

A

Stadsledningskontoret

Ekonomiavdelningen

Tjänsteutlåtande

sid 1 2003-12-10

B

C

D

E

Handläggare: Helen Slättman, Anders Carstorp  
Tfn: 08-508 29 332, 08-508 29 292

Kommunstyrelsen

## **Stadsledningskontorets förslag till förändrad budgetordning i Stockholms stad**

### **Stadsledningskontorets förslag till beslut**

Kommunstyrelsen föreslår att kommunfullmäktige beslutar följande.

1. Förslag till förändrad budgetordning i Stockholms stad godkänns.
2. Förslag till förändring av stadens Regler för ekonomisk förvaltning godkänns (bilaga).
3. Kommunstyrelsen uppmanas att leda arbetet med anpassning av budgetprocessen till förändrad budgetordning inför budget 2005 med inriktning för 2006 och 2007.

# ABCDE

sid 2

4. Kommunstyrelsens Avstämning av budget med anledning av nämndernas budget/verksamhetsplan kan med anledning av den förändrade budgetprocessen utgå. Nämndernas omslutningsförändringar redovisas för kommunstyrelsen i särskilt ärende.
5. Koncernstyrelsen för Stockholms Stadshus AB anmodas anpassa sin budgetprocess till den förändrade budgetordningen och leda arbetet med berörda dotterbolag.

Bosse Sundling  
Stadsdirektör

Gunnar Björkman  
Ekonomidirektör

## **Sammanfattning**

En sammanfattande analys av nuvarande budgetordning visar att flerårigheten är mycket svag. Beslutsprocessen är relativt väl utvecklad på en övergripande nivå men med svagare koppling till samhällsekonomiska bedömningar och ett helhetsperspektiv samt att kvaliteten på beslutsunderlagen påverkas av tidsavståndet till det verksamhetsår som avses och att värderingsmodeller för investeringsobjekt saknas.

För att stärka helhetsperspektivet föreslås att analysen av de samhällsekonomiska förutsättningarna utvecklas och utgör en tydligare utgångspunkt för planerings- och budgetbesluten.

För att öka långsiktigheten i stadens planerings- och budgetbeslut föreslås att ett flerårigt strategiskt ärende utarbetas och beslutas av kommunfullmäktige före sommaren. I det fleråriga strategiska ärendet skall stadens investeringsverksamhet ingå. Staden skall också verka för en ändring av det kommunala balanskravet så att överskott från högkonjunktur kan användas då ekonomin försvagas.

För att förbättra kvaliteten på beslutsunderlaget föreslås att kommunfullmäktige beslutar om den detaljerade budgeten på hösten och att staden inleder ett arbete med att utveckla en modell för systematisk analys och värdering av olika investeringsobjekt. Vidare bör staden på olika sätt stärka boksluts- och verksamhetsanalysen som grund för utveckling och planering.

För att öka insynen, överskådligheten samt möjligheter till jämförelser och uppföljning föreslås att kriterier till stöd för mål- och prioritetsformuleringar utvecklas och används systematiskt samt att en eller flera indikatorer utarbetas för varje mål/prioritering. Översynen visar också på behov av ett fortsatt utvecklingsarbete av gemensamma principer avseende budget och redovisning samt att budgetdokumentets tillgänglighet bör ökas genom olika typer av informationsinsatser, bl.a. bör en kort sammanfattande version av budgeten presenteras i anslutning till budgetbeslutet. Därutöver bör även dokumentationen av och informationen om stadens interna resursfördelningsmodell utvecklas.

# ABCDE

sid 4

## Innehållsförteckning

<b>Bakgrund</b> .....	5
<b>Ärendets beredning</b> .....	5
<b>Nuvarande budgetordning</b> .....	5
<b>Behov av utveckling av nuvarande budgetordning</b> .....	6
Erfarenheter från andra organisationer .....	6
Utgå från helheten .....	6
Flerårighet .....	7
Kvaliteten på beslutsunderlagen .....	7
Transparens och tydlighet .....	8
Resultat.....	8
Nyckeltal .....	8
Resursfördelningsmodellen .....	9
Budgetdokumentets utformning.....	9
<b>Utvecklingsförslag</b> .....	9
Budgetprocessens utformning .....	9
Ett nytt långsiktigt ärende som anger strategiska förutsättningar för staden utarbetas .....	9
Ordinarie budgetbeslut med debatt flyttas till hösten.....	10
Budgetbeslutet skall ha en tydlig utgångspunkt i en helhetssyn.....	11
Ett förändrat balanskrav är önskvärt.....	11
Resultat, tydlighet och transparens .....	11
Resultatmått och indikatorer utvecklas i dialog med den politiska ledningen....	11
Genomgång av nyckeltalen genomförs .....	12
Resursfördelningsmodellen dokumenteras och beskrivs.....	12
Förändringar i budgetdokumentets utformning .....	12
Investeringar .....	12
Modell för analys och värdering bör utvecklas .....	12
Incitament för prioritering och ansvar bör utvecklas .....	13
Investeringsverksamhetens långsiktiga konsekvenser måste beaktas .....	13
Investeringsbeslut skall beakta effekter för andra nämnder.....	13
<b>Fortsatt utvecklingsarbete</b> .....	14
<b>Regler för ekonomisk förvaltning (bilaga)</b> .....	1

## **Bakgrund**

I stadens budget för 2004 beslöts att kommunstyrelsen snarast skulle genomföra en översyn av budgetprocessen och utarbeta förslag till förändringar. Syftet med översynen är att skapa en stabil och över tiden hållbar utveckling för staden genom en god ekonomisk hushållning. Huvudkomponenten i detta är att förstärka budgetdokumentets flerårighet och att förbättra förutsättningarna för en god insyn i stadens ekonomi.

Förändringarna av nuvarande budgetprocess skall enligt kommunfullmäktiges budgetbeslut 2004 utgå från det faktum att den totala nettokostnadsramen för budgeten läggs fast i ett tidigt skede av processen.

Översynen kan komma att innebära förändringar i budgetprocessen för år 2005.

## **Ärendets beredning**

Ärendet är berett vid stadsledningskontorets ekonomiavdelning i samarbete med kontorets finansavdelning och Stockholms Stadshus AB. Samråd har även skett med stadens revisionskontor.

## **Nuvarande budgetordning**

Staden har successivt utvecklat sina ekonomiska styrprinciper med anledning av lagändringar och förändrad organisation. Kommunfullmäktige beslutade år 1992 om Regler för ekonomisk förvaltning (utl.1992:101). Reglerna ger närmare föreskrifter för stadens redovisning och medelsförvaltning. Reglerna beskriver även den budgetordning som skall tillämpas i staden, dvs. den modell som används för planering, styrning och uppföljning av stadens resurser.

Den senaste större förändringen i budgetordningen gjordes 1999 (utl. 1999:158) med anledning av att det av riksdagen beslutade balanskravet infördes i budgetordningen samt att en översyn av budgetprocessen visat på behov av förändringar.

I nuvarande budgetprocess lämnar nämnder och bolagstyrelser i samband med sin verksamhetsberättelse i februari in underlag för budgetarbetet. I maj beslutar kommunstyrelsen och i juni fastställer kommunfullmäktige budgeten avseende kommande tre år med särskild betoning på det första året. I samband med detta inleds vanligtvis det lokala budgetarbetet. Under senare delen av hösten skall nämnderna besluta om sin budget/verksamhetsplan, varefter kommunstyrelsen beslutar om avstämning av budget med anledning av nämndernas budget/verksamhetsplan före årsskiftet. På motsvarande sätt fastställer koncernstyrelsen budgeten för stadens bolag.

## Behov av utveckling av nuvarande budgetordning

### *Erfarenheter från andra organisationer*

Staden måste bedriva ett aktivt och ständigt pågående utvecklingsarbete avseende styrning av såväl ekonomi som verksamhet. I detta arbete är det nödvändigt att goda erfarenheter tas tillvara och att staden i de delar som fungerar mindre tillfredställande är beredd att pröva nya vägar. Det är därför av intresse att jämföra stadens budgetprocess med aktuella tendenser inom ekonomistyrning av offentlig sektor.

Internationellt präglas utvecklingen av ett antal parallella tendenser. Det finns en växande insikt om att *utformningen av beslutsprocesserna* har betydelse för den förda ekonomiska politiken. En väl utformad budgetprocess kan bättre möta nya ekonomiska förutsättningar från omvärlden och den egna organisationen. Inom den offentliga sektorn har flera aspekter av beslutsprocesserna visat sig ha betydelse. Exempel på detta är att budgetbeslutet bör gå från helhet till delar dvs. ta sin utgångspunkt i de övergripande förutsättningarna och successivt arbeta sig nedåt mot mer detaljerade nivåer (s.k. top-down-budgetering). Vidare finns en utveckling där budgetbesluten sträcker sig över flera år samt krav på en ökad kvalitet på beslutsunderlaget. Det är dessa insikter som ligger bakom förändringar av budgetprocesserna i ett flertal länder på senare år.

En annan tydlig tendens inom styrningen av den offentliga sektorn är en ökande tonvikt på medborgarperspektivet. Ett nyckelord i detta sammanhang blir *transparens* eller *tydlighet*.

### *Utgå från helheten*

Som tidigare framgått är beslutsordningen av stor betydelse för disciplinen avseende den ekonomiska politiken. Grundregeln för budgetarbetet bör vara att beslut skall utgå från de övergripande förutsättningarna och de totala budgetramarna för att successivt arbeta sig nedåt till mera detaljerade nivåer. Vidare skall besluten i varje skede respektera de redan fattade besluten. Det innebär att budgetbeslutet först skall omfatta den totala budgeten. Därefter beslutas om budgetramar för olika områden. Motförslag som innebär kostnadsökningar inom ett eller flera delområden måste vara finansierade genom minst lika stora kostnadsminskningar inom andra områden. Motförslag som inte respekterar den redan beslutade totalramen skall avvisas.

Stadens beslutsordning i samband med budgetprocessen liknar i flera avseenden den ovan beskrivna önskvärda utformningen, men behöver förtydligas.

## ***Flerårighet***

Analysen av de övergripande förutsättningarna för budgetbeslutet behöver stärkas. I synnerhet då den finansiella utvecklingen de senaste tio åren har visat stora variationer. Det finns en risk att staden i goda tider med höga skatteintäkter och låga konjunkturrelaterade kostnader skapar en kostnadsstruktur som staden, när de goda tiderna vänds till sämre, får svårt att finansiera. Då krävs omedelbara besparingar och omprövningar av stadens verksamheter. Dessa omprövningar skall ske kontinuerligt och kan av effektivitetsskäl vara nyttiga, men de kan också skapa ryckighet och ändra förutsättningarna i den planering och i de åtaganden som lagts fast, varvid den politiska styrningen försvåras.

Det av riksdagen beslutade balanskravet – vars syfte var att värna om den finansiella stabiliteten – har kommit att utformas på ett sådant sätt att ryckigheten snarast ökat.

Enligt kommunallagen skall kommunens budget innehålla en plan för ekonomin för en period av tre år. Budgetåret skall alltid utgöra periodens första år. En genomgång av de tio senaste årens budgetbeslut visar att staden formellt uppfyller lagens krav, men att tyngdpunkten i beräkning, planering och debatt i allt väsentligt ligger på själva budgetåret. Detta gäller oavsett majoritet eller om majoritetsskiftet skett under planperioderna. En genomgång av reservationerna mot majoritetens förslag/beslut under motsvarande period visar samma tendens.

## ***Kvaliteten på beslutsunderlagen***

En viktig förutsättning för ledning och styrning är beslutsunderlagets kvalitet. I budgetarbetet är detta i första hand förknippat med olika typer av mer eller mindre välgrundade förutsägelser om ett framtida utfall. Förutsägelser som inte infrias innebär i detta sammanhang att den beslutade budgeten vilar på felaktig grund. Det kan då bli aktuellt med ändringsbeslut, vilket kan skada budgetens trovärdighet som kan utgöra ett mycket allvarligt problem för den ekonomiska politiken.

Risken för att detta skall uppstå beror på en mängd olika faktorer. Två av de viktigaste är budgetens detaljeringsgrad och hur långt i förväg förutsägelserna görs. För ett detaljerat budgetbeslut ökar risken med tidsavståndet till det år budgeten skall gälla. Detta har beskrivits i det tidigare beslutet om förändrad budgetordning som en av riskerna med att kommunfullmäktige beslutar om en detaljerad budget för det kommande året redan i juni.

I praktiken har också förutsättningarna förändrats mellan vårens fullmäktigebeslut om budgeten och tiden fram till budgetårets början. Främst gäller detta finansieringen, där förutsättningarna för förändringar i kommunernas skatteunderlag fastställs i samband med regeringens budgetproposition i september. Dessa förutsättningar har skiljt sig

# ABCDE

sid 8

väsentligen från de prognoser som gjorts tidigare under året bl.a. i regeringens ekonomiska vårproposition. Förändrade förutsättningar har också påverkat kostnadssidan, där förändringar i demografi och arbetsmarknad inte kunnat förutses i ett tidigt budgetbeslut.

## ***Transparens och tydlighet***

Medborgarna är den offentliga sektorns uppdragsgivare och finansörer. Ett ökat fokus på medborgarperspektivet innebär att utvärdering i större utsträckning sker efter vad verksamheten åstadkommer, dvs. *resultat* och inte efter vilka resurser som sätts in. Med detta perspektiv följer ett ökat intresse för resultatmätt, redovisning och revision. Ett nyckelord i detta sammanhang blir *transparens* och *tydlighet*. Det är centralt för trovärdigheten att resultaten presenteras på ett sätt som är tillgängligt för politiska beslutsfattare och allmänhet. En nödvändig förutsättning för en ökad tydlighet i stadens ekonomi är att budgetering och redovisning sker med samma avgränsning, i samma struktur och enligt samma principer.

I staden har ett utvecklingsarbete med detta syfte bedrivits sedan flera år. Det är i dag möjligt att på ett tydligare sätt se sambanden mellan redovisning och budget.

## ***Resultat***

En tydlig tendens inom modern budgetering är att en ökad vikt läggs på uppnådda resultat snarare än insatta resurser. Övergången från traditionell budgetstyrning är emellertid inte problemfri. Ett huvudproblem för resultatstyrningen har varit att etablera en anknytning till den politiska nivån. Idealt skall de politiska målen översättas till tydliga och användbara indikatorer. En återföring av information om uppnådda resultat skall sedan garantera att dessa används som underlag till nya beslut för fortsatt utveckling och effektivisering och därmed blir politiskt relevanta. I staden har detta uppmärksamats tidigare. I stadens styrmodell ILS (Integrerad ledning och styrning) är dialogen och återföringen av uppnådda resultat central såväl till politisk ledning som förvaltningsledning.

## ***Nyckeltal***

Rätt använda kan nyckeltalen spela en stor roll i styrningen av de olika verksamheterna. Nuvarande uppsättning nyckeltal brister delvis i jämförbarhet över tiden och mellan nämnderna, så att det blir svårt att använda informationen för produktivitetjämförelser. Det krävs också att nyckeltalen är stabila över tiden för att de skall kunna användas för produktivitetsanalyser.

Nyckeltal är ett instrument för verksamhetsstyrning för beslutsfattare på olika nivåer i staden. För att det skall fungera väl krävs också att de verksamhetsansvariga inom förvaltningarna upplever prestationsmätt, åtaganden och produktivitetsanalyser som rimliga och rättvisande.



# ABCDE

sid 9

Samtidigt får det inte bli för många och detaljerade nyckeltal på en övergripande nivå.

## ***Resursfördelningsmodellen***

Erfarenheterna av det existerande systemet för fördelning av resurser mellan i huvudsak stadsdelsnämnderna och i viss mån utbildningsnämnden varierar. Missnöje har uttryckts med existerande fördelningsnycklar, men också att systemet i stort löser sin uppgift. Kunskapen om konstruktion och funktionssätt hos vissa av fördelningsmodellerna är inte tillräckligt spridd. Vidare är dokumentationen av existerande system inte tillfredsställande.

## ***Budgetdokumentets utformning***

En ofta återkommande uppfattning är att budgetdokumentet är svårbegripligt och otillgängligt. Stadens budget trycks och distribueras i samma version till politiker, förvaltningschefer, ekonomichefer, verksamhetschefer, övriga tjänstemän, medborgare och andra intressenter. De olika intressenterna har dock olika informationsbehov. Detaljer som är nödvändiga för vissa grupper innebär att dokumentet blir omfattande och svåröverskådligt för andra.

I budgetdokumentet går inte t.ex. kostnadsutvecklingen bakåt i tiden att utläsa. Det finns inte heller några beskrivningar av måluppfyllelse etc.

## **Utvecklingsförslag**

### ***Budgetprocessens utformning***

En sammanfattande analys av nuvarande budgetordning visar att flerårigheten är mycket svag. Beslutsprocessen är relativt väl utvecklad på en övergripande nivå men med svag koppling till samhällsekonomiska bedömningar samt att kvaliteten på beslutsunderlagen påverkas av tidsavståndet till det verksamhetsår som avses.

### ***Ett nytt långsiktigt ärende som anger strategiska förutsättningar för staden utarbetas***

För att öka långsiktigheten och stabiliteten i stadens verksamheter bör ett särskilt ärende föreläggas kommunstyrelsen och kommunfullmäktige, som beskriver och analyserar de samhällsekonomiska utgångspunkterna för i första hand de närmaste tre åren med möjlighet att utsträcka analysen ytterligare i tid. I dokumentet skall också för staden strategiska frågor analyseras och kommenteras. Detta kan t.ex. avse tillväxt- och finansieringsfrågor, demografiska förändringar, kompetensförsörjning samt utvecklingen för de viktigaste kostnadsslagen (t.ex. personal, lokaler och entreprenader). Stadens Framtidsutredning kan tjäna som lämpligt underlag inför valet av strategiska frågor att beakta i ärendet. De

# ABCDE

sid 10

sammanfattande förutsättningarna för stadens budget bör anges, det kan t.ex. gälla stadens totala kostnads- och finansieringsutrymme.

Det särskilda ärendet skall inte uppfattas som ett ytterligare budgetdokument utan som en utgångspunkt för det kommande och mer detaljerade budgetarbetet. Syftet är att förbättra förutsättningarna för en uthållig ekonomisk politik genom att utsträcka tidsperspektivet och att det kommande mera detaljerade budgetbeslutet tar sin utgångspunkt i de övergripande ekonomiska förutsättningarna.

## *Ordinarie budgetbeslut med debatt flyttas till hösten*

För den ordinarie budgetårscykeln finns inte särskilt stort utrymme för variationer.

Kommunfullmäktige beslutade om förändrad budgetordning fr.o.m. år 2000. Beslutet innebar att kommunfullmäktige skulle besluta om budgeten i juni för det nästkommande året, utom valår. Argumentet *för* ett budgetbeslut före sommaren var att stadens verksamheter ges en längre tid att anpassa sig till eventuellt ändrade ekonomiska förutsättningar. Vidare skulle mer tid ges för nämnden att förankra budget/verksamhetsplan bättre och få lokalt genomslag på ett tydligare sätt.

*Mot* tidiga beslut talar framför allt att prognososäkerheten ökar. Regering och riksdag fattar beslut som påverkar förutsättningarna för stadens ekonomi. Dessa beslut kan vara lämpligt att invänta för att undvika onödig osäkerhet. Även stadens kostnadssida har visat sig svår att förutsäga i detalj. Detta har till exempel avsett förändringar på arbetsmarknaden och demografiska förändringar. Med ekonomisk osäkerhet finns en risk att beslutad budgetram inte kan hållas. En ram som utsätts för återkommande ändringsbeslut förlorar i trovärdighet.

Planeringsförutsättningarna förbättras inte om kvaliteten på beslutsunderlagen brister. Dessutom har möjligheten till utsträckt planering inte utnyttjats fullt ut av nämnderna. I syfte att öka kvaliteten på beslutsunderlagen för kommunfullmäktige, verksamheterna och nämnderna förelås att ordinarie budgetbeslut flyttas till hösten.

Ett långsiktigt strategiskt ärende som föregår höstens budgetbeslut skapar också förutsättningar för att öka flerårigheten i det detaljerade budgetbeslutet.

En mycket viktig förutsättning som skapades i och med det förra beslutet om förändrad budgetordning var att koppla ihop budgetarbetet med bokslutsarbetet. Det är av stort värde att bevara och utveckla denna möjlighet. Beslut och planering måste ta sin utgångspunkt i den faktiska verksamhet som bedrivs och det ekonomiska och verksamhetsmässiga

# ABCDE

sid 11

utfallet av denna. Planeringen kan därigenom fokusera på helheten och inte på den marginella förändringen av tilldelade medel.

Med en förskjutning av det detaljerade budgetbeslutet till hösten minskar också behovet av kommunstyrelsens avstämning av budgeten med anledning av nämndernas budget/verksamhetsplaner. Stadsledningskontoret föreslår att detta ärende utgår. Nämndernas omslutningsförändringar redovisas för kommunstyrelsen i särskilt ärende. Det är däremot av största vikt att stadsledningskontoret även fortsättningsvis analyserar nämndernas verksamhetsplaner för att i god tid upptäcka risker för avvikelser i jämförelse med kommunfullmäktiges beslut.

*Budgetbeslutet skall ha en tydlig utgångspunkt i en helhetssyn*

Som tidigare framgått är helhetsperspektivet och beslutsordningen av stor betydelse för disciplinen avseende den ekonomiska politiken. Ett av syftena med ett långsiktigt strategiskt ärende är att det kommande mera detaljerade budgetbeslutet tar sin utgångspunkt i de övergripande ekonomiska förutsättningarna. Detta bör också komma till uttryck i såväl debatt som beslutsordning i kommunfullmäktiges budgetdebatt. Stadens beslutsordning i samband med budgetprocessen liknar i flera avseenden den ovan beskrivna önskvärda utformningen, men behöver förtydligas. Det kan göras genom att kommunfullmäktiges budgetdebatt efter den inledande debatten börjar med att diskutera och besluta om finansieringen.

*Ett förändrat balanskrav är önskvärt*

Det vore önskvärt att varje kommun själv kunde avsätta överskott i högkonjunktur och använda dem i ekonomiskt svagare perioder. Ett balanskrav som omfattar flera år kan på så sätt minska ryckigheten i ekonomin som konjunktursvängningarna kan medföra. Staden har redan och kommer även fortsättningsvis att framföra dessa synpunkter till regeringen. Ett förändrat kommunalt balanskrav bör också omgärdas av tydliga regler för att undvika systematiska underbalanseringar av stadens budget. Regeringen har meddelat att den avser att besluta om en proposition om god ekonomisk hushållning i kommuner och landsting där även balanskravet kan komma att ses över.

***Resultat, tydlighet och transparens***

*Resultatmått och indikatorer utvecklas i dialog med den politiska ledningen*

Indikatorer för måluppfyllelse bör utformas i samarbete med den politiska ledningen för att informationen skall bli användbar i beslutsfattandet. Om tjänstemän på olika nivåer uppfattar att den framtagna informationen används, kommer den också att få betydelse för det dagliga beslutsfattandet inom nämnderna.

# ABCDE

sid 12

Informationen bör göras tillgänglig inför att budgetbeslut och beslut för fortsatt utveckling och effektivisering skall fattas. Verksamhetsuppföljningen bör också i övrigt stärkas för att uppfattas som mer politiskt relevant. Stadsledningskontoret bör initiera ett utvecklingsarbete inom ramen för stadens integrerade ledningssystem (ILS) i denna fråga. I utvecklingsarbetet kan till exempel ingå utarbetande av kriterier för mål- och prioritetsformuleringar samt indikatorer för dessa.

## *Genomgång av nyckeltalen genomförs*

Kommunstyrelsen har kommunfullmäktiges uppdrag att göra en översyn av nyckeltalen i staden. En grundlig genomgång av nyckeltalen för olika verksamheter genomförs för närvarande av stadsledningskontoret i syfte att skapa en bred enighet om vilka nyckeltal som skall utnyttjas.

Det är i detta sammanhang väsentligt att prioritera en fortsatt utveckling av systemet för ledning och information (LIS) av stadens verksamheter.

## *Resursfördelningsmodellen dokumenteras och beskrivs*

Analyser av vissa delar av resursfördelningssystemet genomförs för närvarande av stadsledningskontoret i samarbete med olika förvaltningar i staden. En prioriterad del i detta arbete bör vara att dokumentera de olika modeller som används i fördelningssystemet samt beskriva deras funktionssätt klart och pedagogiskt i t.ex. återkommande seminarier för intresserade nämndpolitiker och tjänstemän.

## *Förändringar i budgetdokumentets utformning*

Ett grundläggande problem för budgetdokumentet är att det i dess mest utvecklade form inte är anpassat till samtliga mottagare. Staden har tidigare utarbetat olika typer av s.k. populärversioner av budgeten. När olika informationsinsatser planeras till följd av budgetbeslutet bör även en populärversion övervägas. Som ett alternativ eller komplement kan övervägas om den information som finns i kommunfullmäktiges beslut kan presenteras i skilda dokument för att tillgodose de olika behov som läsarna av budgeten har.

Vidare bör det, i ökad utsträckning, av varje nämnds eller verksamhetsområdes avsnitt framgå vilka ekonomiska och verksamhetsrelaterade resultat som hittills har uppnåtts.

## ***Investeringar***

### *Modell för analys och värdering bör utvecklas*

En mer systematisk värderingsprocess eller värderingsmodell bör utvecklas som underlag till investeringsbeslut. En början för framtagande

# ABCDE

sid 13

av en samhällsekonomisk kostnads/nyttomodell kan vara att i större utsträckning tillämpa så kallade nuvärdesberäkningar för kostnader/intäkter avseende investeringsprojekt. Det innebär att det i större utsträckning skulle bli möjligt att jämföra förändringen av kostnader och intäkter olika år med förändringar i investeringsutgiften.

## *Incitament för prioritering och ansvar bör utvecklas*

Investeringsutgifterna sätts regelmässigt långt över behoven, vilket ger de berörda nämnderna ett handlingsutrymme för egna beslut. Med denna budgeteringsprincip blir behovet av prioritering mycket svagt. En alltför generöst tilltagen investeringsutgift medför även stora avvikelser gentemot beslutade investeringar, som löpande måste följas upp under året. Det innebär också en risk att de minskade kapitalkostnader som ej genomförda, men av kommunfullmäktige beslutade investeringar ger upphov till, används i driftverksamheten. Investeringsutgifterna bör därför beslutas i förhållande till de faktiska behoven.

Ett möjligt alternativ som bör beaktas är att nämnd som gör investeringar får finansiera framtida drift- och kapitalkostnader inom oförändrad budget eller att budgetmedel för kapitalkostnader fördelas mera restriktivt.

## *Investeringsverksamhetens långsiktiga konsekvenser måste beaktas*

Det generella problemet med att integrera investeringsverksamheten med budgetprocessen är att stadens investeringsverksamhet till stor del genererar driftkostnader inkl. kapitalkostnader under en period som staden inte fattar budgetbeslut för, dvs. kostnaderna och intäkterna ligger ofta längre fram i tiden.

I det strategiska ärende stadsledningskontoret föreslår att kommunfullmäktige skall ta ställning till på våren bör de långsiktiga investeringsplanerna ingå. Detta bör även gälla de kommunala bolagens investeringsplaner.

## *Investeringsbeslut skall beakta effekter för andra nämnder*

Den nämnd som skall besluta om en investering kan inte besluta om andra nämnders kostnader eller intäkter. Indirekt sker ändå detta genom att investeringsbeslutet får följeffekter för andra nämnder. Det kan vara mycket svårt att fånga upp alla effekter, men nuvarande hanteringsordning måste förbättras. En möjlig väg som kan prövas är att det i investeringsbeslutet skall redogöras för kostnads- och intäktskonsekvenser för den nämnd som påverkas och den påverkade nämndens ställningstagande till detta.

## **Fortsatt utvecklingsarbete**

Utvecklingsarbetet avseende styrning av såväl ekonomi som verksamhet är en ständigt pågående process. I detta arbete är det nödvändigt att goda erfarenheter tas tillvara och att staden i de delar som fungerar mindre tillfredställande är beredd att pröva nya vägar. Det innebär att den översyn som görs i detta ärende endast utgör en del av ett fortsatt utvecklingsarbete. Ett sådant arbete bör främst fokusera på olika möjligheter att ytterligare förstärka flerårigheten i budgetdokumentet samt att stärka uppföljningen som grund för planering och utveckling.



## KOMMUNAL FÖRFATTNINGSSAMLING FÖR STOCKHOLM

Utgiven av KF/KS kansli

**2002:10**

### **Regler för ekonomisk förvaltning (bilaga)**

Kommunfullmäktiges beslut den 5-6 december 2002

(Budgetutl.)

(Jfr Kfs 2002:6)

#### ***INLEDNING***

Kommunernas ekonomiska förvaltning regleras i 8 kapitlet i kommunallagen. Där stadgas bl.a. att kommunfullmäktige skall meddela närmare föreskrifter om medelsförvaltningen. Kommunstyrelsen och övriga nämnder skall även tillämpa lagen (1997:614) om kommunal redovisning. Olika regler gäller för verksamheter med beställaransvar och utföraransvar.

För av kommunen ägda bolag och stiftelser gäller även bokföringslagen, för bolagen aktiebolagslagen och årsredovisningslagen och för stiftelser stiftelselagen. Såvida inte dessa lagar stadgar annat gäller vad som nedan stadgas om nämnd även av kommunen ägda stiftelser och aktiebolag. Vad som stadgas om förvaltningschef skall även gälla för verkställande direktör (bolagschef/-stiftelsechef). Varje bolag har rätt att besluta här om.

Kommunstyrelsen får medge undantag från vad som stadgas nedan om det föreligger särskilda skäl.

#### ***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.

**2§**

Nämnd inger i samband med sin verksamhetsberättelse sitt budgetförslag och sina treårsberäkningar till kommunstyrelsen som underlag för kommunstyrelsens förslag till budget och treårsberäkningar. Förslaget omfattar driftbudget och investeringsplan. Investeringsplanen skall vara uppdelad på planerade och beslutade projekt.

Förvaltningschef skall ta fram underlag till förslag för budget och treårsberäkningar i enlighet med kommunstyrelsens riktlinjer och utfärdade anvisningar.

**3§**

Budgeten fastställs av kommunfullmäktige. Den skall upprättas i enlighet med kommunallagens balanskrav. Budgeten omfattar nämnder och bolagsstyrelser.

**a) Nämnder**

- 1 Plan över verksamheten
  - Planen skall omfatta mål, riktlinjer och anslagsvillkor med en översikt för treårsperioden.
- 2 Driftverksamhet
  - Verksamhet med utföransvar erhåller resultatbudget med avkastningskrav.
  - Övrig verksamhet, inklusive sådan med beställaransvar, erhåller ett eller flera anslag. Anslag kan, beroende på ändamål, meddelas brutto eller netto.
- 3 Investeringar
  - Plan och anslag för investeringsverksamheten med beräknade drift- och kapitalkostnadseffekter samt intäktsmöjligheter.
- 4 Stora projekt
  - Projektplan med redovisning av projektets syfte och innehåll samt ekonomiska konsekvenser.

**b) Stadens finansiering och ställning**

- En plan för finansiering av stadens totala utgifter inklusive försäljningsbeting samt uppgift om stadens budgeterade ställning vid budgetårets slut.

**c) Bolagsstyrelser**

- 1 Plan över verksamheten.
  - Planen skall omfatta mål och riktlinjer med resultatkrav samt en översikt för treårsperioden.
- 2 Plan över omsättning och resultat.
- 3 Investeringar
  - Plan för investeringar avseende all anläggningsverksamhet.



### *Nämndens budget*

#### **4 §**

Nämnd skall med utgångspunkt från kommunfullmäktiges fastställda budget upprätta en genomförandeplan för det kommande årets verksamhet (nämndens budget/verksamhetsplan). I budgeten skall redovisas uppställda mål för verksamheten och hur tilldeladeresurser skall användas.

Nämndens budget för nästkommande år skall fastställas av nämnden senast under december. År då val till kommunfullmäktige ägt rum året därpå senast under januari.

Deleted: oktober

Förvaltningschefen skall upprätta förslag till budget.

Stadsledningskontoret och koncernledningen för Stockholms Stadshus AB kan utfärda kompletterande anvisningar och tidsplan för budgeten.

#### **5 §**

Nämnd skall i samband med upprättande av budgeten redovisa förändrad omslutning hos kommunstyrelsen till följd av ökade externa intäkter för statsbidrag till olika projekt samt olika ersättningar. Nämnd skall även redovisa förändrad omslutning till följd av ökad försäljning av överskottskapacitet till andra nämnder.

Omslutningsförändringar av principiell betydelse skall föras upp till kommunfullmäktige för beslut.

Nämnd skall lämna sin budget till stadsledningskontoret för sammanställning.

### *Budgetansvar*

#### **6a §**

Nämnder är ansvariga för att anslag inte överskrids, budgeterade intäkter inflyter, avkastnings- och resultatkrav uppnås, investeringsutgifter och inkomster disponeras för beslutade objekt inom anvisad ram samt att budgeterade försäljningsbeting uppfylls. Nämnder och styrelser ansvarar också för hur verksamheten bedrivs och att kommunfullmäktiges mål uppnås.

### *Resultatöverföring*

#### **6b §**

Resultatenheter skall föra över hela sitt resultat, dock maximalt 5% av enhetens bruttobudget för året som uppkommer till följd av enhetens eget handlande, både över- och underskott till följande år. En förutsättning är att resultatenheten har uppfyllt sina åtaganden. Verksamhet som upphandlas i konkurrens med externa

entreprenörer s.k. intraprenader skall överföra 100% av sina resultat för att säke iställa konkurrensneutralitet under den tid som överenskommelsen gäller.

Om en resultatenhet visar över- eller underskott som skall föras mellan åren för ett budgetår skall nämnden i samband med bokslutet avsätta resultatet till en resultatfond. Uppkomna underskott skall täckas i samband med påföljande års bokslut. Om underskottet inte har kunnat täckas under nästkommande år skall nämnden upplösa resultatenheten i samband med bokslut varvid underskottet förs över till nästkommande år och övergår till nämnden. Ansvaret att täcka underskottet åvilar därmed ytterst nämnden. Om en resultatenhet har vidtagit åtgärder för att eliminera ett underskott men inte helt har lyckats med detta under nästkommande år kan resultatenheten få vara kvar efter kommunstyrelsens prövning av åtgärdernas trovärdighet.

Överfört överskott skall användas i verksamheten.

Nämnden skall i samband med sin budget/verksamhetsplan redovisa hur planerade över- eller underskott från föregående år avses behandlas.

*Kommentar:* Med över/underskott avses bättre/sämre resultat än budgeterat.

### **Uppföljning**

#### **7 §**

Uppföljning skall ge underlag för att styra verksamheterna. Ansvaret 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 beställansvar skall styras genom regelbunden uppföljning och avstämning mot nämndens budget, redovisa prognostiserad behovs- och prestationsutveckling samt kostnads-/utgifts- och intäkts/inkomstutveckling.

Verksamheter med utföransvar 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 beställansvar 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 beställansvar 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 redovisas 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.

### *Resultatenheter*

## 9 §

Huvudregeln är att nya resultatenheter inrättas, förändras eller avvecklas i samband med nämndens ordinarie verksamhetsplan. Nämnden skall i denna definiera vilka enheter som skall utgöra resultatenheter och hur resultatet skall mätas. Varje nämnd har ansvar för att utforma interna överenskommelser med sina resultatenheter.

För att skapa ett trovärdigt och långsiktigt stabilt system, bör nämnden inte upphäva eller förändra förutsättningarna för resultatenheterna under året. Det är viktigt att göra en helhetsbedömning då en förändring av en resultatenhet kan påverka andra resultatenheter. Enheterna skall verka i enlighet med gjorda överenskommelser.

Nämnden kan endast i undantagsfall upphäva eller förändra förutsättningarna under pågående år. Detta gäller då resultatenheten inte har verkat eller kunnat verka i enlighet med gjorda överenskommelser och detta inte kunnat förutses i samband med upprättandet av verksamhetsplanen. Nämnden kan under vissa speciella förutsättningar, t.ex. om enheten genom upphandling i konkurrens övergår till s.k. intraprenad, korrigera sin verksamhetsplan med avseende på avvikelsen. Samråd skall alltid ske med stadsledningskontoret innan beslut tas om ändring.

### *Slutna redovisningsenheter*

## 10 §

Kommunfullmäktige beslutar i samband med budget vilka enheter som skall vara slutna redovisningsenheter. Enhetens verksamhet regleras i budget och i reglemente/instruktion.

Slutna redovisningsenheter arbetar under bolagsliknande former men är inte egna juridiska personer.

För slutna redovisningsenheter gäller särskilda budget- och redovisningsprinciper. Enheten upprättar resultatbudget, investeringsplan med förslag till finansiering samt balansbudget.

Kommunfullmäktige fastställer i budgeten kraven på enhetens resultat i form av avkastning som skall levereras till finansförvaltning eller ägartillskott som skall tillföras enheten från finansförvaltning. Kommunfullmäktige kan i anslutning till behandlingen av nämndens bokslut justera avkastningskrav eller ägartillskott. Övriga resultat balanseras som fritt eget kapital.

Från och med år 2003 skall nya investeringar finansieras via koncernkonto och belastas med stadens internränta. Samtliga anläggningstillgångars finansiering skall likaledes belastas med stadens internränta via koncernkonto.

### *Taxor, avgifter m.m.*

#### **11 §**

Beslut om taxor, avgifter, prestationsrelaterade ersättningar till privata utförare (s.k. peng), investering, försäljning av mark och anläggningar samt andra ärenden, som anges i lag, fattas av kommunfullmäktige.

*Kommentar:* Kommunfullmäktige kan ge uppdrag åt nämnd att besluta i sitt ställe i den omfattning som följer av kommunallagen.

### **2 kap RÄKENSKAPER**

Stadsledningskontoret utfärdar anvisningar för tillämpningen av reglerna i detta kapitel.

### **Kommunal redovisningslag**

#### **1 §**

Stadens nämnder skall tillämpa lag (1997:614) om kommunal redovisning och reglerna i detta kapitel.

### **Nämndens löpande bokföring**

#### **2 §**

Förvaltningschefen skall se till att fullständiga räkenskaper fortlöpande förs över förvaltningens verksamhet i enlighet med den kommunala redovisningslagen och reglerna för ekonomisk förvaltning samt utfärdade anvisningar. Förvaltningschefen ansvarar vidare för att förvaltningen tillämpar det löne- och redovisningssystem som kommunstyrelsen beslutat om.

Interna köp och försäljningar inom en nämnd får inte öka nämndens omslutning. Förvaltningschefen utfärdar anvisningar för redovisningen inom nämndens resultatenheter.

### 3 §

Förvaltningschefen skall efter anmodan tillhandahålla stadsledningskontoret och revisionskontoret rapporter och ekonomiska uppgifter.

## Nämndens bokslut och verksamhetsberättelse

### 4 §

Förvaltningschefen skall snarast efter räkenskapsårets utgång se till att räkenskaperna avslutas och upprätta förslag till bokslut. Varje nämnd skall snarast efter årets slut fastställa bokslut för varje redovisningsenhet med en budget som fastställts av kommunfullmäktige och därefter inom tid och sätt som kommunstyrelsen bestämmer insända bokslutsärendet till stadsledningskontoret. Förslag till eventuella dispositioner med anledning av årets resultat skall lämnas till kommunstyrelsen.

Slutna redovisningsenheters resultat skall, med undantag för avkastning och eventuella ägartillskott, balanseras som fritt eget kapital.

Dispositioner som sammanhänger med resultatenheter anmäls i enlighet med detta reglemente 1 kap. 6 b §.

För nämnd med beställansvar skall budgetavräkning och balansräkning ingå i bokslutet.

För nämnd med utföransvar skall resultaträkning, balansräkning och finansieringsanalys ingå i bokslutet.

### 5 §

Varje nämnd skall årligen avge en verksamhetsberättelse med redogörelse för sin verksamhet under närmast föregående räkenskapsår. Till berättelsen skall nämndens bokslut bifogas.

Verksamhetsberättelsen skall innehålla en beskrivning av årets verksamhet utifrån resultaträkningen/ budgetavräkningen, måluppfyllelse och nyckeltal för nämndens verksamhet och en jämförelse med föregående räkenskapsår. Vidare skall verksamhetsberättelsen innehålla en redogörelse för mer betydande avvikelser från mål, riktlinjer och anslagsvillkor som angivits i budgeten samt förslag till dispositioner.

Nämnden skall särskilt redovisa pågående och avslutade investeringsprojekt i samband med nämndens verksamhetsberättelse för respektive år. Detta gäller även andra stora projekt.

I verksamhetsberättelsen skall nämnden redovisa hur den fullgjort sådana uppdrag som kommunfullmäktige har lämnat till den med stöd av 3 kap 10 §

första stycket och 3 kap 12§ kommunallagen. Redovisningen skall lämnas i den omfattning som närmare kan anges i nämndernas reglemente och i enlighet med anvisningar från stadsledningskontoret. Verksamhetsberättelsen skall i övrigt innehålla en beskrivning av hur fullmäktiges beslut om nämndens verksamhet efterlevts och hur nämnden bedrivit verksamheten.

Förvaltningschefen skall utforma förslag till verksamhetsberättelse. Kompletterande anvisningar för verksamhetsberättelsen utfärdas av stadsledningskontoret och revisionskontoret gemensamt.

Berättelsen skall, enligt fastställd tidsplan, överlämnas till revisorerna för beredning av frågan om ansvarsfrihet för nämnden.

Nämndens verksamhetsberättelse och revisionsberättelse lämnas till kommunfullmäktige. Kommunfullmäktige beslutar om ansvarsfrihet skall beviljas för nämnden.

## **Stadens huvudbokslut och årsredovisning**

### **6 §**

Stadens huvudbokslut är en sammanställning av de nämndvisa boksluten. Huvudbokslutet upprättas av stadsledningskontoret och redovisas i stadens årsredovisning.

Årsredovisningen upprättas i enlighet med den kommunala redovisningslagen och med iakttagande av god redovisningssed. Årsredovisningen skall i enlighet med den kommunala redovisningslagen innehålla en sammanställd redovisning som, utöver kommunen, även omfattar övriga juridiska personer där kommunen har ett betydande inflytande.

Årsredovisningen skall överlämnas till revisorerna för beredning av frågan om ansvarsfrihet före kommunfullmäktiges behandling av den.

Årsredovisningen skall överlämnas till kommunfullmäktige och revisorerna snarast möjligt och senast den 15 april året efter det år som redovisningen avser.

## **Delårsrapport**

### **7 §**

Stadsledningskontoret skall årligen sammanställa en delårsrapport. Delårsrapporten skall omfatta en period av minst hälften och högst två tredjedelar av räkenskapsåret. Delårsrapporten skall upprättas i enlighet med god redovisningssed. Underlag för delårsrapporten skall lämnas av nämnderna enligt anvisningar från stadsledningskontoret.

## **Värderings- och kapitalkostnadsprinciper**

### **8 §**

Med en investering avses all anläggningsverksamhet, inklusive om- och tillbyggnad, som medför standardhöjning och reinvestering samt anskaffning av utrustning till ett värde av ett pris basbelopp eller därutöver med en ekonomisk livslängd på tre år eller mer.

### **9 §**

Varje nämnd ansvarar för att det fortlöpande förs ett register över nämndens anläggningstillgångar.

### **10 §**

Anläggningstillgångar skall årligen belastas med kapitalkostnader. Räntesatsen för interna ränte ersättningar fastställs årligen i samband med budget.

## **Försäljning av tillgångar**

### **11 §**

Vid försäljning av anläggningstillgångar i mark och fastigheter redovisas realisationsvinsten alternativt realisationsförlusten under finansförvaltning.

Den nämnd som förvaltar tillgången redovisar en försäljningsinkomst som motsvarar det bokförda värdet på den försålda tillgången. Förvaltningen ersätts av finansförvaltning för verifierade externa försäljningskostnader.

## **Dokumentation av ekonomisystem, kontoplan m.m.**

### **12 §**

Stadsledningskontoret skall upprätta en beskrivning över tillämpade förvaltningsgemensamma delar av ekonomisystemet i enlighet med den kommunala redovisningslagen.

Förvaltningschefen skall upprätta en beskrivning över förvaltningsspecifika delar av ekonomisystemet.

## ***3 kap PENNINGHANTERING (tidigare medelsförvaltning)***

Stadsledningskontoret utfärdar anvisningar för tillämpningen av följande regler.

### ***Uppbörd och inkomstkontroll***

#### **1 §**

Varje nämnd ansvarar inom sitt verksamhetsområde för uppbörd, kontroll och redovisning av stadens pengar.

Förvaltningschefen skall se till att inbetalda pengar omedelbart sätts in på ett bank- eller postgirokonto som stadsledningskontoret har anvisat.

Vad som stadgats ovan gäller även för pengar som staden får och har hand om för annans räkning.

### ***Fakturering, krav och inkasso***

#### **2 §**

Varje nämnd ansvarar för sin fakturering och krav-och inkassoverksamhet.

##### **1. Fakturering**

Räkningar skall snarast möjligt skrivas ut och föras upp i kundreskontran.



## 2. Krav och inkasso

- a) Om fordran inte har betalats senast på förfallodagen skall krav- och inkassoåtgärder vidtagas.
- b) En fordran anses osäker om kunden inte betalat den då inkassoförfarandet inleds. En osäker fordran skall bokföras som en befarad kundförlust.  
Fordran bokförs på ett värdeminskningsskonto och motbokas ett värde-regleringskonto för kundfordringar.
- c) En osäker fordran skall skrivas ned då alla inkassoåtgärder vidtagits och senast efter tre år.  
En fordran som uppenbarligen inte kommer att kunna drivas in kan skrivas ned direkt utan att först bokföras som osäker.  
Nämnd eller delegat beslutar om nedskrivning av kundfordran.
- d) Indrivning av en fordran får avbrytas om ytterligare indrivningsförsök är utsiktslösa eller inte är försvarliga med hänsyn till kostnaderna och inte krävs från allmän synpunkt.

## *Upphandling*

### 3 §

Utgått

## *Leasing*

### 4 §

Avtal om leasing eller finansieringsköp får endast ingås efter ekonomiutskottets medgivande. Detsamma gäller avtal med annan rubricering, men med verklig innebörd av leasing eller finansieringsköp.

## *Kontroll, attest och utanordning*

### 5 §

Före beordran om utbetalning (utanordning) skall utgiften attesteras. Instruktion för attest och utanordning ska fastställas av nämnden.

Förvaltningschefen skall utforma förslag till instruktion för attest och utanordning efter det att yttrande inhämtats från revisionskontoret.

Förvaltningschefen skall utse attestanter om inget annat framgår av instruktionen för attest och utanordning.

### ***Utanordnare***

#### **6 §**

Varje nämnd skall utse utanordnare med befogenhet att på nämndens vägnar beordra utbetalning av pengar (utanordning). I regel skall nämnden utse förvaltningschefen till utanordnare.

Utanordnaren skall utse ett lämpligt antal ställföreträdare med samma befogenheter som utanordnaren.

*Kommentarer:* Till utanordnare och ställföreträdare skall utses namngivna personer.

Utsedda utanordnare och ställföreträdare skall tilldelas en personlig kod, enligt särskilda anvisningar, för att kunna godkänna utanordningar inom ansvarsområdet.

Uppgift om vilka som har utsetts till utanordnare och ställföreträdare och deras ansvarsområden skall lämnas till stadsledningskontoret omedelbart efter beslut. Prov på egenhändiga namnteckningar som är styrkta av vittnen skall finnas på nämnden och lämnas på särskild handling till stadsledningskontoret.

### ***Förskottskassa***

#### **7 §**

Kommunstyrelsen tillhandahåller på nämndens begäran en förskottskassa på ett belopp som kommunstyrelsen bestämmer.

Det beviljade beloppet räntebeläggs med en räntesats som kommunfullmäktige fastställer i samband med årsbudgeten. Räntesatsen skall spegla marknadsräntan.

Förvaltningschefen skall se till att förskottskassans pengar finns insatta på ett räntebärande konto, som stadsledningskontoret har anvisat, till dess att pengarna behöver användas. Räntan på detta konto tillfaller nämnden. Förvaltningschefen skall utse en person med ansvar för förskottskassan. Förvaltningschefen skall se till att pengar i förskottskassan redovisas, kontrolleras och inventeras enligt gällande regler och anvisningar.

Förvaltningschefen kan fördela förskottskassan på flera underförskottskassor. Vad som ovan sagts gäller även underförskottskassor.

### ***Kontokort***

#### **8 §**

Se kommunstyrelsens policy avseende kontokort.

### *Utbetalning*

#### **9 §**

Kommunstyrelsen svarar för alla utbetalningar om kommunstyrelsen inte medgett undantag.

Stadsledningskontoret skall verkställa stadens utbetalningar.

### *Likviditetshantering*

#### **10 §**

Kommunstyrelsen ansvarar för stadens likviditetshantering, upplåning och skuldförvaltning, utlåning samt tecknande av stadens borgen i enlighet med vad som föreskrivits i instruktionen för stadsledningskontoret och i Stockholms stads finansiella policy samt i andra beslut av kommunfullmäktige.

Förvaltningschefen skall på anmodan av stadsledningskontoret upprätta en likviditetsprognos och lämna in den till kontoret. Likviditetsprognosen skall vara avstämd mot beslutad budget.

## **4 kap DONATIONSMEDEL OCH VÄRDEHANDLINGAR**

### *Mottagande av donation*

#### **1 §**

Mottagande av donation skall underställas kommunfullmäktige för prövning då det är fråga om större värden eller ärenden av principiell beskaffenhet. I övriga fall beslutar respektive nämnd efter förslag från förvaltningschef.

### *Placering av fondtillgång*

#### **2 §**

Tillgångar tillhörande under stadens vård ställda fonder och stiftelser, skall placeras i enlighet med av kommunstyrelsen beslutade placeringsföreskrifter.

### *Förvaltning av fondtillgång*

#### **3 §**

Förvaltas fond eller stiftelse av nämnd, skall denna anlita kommunstyrelsen för handhavande av fondens eller stiftelsens tillgångar i den mån donationsbestämmelserna inte föreskriver annat.

### *Förvaring av värdehandlingar*

#### **4 §**

Förvaltningschef svarar för att värdehandlingar förtecknas och förvaras tillfredsställande. Förvaltning kan anlita stadsledningskontoret för förvaring av värdehandlingar som nämnd innehar för stadens räkning.

### **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 kontrollsystem 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 rätt visande, tillförlitlig och ändamålsenlig samt att
- säkerheten i redovisningsrutiner, administrativa rutiner och IT-system är tillfredsställande.

Förvaltningschef skall upprätta förslag till internt kontrollsystem 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 reglemas 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 intern kontrollplan 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 dröjs mål vidta åtgärder. Förvaltningschef skall omgående informera nämnden och revisionskontoret om det hos förvaltningen uppdagas fömållanden som medför misstanke om att sådant brott föreligger. Förvaltningschef skall också tillse att nämnden och revisionskontoret informeras om de åtgärder som vidtas.