granskade förvaltningar upplever att samarbetet mellan verksamheterna och budgetcontrollers fungerar väl i budget- och uppföljningsarbetet.

I uppföljningsmaterialet från Vantör och Bromma anges även beräknade besparingsåtgärder i samband med att prognosen lämnas.

Frågor har också ställts i intervjuerna om förvaltningarnas *utbildningsinsatser*. Katarina-Sofia har genomfört utbildningar för budgetansvariga i budgetuppföljning år 2002, då transaktionslistor och ledningsinformationssystemet LIS gicks igenom. Följande år gick budgetcontrollern ut i verksamheterna för att följa upp användandet och LIS-rapporterna. Utbildning i excel har varje enhet själv fått ta ansvar för.

Skärholmen har inte genomfört några planerade utbildningar i budgetuppföljning och prognostisering. Utbildningsinsatser sker istället direkt när behov uppstår, exempelvis när en ny enhetschef tillträder. Förvaltningen har däremot haft särskilda utbildningar i excel.

Bromma har genomfört utbildningar för verksamheten i budgetuppföljning och prognostisering år 2002. Nu sker utbildningsinsatser mer riktat till chefer som har behovet. Budgetcontrollers ansvarar för att instruera budgetansvariga chefer.

I Vantör har kurser i LIS genomförts, dock bara vad gäller personalrapporter. I och med Agressos införande kommer kurser att hållas i budgetuppföljning under år 2005.

#### **Revisionskontorets synpunkter**

Revisionskontoret bedömer att samtliga granskade stadsdelar för närvarande har i stort sett fungerande rutiner för uppföljning och prognostisering av vårdkostnader. Det är dock viktigt att ytterligare tydliggöra vem eller vilka som ansvarar för de olika leden i uppföljningen och prognostiseringen. Samtliga chefer har uppgivit att de har ansvar för den slutliga prognosen.

Internbudgetering, uppföljning och prognostisering omfattas av få riktlinjer. Därför blir faktorer som ledarskapets inställning, kompetens hos personal på ekonomiavdelningen och verksamheten och individuellt engagemang hos dessa, viktiga när det gäller att upprätthålla uppföljnings- och prognostiseringsrutinerna. På grund av dessa *personrelaterade* faktorer blir uppföljningen och prognostiseringen processer som kan bedömas som relativt osäkra. För att säkerställa den interna kontrollen bör stadsdelsnämnderna ta fram riktlinjer

för uppföljning och prognostisering för att klargöra både ansvarsfördelning och processer. Regelbundna utbildningar i ekonomi bör också planeras för att säkerställa att tillräcklig ekonomikompetens upprätthålls.


## 2.5 Sammanfattande bedömning


Revisionskontoret bedömer att styrningen, uppföljningen och kontrollen av insatser för barn och ungdom har förbättrats, men kan utvecklas ytterligare. Stadsdelsnämnderna bör ha lokala riktlinjer för internbudgetering, uppföljning och prognostisering för att säkerställa den interna kontrollen.


Den stora omfattningen av stadsdelsnämndernas omdisponering av medel till individ- och familjomsorgen skulle kunna tyda på att beräkningsgrunden för de centrala fördelningsnycklarna för verksamheten bör ses över. En central utvärdering bör göras.

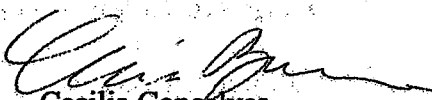
Vidare bör befintliga uppföljningsverktyg utnyttjas på ett bättre sätt. Staden bör också ta ett större ansvar centralt för att stadsdelsnämnderna har effektiva system för sina verksamheter. Den övergripande centrala uppföljningen av ekonomi och verksamhet är beroende av att de lokala budget- och uppföljningsrutinerna fungerar. Vikten av den uppföljning som efterfrågas centralt får inte betyda att satsningar för att säkra de lokala processerna uteblir.

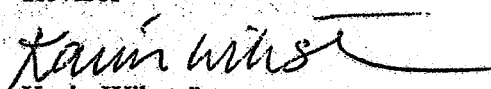
Behovet av bättre stadsgemensamma uppföljningssystem får inte heller skymma det faktum att nämnderna alltid har det odelade ansvaret att se till att verksamheterna bedrivs inom ramen för tilldelade anslag samt att verksamheten uppfyller gällande lagstiftning och kommunfullmäktiges mål och direktiv. Stadsdelsnämnderna måste ha en sådan insyn i budgetprocessen att de kan förvissa sig om att budgetmedlen fördelas i verksamhetsplanen utifrån de övergripande målen och de egna åtagandena. Nämnderna bör vidare noga följa att förvaltningsorganisationerna har tillräcklig kompetens för att planeringen och uppföljningen av verksamhet och ekonomi ska kunna fungera på ett tillfredsställande sätt.

  
Maria Lövgren  
Enhetschef

  
Birgit Nordström  
Revisor

  
Birgitta Brito  
Revisor

  
Cecilia Gonçalves  
Revisor

  
Karin Wikström  
Revisor

## **Bilaga 1**

### **Ur Regler för ekonomisk förvaltning (2002:10)**

#### **1 kap BUDGET och UPPFÖLJNING**

##### ***Kommunfullmäktiges budget***

###### **1 §**

Kommunstyrelsen meddelar riktlinjer för nämnders budgetarbete. Kompletterande anvisningar utfärdas av stadsledningskontoret och koncernledningen för Stockholms Stadshus AB.

###### ***Uppföljning***

###### **7 §**

Uppföljning skall ge underlag för att styra verksamheterna. Ansvar för uppföljning ligger hos nämnderna.

Förvaltningschefen skall kontinuerligt följa upp verksamheten, upprätta erforderliga underlag till nämnden och redovisa om risk för budgetavvikelse föreligger och därvid föreslå erforderliga åtgärder.

Verksamheter med beställaransvar skall styras genom regelbunden uppföljning och avstämning mot nämndens budget, redovisa prognostiserad behovs- och prestationsutveckling samt kostnads-/utgifts- och intäkts/inkomstutveckling. Verksamheter med utföraransvar skall styras genom regelbunden uppföljning mot beslutade resultatplaner samt fastställt avkastningskrav.

Nämnd skall besluta om former och tidpunkter för redovisning av erforderliga beslutsunderlag för sin styrning.

Finner nämnd med beställaransvar att anslag kommer att bli otillräckligt, eller att intäkter inte inflyter i budgeterad omfattning, skall nämnden vidta åtgärder för att rymma sådant överskridande eller intäktsunderskott inom nämndens budget respektive beslutade anslag och av kommunfullmäktige angivna mål och anslagsvillkor.

Finner nämnd med beställaransvar att förutsättningarna förändrats i förhållande till underlaget för kommunfullmäktiges budgetbeslut samt att mål och anslagsvillkor till följd av detta behöver ändras skall begäran härom underställas kommunfullmäktige.

För investeringar och stora projekt gäller att särskild uppmärksamhet måste ägnas åt uppföljningen av medelsförbrukning, tidsplaner, prestationer samt de politiska målen. Visar uppföljningen att ett objekt kan medföra större utgifter, mindre inkomster, högre framtida kostnader eller lägre framtida intäkter än vad som ursprungligen kalkylerades eller att andra förutsättningar ändrats i väsentlig mån, skall detta omgående redovisas för nämnden. Nämnden skall snarast vidta åtgärder för att förhindra fördyringar eller göra omprioritering inom ramen för sin totala investeringsplan. Avvikelse mot investeringsbeslut skall re-

dovisas till kommunstyrelsen i samband med den löpande uppföljningen. Förvaltningschefen skall tillse att budgetansvaret iakttas vid varje resursanskaffning (anställning, upphandling m.m.).

#### 8 §

Nämnd skall lämna de rapporter avseende utfall och prognoser, beslutade och föreslagna åtgärder som stadsledningskontoret, eller revisionskontoret begär.

### 5 kap INTERN KONTROLL

Nämnderna skall enligt kommunallagen 6 kap. 7 § var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. Nämnderna skall också se till att den interna kontrollen är tillräcklig samt att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt. Detsamma gäller när vården av en kommunal angelägenhet med stöd av kommunallagen 3 kap. 16 § har lämnats över till någon annan.

Revisorernas uppgift är enligt kommunallagen 9 kap. 9 § att pröva om bl.a. den kontroll som görs inom nämnderna är tillräcklig.

Stadsledningskontoret utfärdar anvisningar för tillämpningen av följande regler i samråd med revisionskontoret.

#### 1 §

Den interna kontrollen inom en nämnd skall bygga på en helhetssyn på den kommunala verksamheten. Detta betyder att den skall omfatta mål och strategier, styrning och uppföljning samt skydd av tillgångar. Inom dessa områden skall det finnas inbyggda uppföljnings- och kontrollsystém som säkrar en effektiv förvaltning och förebygger allvarliga fel eller förluster.

Nämnd ansvarar för att ett system för intern kontroll upprättas inom respektive verksamhetsområde med övergripande riktlinjer, regler och anvisningar i syfte att säkerställa att

- verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt.
- att lagar, avtal och andra för nämnden gällande regler, föreskrifter och beslut följs.
- anskaffningen och användningen av resurser är effektiv och ändamålsenlig.
- stadens tillgångar skyddas.
- redovisningen och uppföljningen av verksamhet och ekonomi är rättvisande, tillförlitlig och ändamålsenlig samt att
- säkerheten i redovisningsrutiner, administrativa rutiner och IT-system är tillfredsställande.

Förvaltningschef skall upprätta förslag till internt kontrollsystém för nämnden och skall tillse att konkreta regler och anvisningar utformas för att upprätthålla en god intern kontroll inom alla verksamhetsområden.

Verksamhetsansvariga chefer på olika nivåer i organisationen skall bidra till



utformningen av konkreta regler och anvisningar för en god intern kontroll inom sina verksamhetsområden och skall informera övriga anställda om reglernas och anvisningarnas innebörd.

Samtliga anställda är skyldiga att följa gällande regler och anvisningar för intern kontroll.

## 2 §

Nämnd skall årligen fastställa en internkontrollplan för att följa upp att det interna kontrollsystemet fungerar tillfredsställande inom nämndens verksamhetsområden.

Utifrån en risk- och väsentlighetsanalys skall nämnden välja ut ett antal områden/rutiner som skall granskas särskilt under verksamhetsåret för att verifiera att mål uppnås samt att riktlinjer och fastlagda kontroller verkligen upprätthålles/genomförs.

Förvaltningschef skall tillse att en risk- och väsentlighetsanalys genomförs och dokumenteras och med denna som underlag upprätta förslag till internkontrollplan för nämnden.

## 3 §

Nämnd skall försäkra sig om att internkontrollplanen genomförs och vid behov vidta åtgärder som säkerställer att den interna kontrollen är tillräcklig. Förvaltningschef skall regelbundet rapportera till nämnden om hur internkontrollplanen genomförs, hur den interna kontrollen fungerar samt föreslå nämnden erforderliga åtgärder för att säkerställa att den interna kontrollen är tillräcklig.

Bristar i den interna kontrollen skall omedelbart rapporteras till närmast överordnad. Vid misstanke om brott av förmögenhetsrättslig karaktär skall nämnden utan oskäligt dröjsmål vidta åtgärder. Förvaltningschef skall omgående informera nämnden och revisionskontoret om det hos förvaltningen uppdagas förhållanden som medför misstanke om att sådant brott föreligger. Förvaltningschef skall också tillse att nämnden och revisionskontoret informeras om de åtgärder som vidtas.