

**Erfarenheter av
ekonomiprocessen
i SOCSAM**

**– Hur har administrationen av den
finansiella samordningen fungerat?**

Underlagsrapport augusti 2007

I serien Finansiell samordning publicerar Riksförsäkringsverket och Socialstyrelsen gemensamma produkter. De första rapporterna i serien behandlar utvärderingen av lokala försöksverksamheter med finansiell samordning – FINSAM och SOCSAM. Tidigare har rapporter kring dessa försöksverksamheter publicerats i RFVs serie REDOVISAR.

Upplysningar om rapporten:

Västra Götalands läns allmänna försäkringskassa
Pia Olsson
Tfn 033-16 62 60

Riksförsäkringsverket
Peter Wollberg
Tfn 08-786 92 90

Socialstyrelsen
Göran Jägerby
Tfn 08- 55 55 33 19

Rekvisation:

Riksförsäkringsverket
Kundtjänst
Tfn 08-795 23 55

Socialstyrelsen
Kundtjänst
Fax 08-779 96 67

E-post: order@special.lagerhus.se
eller på Internet www.rfv.se

Internet [www.strd.se/webbshop/
socialstyrelsen](http://www.strd.se/webbshop/socialstyrelsen)

Förord

Lokal försöksverksamhet med finansiell samordning mellan socialförsäkring, hälso- och sjukvård och socialtjänst – SOCSAM – bedrevs under 2000 i sju försöksområden; Stenungsund, Grästorp, Hisingen i Göteborg, Finspång, Gotland, Laholm och Haninge. Försöksverksamheten, som pågår till och med utgången av 2002, utgår från regeringens proposition 1993/94:205 och regleras i lag 1994:566.

Riksförsäkringsverket och Socialstyrelsen har tillsammans regeringens uppdrag att följa upp och utvärdera SOCSAM. De båda myndigheterna publicerar årligen lägesrapporter om försöksverksamheten. Dessutom redovisas flera av undersökningarna i underlagsrapporter. En slutlig utvärderingsrapport lämnas till regeringen i december 2001.

Syftet med SOCSAM är att genom att samordna resurser från socialförsäkring, hälso- och sjukvård och socialtjänst uppnå både välfärdsvinster för enskilda och samhällsekonomiska vinster. En av försöksverksamhetens hörnpelare utgörs av finansiell samordning av olika verksamheter som de samverkande huvudmännen beslutar sig för att föra över till ett gemensamt politiskt ledningsorgan.

Som ett led i utvärderingen har en undersökning genomförts för att belysa erfarenheter av och uppfattningar om administrationen av den finansiella samordningen. Undersökningen består av intervjuer med ekonomer, revisorer och projektledare inom SOCSAM.

Undersökningen har genomförts av Pia Olsson, Västra Götalands läns allmänna försäkringskassa, på uppdrag av Riksförsäkringsverket och Socialstyrelsen. Författaren belyser bland annat vikten av tydliga och gemensamt överenskomna principer för ekonomiprocessen. Författaren svarar för innehållet i rapporten. De erfarenheter som förmedlas i rapporten utgör värdefulla underlag i utvärderingen av SOCSAM.

Riksförsäkringsverket och Socialstyrelsen vill rikta ett särskilt tack till de personer som tagit sig tid att förmedla sina erfarenheter av försöksverksamheten.

RIKSFÖRSÄKRINGSVERKET

SOCIALSTYRELSEN

Innehåll

1	Sammanfattning	7
2	Uppdraget	8
	2.1 <i>Bakgrund</i>	8
	2.2 <i>Syfte</i>	8
	2.3 <i>Metod</i>	10
3	Erfarenheter och slutsatser	11

Bilaga 1 – Beskrivning av ekonomiprocessen inom beställarförbunden

<i>Delta på Hisingen</i>	15
<i>Finspång</i>	18
<i>Fyrverkeriet i Laholm</i>	20
<i>5S i Grästorp</i>	22
<i>Socsam i Haninge</i>	24
<i>4S i Stenungsund</i>	26

Bilaga 2 – Erfarenheter och uppfattningar av finansiell samordning och ekonomiprocessen

<i>Socsam- och huvudmannaeconomer</i>	28
<i>revisorer</i>	32
<i>projektledare/försöksledare</i>	34

1 Sammanfattning

I föreliggande rapport redovisas erfarenheter av och uppfattningar om administrationen av den finansiella samordningen som framkommit vid intervjuer med ekonomer, revisorer och projektledare inom SOCSAM. Rapporten ingår som en del i utvärderingen av SOCSAM.

Sammanfattningsvis kan nämnas att försöksverksamheten och administrationen av den finansiella samordningen överlag uppfattas som positivt hos de intervjuade.

Det kan dock konstateras att det i försöksverksamheten föreligger vissa hinder i den administrativa hanteringen. Dessa hinder bedöms av de flesta som fullt möjliga att lösa men det ställer krav på att bland annat den angränsande lagstiftningen inom SOCSAM ses över. Inför en fortsatt verksamhet förefaller det vara en grundförutsättning att hinder som försvårar administrationen undanröjs.

En annan faktor som förefaller vara väsentlig är den konstitution som beställarförbundet utgör som organisation. Inför en fortsatt verksamhet måste beställarförbundet som organisation etableras tydligare och ansvarsfrågorna mellan förbundet och huvudmännen klargöras ytterligare.

En grundförutsättning för finansiell samordning är också att tydliga principer för ekonomistyrning upprättas och dokumenteras från början. Ekonomiprinciper som är genomtänkta och som berörda parter är överens om stärker tilltron till försöksverksamheten.

2 Uppdraget

2.1 Bakgrund

Lokal försöksverksamhet med finansiell samordning mellan socialförsäkring, hälso- och sjukvård och socialtjänst (SOCSAM) bedrevs under år 2000 i sju försöksområden: Stenungsund, Grästorp, Hisingen, Gotland, Finspång, Laholm och Haninge. Försöksverksamheten regleras i särskild lagstiftning och pågår till och med 2002. Försöksverksamheten på Gotland upphörde under våren 1999.

Riksförsäkringsverket och Socialstyrelsen har tillsammans regeringens uppdrag att följa upp och utvärdera SOCSAM.

En av försöksverksamhetens hörnstenar utgörs av finansiell samordning av olika verksamheter som tre huvudmän beslutar sig för att föra över till ett gemensamt politiskt ledningsorgan.

Denna studie handlar om de administrativa erfarenheterna av finansiell samordning.

Den finansiella samordningen enligt SOCSAM-modellen förutsatte att de tre huvudmännen inom varje försöksområde bildade ett ekonomiskt nätverk. De ekonomer som huvudmännen utsåg att verkställa samordningen fick till uppgift att utifrån sina respektive ekonomisystem tillskapa en gemensam finansiell ram för försöksverksamheten.

Riksförsäkringsverket och Socialstyrelsen tog i inledningen av försöksperioden initiativet till att bilda ett för samtliga försöksområden gemensamt ekonomiskt nätverk. Den finansiella samordningen i SOCSAM visade sig inte helt lätt att genomföra.

Oklarheter om budget- och redovisningssystemets utformning fanns liksom om systemet skulle baseras på fiktiva eller verkliga penningtransaktioner.

Den finansiella samordningen utgör således en väsentlig del av SOCSAM-konstruktionen.

Om försöket i någon form skall generaliseras efter försöksverksamheten är det viktigt att tillvarata och dokumentera erfarenheter av den finansiella samordningen på en mycket konkret nivå.

2.2 Syfte

Studien skall ge svar på frågeställningar och redovisa fakta om administrationen av den finansiella samordningen inom de olika försöksområdena enligt följande:

- övergripande redovisa hur de olika försöksområdena valt att organisera sitt ekonomiarbete

för att dels tillskapa en gemensam finansiell ram och dels löpande redovisa utfallet för de verksamheter som ingår i den finansiella ramen
- ge en uppfattning om vilka tekniska budget- och redovisningssystem som används, särskilt om man hos de tre huvudmännen använder sig av olika system och om detta har utgjort hinder för samordningen
- ge en beskrivning av ekonomiprocessen i de sju SOCSAM-områdena avseende
 - Budgetarbete
 - Prognosarbete
 - Löpande redovisning
 - Bokslut
 - Revision
 - Eventuell reglering av över- eller underskott
- redovisa vilken roll och betydelse SOCSAM-ekonomen har för den finansiella samordningen i de tre försöksområden som är aktuella
- specifikt per huvudman redovisa ett antal fakta kring rollen som huvudmannaeconom
- redovisa revisorernas erfarenheter och uppfattningar vad avser
 - Ledningsorganets mandat
 - Ansvarsfrågan – politikerrollen
 - Hur har revisionen fungerat
 - Vilka problem har man mött och hur kan dessa motverkas
 - Hur organisera revisionen i ett generellt SOCSAM-system
- redovisa ekonomernas och revisorernas uppfattningar om hur ekonomiprocessen som verkställande del av den finansiella samordningen har fungerat, studien har också kompletterats med en frågeställning om projektledarnas uppfattning i frågan
- en värdering skall också ske av Riksförsäkringsverkets och Socialstyrelsens roll som samrådspart och allmän rådgivare kring ekonomifrågor
- vilka krav på ekonomisystem måste uppfyllas om och när SOCSAM generellt genomförs

2.3 Metod

I syfte att ge svar på ovanstående frågeställningar och redovisa vissa fakta om administrationen har nedanstående tillvägagångssätt använts:

- att genom intervjuer med ekonomer och genom inläsning av ekonomiska dokument försöka ge en översiktlig beskrivning av ekonomiprocessens delområden samt att insamla de erfarenheter av finansiell samordning som ekonomerna har införskaffat under försöksperioden
- att genom intervjuer med projektledarna för försöksområdena försöka få en bild av hur samordningen av ekonomiprocessen fungerar samt om ekonomiprocessen uppfattas som en stödfunktion för verksamheten
- att genom intervjuer med revisorer få deras erfarenheter av försöksområdenas administration av den finansiella samordningen

De ekonomer som varit föremål för intervjuer är de ekonomer som uppbär samordningsansvar för ekonomiarbetet, dvs. SOCSAM-ekonomer med särskilt förordnande och placering vid beställarförbundet eller huvudman-ekonomer med placering hos en huvudman men med uppgift att samordna ekonomiarbetet för beställarförbundet.

Övriga huvudman-ekonomer inom kommun, landsting/region och försäkringskassor har på olika sätt erbjudits möjligheter att tillföra erfarenheter och uppfattningar till denna studie.

De revisorer som lämnat synpunkter till studien är revisorer vid Riksrevisionsverket och förtroendevalda revisorer vid beställarförbunden. De yrkesrevisorer som utgör biträden åt beställarförbundets revisorer har också tillfrågats i studien.

I bilaga (1) lämnas en beskrivning av ekonomiprocessen inom varje försöksområde med undantag för Gotland. I bilaga (2) redovisas utdrag ur de intervjuer som genomförts med olika företrädare för försöksverksamheten. De erfarenheter och slutsatser som framgår nedan baseras i huvudsak på detta underlag.

3 Erfarenheter och slutsatser

Under denna rubrik har jag samlat och strukturerat de erfarenheter som framkommit och som jag har bedömt kan vara särskilt värdefulla att beakta i den fortsatta utvärderingen av försöksverksamheten.

Försöksverksamheten och administrationen av den finansiella samordningen uppfattas överlag som positiv hos de intervjuade. De eventuella hinder som har uppmärksammats i den administrativa hanteringen bedöms av de flesta som fullt möjliga att lösa. Vissa förändringar inom bland annat lagstiftningsområdet är dock nödvändiga att vidta för en fortsatt verksamhet.

Nedan belyses främst de villkor och eventuella hinder som en försöksverksamhet av detta slag kan föra med sig.

Beställarförbund som organisation uppfattas inte alltid som etablerad och lagstiftningen är okänd för många. Detta medför att beställarförbunden ibland sammanblandas och likställs med en kommunal nämndorganisation. Styrelseledamöterna kan då agera utifrån en politisk plattform, vilket inte alltid ger full stringens i ansvarstagandet som styrelseledamot.

Lagstiftningen och ansvarsfrågan med avseende på försöksverksamheten uppfattas ibland som otydlig. Detta har, enligt flera av de intervjuade, lett till att olika grupperingar har bildats mellan huvudmännen och beställarförbundet. Lagstiftningen ger inte utrymme för konstellationer som kan medföra delat ansvar och otydlighet i beslutanderätten.

När beställarförbundens ansvarsområde omfattar såväl reguljär verksamhet som samverkansprojekt kan det brista i styrelsens engagemang och styrning avseende den reguljära verksamheten, den uppfattas ibland som enbart ett formellt ansvar.

Det faktum att verksamheten bedrivs i försöksform har enligt flertalet av de intervjuade inneburit att det inte fullt ut har satsats på varaktiga lösningar och frågor kring ekonomiprocessen har inte genomarbetats tillräckligt.

Det uppfattas av framförallt revisorerna som problematiskt att organisationen förväntar sig att verksamheten måste tillåtas vissa avvikelser från lagstiftningen för att det skall fungera.

Försöksområdena har valt olika modeller för sin organisation, exempelvis har tre beställarförbund valt modellen med ekonom placerad vid beställarkansli och särskilt förordnande, övriga har valt ekonom placerad hos huvudman med särskilt samordningsansvar för ekonomiprocessen. Ett beställarkansli med egen ekonom uppfattas övervägande som positivt av de intervjuade. Det kan dock inte påvisas i studien att modellerna skulle resultera i olika kvalitet och standard i hanteringen av ekonomiprocessen. Det är möjligen i första hand en fråga om hur personalen och de olika aktörerna uppfattar sin situation utifrån ex lojalitet, prioritet och neutralitet. En

faktor som särskilt framhållits av såväl SOCSAM-ekonomer som huvudmannaeconomer är det positiva i att tillhöra ett nätverk för ekonomer med likartade arbetsuppgifter.

Försöksområdena har också valt olika modeller för sin ekonomiprocess, exempelvis kan budgetprocessen variera i sin uppbyggnad, redovisningen och principerna för resultatfördelning utformas på olika sätt. Under förutsättning att ekonomiprocessen hanteras utifrån givna villkor och uppfattas som relevant av användarna bör valet av modell vara av underordnad betydelse. Flertalet av de intervjuade uppfattar sin ekonomiprocess som ändamålsenlig om det bortses från de lagmässiga hinder som uppstår i det administrativa samspelet mellan olika aktörer. Huvudmännens olika tidplaner i budgetprocessen har också framförts som en olägenhet som försvårar den administrativa hanteringen.

En mycket viktig faktor anses vara att tydliga principer för ekonomistyrningen upprättas och dokumenteras från start och att de tillämpas konsekvent. Det skapar bättre tilltro till försöksverksamheten om den inte i första hand blir förknippad med meningsskiljaktigheter och motsättningar mellan aktörerna i frågor kring ekonomistyrning.

Projektledarna upplever att arbetet med att tillskapa en budget tar mycket tid i anspråk och kräver mycket diskussioner med huvudmännen. Det uppfattas som frustrerande och också som lagstridigt att den finansiella ramen är preliminär och fastställs först efter verksamhetsårets utgång.

Det upplevs som relativt tungrott att inom försöksverksamheten hantera flera olika lagstiftningar hos huvudmännen och sammanföra dessa i ett gemensamt administrativt system. Det har poängterats att lagstiftningen för försöksverksamheten reglerar beställaresidan men att utförarsidan är oreglerad. Detta medför svårigheter i den praktiska hanteringen. De flesta är i princip överens om att inför en eventuell fortsättning måste angränsande lagstiftning ses över och anpassas till de aktuella förhållandena.

De olika aktörerna inom ett försöksområde använder ofta olika redovisningssystem för sin verksamhet. Detta kan medföra vissa olägenheter i samverkansprojekt där det finns intresse av att sammanföra kostnaderna för projektet utifrån samtliga aktörer.

Arbetet med att hitta former för en ändamålsenlig återrapportering av försöksverksamhetens resultat fortgår inom flera beställarförbund. Det upplevs som väsentligt att samtliga intressenter får relevant information om utvecklingen och det ekonomiska läget. Det har särskilt poängterats att rapporteringen måste ha mera fokus på beställarförbundets aktiviteter och mindre på de olika huvudmännens insatser i försöksverksamheten.

Upprättandet av avtal uppges av många vara en svår uppgift. Avtalen riskerar att bli för tekniska i sin utformning vilket i sig inte alltid ger samverkansfördelar. Avtalen bör kunna följas upp och vara utformade så att det om möjligt går att utkräva ansvar.

Beställare-/utförarekonceptet bedöms av flera som välfungerande och ger en tydlighet i rollfördelningen mellan beställarförbundet och utförarna. Vissa har dock framfört att styrelsen mera måste beakta sin roll som beställare och överlåta verkställigheten i större utsträckning till utförarna.

Bilaga 1

Beskrivning av ekonomiprocessen inom beställarförbundet Delta på Hisingen

Beställarförbundets uppdrag

På Hisingen pågår det sedan början av 1997 ett försök med samfinansierad verksamhet mellan myndigheter med beteckningen Delta. Delta är en organisatorisk och finansiell samordning av socialtjänst, hälso- och sjukvård samt socialförsäkring. De huvudmän som ingår i försöket är Primärvården på Hisingen, Individ- och familjeomsorgen i sex stadsdelsförvaltningar på Hisingen och Försäkringskassan på Hisingen. Genom samarbetsavtal är också Arbetsförmedlingen samt AMI (t.o.m. 2001-02-28) på Hisingen knutna till försöket. Avtal finns med psykiatrin och beställarförbundet har ett uppdrag att svara för vuxenutbildning.

Delta syftar till liksom övriga Socsam-projekt att på ett effektivare sätt använda samhällets resurser och skapa välfärdsvinster.

Projekt-/försöksledaren har ett samordningsansvar för ekonomiprocessen inom beställarförbundet. Primärvårdsadministrationen utför på Deltas uppdrag den löpande bokföringen åt Delta. Hos respektive huvudman finns ekonomer engagerade i ett nätverk för ekonomiarbetet i Delta. Nätverket uppskattar att det läggs cirka en dag per månad på Delta-arbetet.

Ekonomiprocessens uppbyggnad inom beställarförbundet

Verksamhetsplan/budget

- beställarförbundets styrelse antar senast under april månad ett inriktningsbeslut som ger en övergripande beskrivning av det kommande årets verksamhet samt innehåller förslag om en ekonomisk ram för verksamheten, inriktningsbeslutet skall ge möjlighet att i dialog med ägarna beakta inriktningsbeslutet bl.a. i beslut om budget för det aktuella året
- beställarförbundet Delta upprättar årligen i september en verksamhetsplan, denna anger inriktningen på verksamheten under det kommande året och skall också innehålla förslag på finansiering av beställarförbundets verksamhet
- efter beslut i beställarförbundets styrelse skall verksamhetsplanen underställas beställarförbundets ägare för slutligt fastställande
- senast under november skall varje projekt inkomma med en budget för det kommande verksamhetsåret, respektive budget sammanställs i ett dokument över pågående och beslutade aktiviteter/projekt och underställs beställarförbundets styrelse för beslut senast den 30 november

- respektive huvudmans del av den finansiella ramen har delats in i passiva (socialbidrag, sjuk- och rehabpenning) och aktiva (rehabiliterings-/åtgärdsgenererande) medel, det är ur passivsidan av kostnaderna som Delta erhåller sina medel
- huvudmännen har i sin ansökan ansett att den finansiella ramen blir allt för omfattande för att ligga till grund för projektbaserad verksamhet, huvudmännen ställer därför en mindre del av den finansiella ramen, benämnd disponibel ram, till beställarförbundets förfogande
- den disponibla ramen består av kostnader för åtgärder och personal för de olika verksamhetsområdena inom Delta, huvudmännen har tagit ett gemensamt (lika delar) ansvar för finansieringen av den disponibla ramen

Löpande redovisning

Disponibla ramen

- samtliga projekt finansierade med Delta-medel har en projektägare, projektägaren är den av de samverkande myndigheterna där projektet är förankrat, projektägaren står initialt för betalningen av projektens kostnader och verifikationerna bokförs i projektägarens bokföring

Finansiella ramen

- i syfte att fortlöpande kunna följa den finansiella ramen tillämpas en modell där huvudmännen månadsvis krediterar beställarförbundet 1/12 av den finansiella ramen samt med samma periodicitet debiterar förbundet för upparbetade kostnader, fakturorna genererar inga likvidflöden mellan huvudmännen och beställarförbundet utan syftar till att bl.a. tjäna som underlag för avstämning mot den finansiella ramen
- uppkomna kostnader hos huvudmännen samt de resurstillskott i form av finansiell ram som ställs till förbundets förfogande behandlas som skulder respektive fordringar mellan förbundet och huvudmännen, vad avser försäkringskassan regleras detta i samband med årsbokslutet

Övrigt

- primärvårdsadministrationen ombesörjer den löpande bokföringen åt Delta, primärvårdens kontoplan används för kostnadsslagen och Deltas egen kontoplan används för ansvar och ändamål
- bokföring och redovisning sker i ekonomisystemet Horisonten och betalning sker via ett Delta-konto i Göteborgs kommun
- verkställande tjänsteman (projektledaren) attesterar verifikationsunderlaget för beställarförbundets räkning

Prognoser/delårsbokslut/årsredovisning

- prognos över verksamhetens resultat upprättas på 1:a kvartalet och 2:a tertialen och under oktober/november i budgetprocessen
- en gång per tertial inkommer varje projekt med en lägesbeskrivning och resultat över utvecklingen av respektive projekt, beställarförbundet är intresserad av information som främst kan visa om det skett någon förändring av projektets inriktning, mål och utvärdering
- den finansiella ramen stäms av årsvis för att på så sätt erhålla kontinuerlig information om utvecklingen av ramen i förhållande till försöksverksamheten såväl som till andra faktorer som kan påverka ramens omfattning
- resultat- och balansräkning upprättas med utgångspunkt från förbundets bokföring och ingår som en del i årsredovisningen, resultaträkningen innehåller förbundets intäkter och kostnader för verksamheten och balansräkningen upptar bl.a. de fordringar och skulder som uppstår mot huvudmännen, motsvarande fordran eller skuld återfinns i huvudmännens bokslut vid årsskiftet
- kostnader för förbundets verksamhet skall, i den mån de inte täcks på annat sätt, erläggas genom bidrag från förbundsmedlemmarna, härvid bidrar medlemmarna med lika stora andelar
- förbundets behållna tillgångar skall då skifte blir aktuellt ske i proportion till tillskjutna medel

Beskrivning av ekonomiprocessen inom Finspångs beställarförbund

Beställarförbundets uppdrag

I Finspång pågår sedan sommaren 1997 ett försök med samfinansierad verksamhet mellan myndigheter. Finspångs beställarförbund är en organisatorisk och finansiell samordning av socialtjänst, hälso- och sjukvård samt socialförsäkring. De huvudmän som ingår i försöket är Finspångs kommun, Landstinget i Östergötland och Försäkringskassan. Genom samarbetsavtal är också Länsarbetsnämnden knutna till försöket.

Uppdraget syftar till att kunna använda samhällets resurser effektivare och till större nytta för den enskilde invånaren i Finspång.

En ekonom med ett samordningsansvar för ekonomiprocessen inom beställarförbundet finns anställd vid kansliet på heltid.

Ekonomiprocessens uppbyggnad inom beställarförbundet

Verksamhetsplan/budget

- under hösten upprättas förslag till finansiell ram för det kommande året, prognosen för innevarande år ligger bl.a. till grund för budgetarbetet
- arbetet med att upprätta en verksamhetsplan utförs av beställarkansliet tillsammans med utförarna
- efter att respektive huvudman har fastställt sin del av den finansiella ramen fattar styrelsen senast den 30 november beslut om en preliminär finansiell ram i form av en verksamhets- och budgetplan
- den finansiella ramen är därefter föremål för samråd såväl i ägar-/samarbetsgruppen som på Riksförsäkringsverket och Socialstyrelsen
- den finansiella ramen är föremål för justeringar under året från huvudmännen och fastställs formellt i samband med årsredovisningen för det gångna året, ramjusteringarna föreläggs Riksförsäkringsverket och Socialstyrelsen för godkännande

Löpande redovisning

- huvudmännens utförare bokför och redovisar sina ekonomiska händelser för försöksverksamheten inom sin respektive organisation, vad avser övriga utförare sker bokföring och redovisning inom beställarförbundet

- likvidflöden mellan huvudmännen och beställarförbundet avseende den reguljära verksamheten förekommer inte utan enbart vad avser verksamhet utförd av andra utförare
- redovisningen baseras på ”72-verifikationsmodellen” vad avser den reguljära verksamheten, beställarförbundet periodiserar den finansiella ramen kvartalsvis i sin rapportering, faktura tillsammans med skriftlig information om den avtalade verksamhetens kostnader och intäkter tillställs beställarförbundet senast den 10:e efterföljande månad
- uppkomna kostnader hos huvudmännen samt de resurstillskott i form av finansiell ram som ställs till förbundets förfogande behandlas som skulder respektive fordringar mellan förbundet och huvudmännen, vad avser Försäkringskassan regleras detta i samband med årsbokslutet
- beställarförbundet använder SPCS Administration 2000 för sin redovisning
- projektchefen attesterar verifikationsunderlaget för beställarförbundets räkning

Prognoser/delårsbokslut/årsredovisning

- prognoser och uppföljningar av verksamhetens resultat upprättas vid delårsbokslut, efter september månads utgång och i samband med årsredovisning
- ekonomiska avstämningar upprättas månadsvis och delges styrelsen
- resultat- och balansräkning upprättas vid bokslutstillfället med utgångspunkt från förbundets bokföring och ingår som en del i årsredovisningen, resultaträkningen innehåller förbundets intäkter och kostnader för verksamheten och balansräkningen upptar bl.a. de långfristiga fordringar och skulder som uppstår mot huvudmännen, motsvarande fordran eller skuld återfinns i huvudmännens bokslut vid årsskiftet (ej Försäkringskassan)
- eventuella över- eller underskott fördelas på respektive huvudman procentuellt med utgångspunkt från huvudmännens respektive andel av den slutliga finansiella ramen för året

Beskrivning av ekonomiprocessen inom beställarförbundet Fyrverkeriet i Laholm

Beställarförbundets uppdrag

Fyrverkeriet har fått i uppdrag av Laholms kommun, Landstinget Halland och Försäkringskassan i Halland att utifrån lagen om finansiell samordning, antagen förbundsordning och samverkansavtal, göra ett försök med att samordna resurserna i Laholm. Försöket inleddes den 1 januari 1998. Genom ett samverkansavtal deltar också Länsarbetsnämnden i försöket.

Huvudmännen har fastslagit att uppdraget skall innebära en utveckling av samordningen mellan myndigheterna för att höja kvaliteten i insatserna för den enskilde och samtidigt minska de offentliga kostnaderna. I den finansiella samordningen ingår hela primärvården, den största delen av kommunens socialtjänst och Försäkringskassans sjukpenning, rehabiliteringsverksamhet och ersättning samt köp av rehabiliteringstjänster.

En ekonom är engagerad på heltid för att arbeta med ekonomiprocessen inom beställarförbundet. Ekonomen har en anställning inom Laholms kommun men är utlånad till beställarförbundet under försöksperioden.

Ekonomiprocessens uppbyggnad inom beställarförbundet

Verksamhetsplan/budget

- under våren påbörjas arbetet inom beställarförbundet med att upprätta en verksamhetsplan
- budgetförslag inkommer från huvudmännen under hösten
- en verksamhetsplan med budget fastställs av Laholmsnämnden (beställarförbundets styrelse) under december månad. I verksamhetsplanen framgår vad Laholmsnämnden vill göra med de medel som huvudmännen tillför i form av finansiell ram. Den finansiella ramen kan bli föremål för justering under året på initiativ av respektive huvudman
- avtal upprättas årligen mellan huvudman och Laholmsnämnden

Löpande redovisning

- varje huvudman bokför och redovisar sina kostnader för försöksverksamheten inom respektive organisation. Likvidflöden mellan huvudmännen och beställarförbundet förekommer inte
- avräkning av kostnader och intäkter sker månadsvis. ”72-verifikationsmodellen” tillämpas vilket innebär att varje huvudman månadsvis i för-

skott överför 1/12-del av den finansiella ramen till beställarförbundet. Kostnadsredovisning från huvudmannen lämnas månadsvis i efterskott

- beställarförbundet använder sig av ekonomisystemet EXOR för sin redovisning. Varje månad upprättas en huvudbok med resultaträkning och balansräkning. En avräkning sker av nettokostnaden och en resultaträkning upprättas varje månad där över- eller underskott framgår
- en skuld eller fordran uppstår löpande i beställarförbundets redovisning mot huvudmännen
- 50% av resultatet återförs till respektive huvudman (ej försäkringskassan) innan det blir föremål för procentuell fördelning
- projektledaren attesterar alla underlag för Laholmsnämndens räkning

Prognoser/delårsbokslut/årsredovisning

- prognoser upprättas vid tre tillfällen per år utöver delårsbokslut och årsredovisning
- ekonomiska uppföljningar baserade på olika aktiviteter i verksamheten och statistik upprättas månadsvis och delges Laholmsnämnden
- fordran eller skuld på huvudmännen redovisas i bokslutet och motsvarande fordran eller skuld återfinns i huvudmännens bokslut vid årsskiftet (ej Försäkringskassan). De över- eller underskott som kvarstår vid bokslutet fördelas på respektive huvudman procentuellt med utgångspunkt från den slutliga finansiella ramen för året

Beskrivning av ekonomiprocessen inom beställarförbundet 5S i Grästorp

Beställarförbundets uppdrag

I Grästorp pågår sedan 1997 ett försök med samfinansierad verksamhet mellan myndigheter. 5S är en organisatorisk och finansiell samordning av socialtjänst, sjukvård, socialförsäkring och sysselsättning inom Grästorps kommun. De huvudmän som ingår i försöket är Grästorps kommun, Försäkringskassan och Regionen Västra Götaland. Genom samarbetsavtal är också Arbetsförmedlingen knutna till försöket.

Uppdraget syftar till att förbättra servicen till Grästorpsbon samtidigt som kostnaderna för samhället skall minska.

Kommunens ekonomichef har ett samordningsansvar för ekonomiprocessen inom beställarförbundet. En ekonomigrupp med representanter från samtliga huvudmän leder arbetet med ekonomifrågor i försöket. Totalt för de olika huvudmännen är cirka sex till sju personer engagerade i ekonomiarbetet inom 5S. Uppskattad tidsåtgång för alla inblandade är cirka 40–45 timmar per månad.

Ekonomiprocessens uppbyggnad inom beställarförbundet

Verksamhetsplan/budget

- förslag till finansiell ram (ett belopp) tas fram hos huvudmännen för kommande år, förslaget diskuteras i ekonomigruppen och avrapporteras i samarbetsrådet
- under hösten sker en nedbrytning av den finansiella ramen med utgångspunkt från styrelsens mål och ambitioner, uppdelning sker på olika uppdrag som sedan utgör styrelsens budget
- efter att respektive huvudman har fastställt sin del av den finansiella ramen och samarbetsrådet godkänt och genomfört det obligatoriska samrådet fattar Grästorpsnämnden senast den 30 november beslut om en verksamhetsplan med budget
- justeringar som inkommit av innevarande års finansiella ram samt preliminär finansiell ram för kommande år föreläggs Riksförsäkringsverket och Socialstyrelsen för samråd och godkännande

Löpande redovisning

- respektive huvudman bokför och redovisar sina ekonomiska händelser för försöksverksamheten inom sin respektive organisation

- likvidflöden mellan huvudmännen och beställarförbundet förekommer inte i den löpande verksamheten, huvudmännen verkställer beställarförbundets in- och utbetalningar och förbundet får fortlöpande en rapport om den ekonomiska ställningen
- redovisningen baseras på ”72-verifikationsmodellen” vilket innebär att varje huvudman månadsvis i förskott överför 1/12-del av den finansiella ramen till beställarförbundet. En faktura skickas månadsvis i efter-skott till förbundet av vilken framgår vilka kostnader huvudmannen haft under perioden. Beställarförbundet använder sig av ekonomisystemet SPCS för sin redovisning
- uppkomna kostnader hos huvudmännen samt de resurstillskott i form av finansiell ram som ställs till förbundets förfogande behandlas som skulder respektive fordringar mellan förbundet och huvudmännen
- en ekonomisk reglering i form av likvida transaktioner genomfördes under år 2000 vilket innebar att ackumulerade skulder och fordringar reglerades från försökets början, årliga likvidavräkningar kommer att ske i fortsättningen efter att årsredovisningen är fastställd och godkänd med beviljad ansvarsfrihet
- projektledaren attesterar verifikationsunderlaget för Grästorpsnämndens räkning

Prognoser/delårsbokslut/årsredovisning

- uppföljningar av verksamheten sker i samband med delårsrapport och årsredovisning
- ekonomiska avstämningar/budgetuppföljningar inklusive prognos på årsutfall sker månadsvis och delges Grästorpsnämnden
- resultat- och balansräkning upprättas vid bokslutstillfället med utgångspunkt från förbundets bokföring och ingår som en del i årsredovisningen, resultaträkningen innehåller intäkter och kostnader för verksamheten och balansräkningen upptar bl.a. fordringar och skulder mot huvudmännen, motsvarande fordran eller skuld återfinns i huvudmannens bokslut vid årsskiftet (ej försäkringskassan)
- eventuella över- eller underskott fördelas på respektive huvudman procentuellt med utgångspunkt från den slutliga finansiella ramen för året

Beskrivning av ekonomiprocessen inom beställarförbundet Socsam i Haninge

Beställarförbundets uppdrag

Försöksverksamheten med samfinansierad verksamhet mellan myndigheter pågår i Haninge sedan april 1998. Socsam i Haninge är en organisatorisk och finansiell samordning av individ- och familjeomsorg och psykiatri, sjukpenning, rehabiliteringspenning och köp av yrkesinriktade rehabiliteringstjänster samt hälso- och sjukvård. Genom samarbetsavtal är också Länsarbetsnämnden knutna till försöket.

Det gemensamma kostnadsansvaret och gemensamt formulerade mål, utifrån ett medborgarperspektiv, skall stimulera samverkan mellan huvudmännen.

En ekonom vid Haninge kommun har samordningsansvaret för ekonomiprocessen inom beställarförbundet. Ekonomen arbetar på deltid (ca 10–20%) med ekonomiarbetet inom Socsam.

Ekonomiprocessens uppbyggnad inom beställarförbundet

Verksamhetsplan/budget

- under hösten upprättas förslag till finansiell ram för kommande året, förslaget diskuteras inom ekonomgruppen och en nedbrytning sker av den finansiella ramen med utgångspunkt från Socsam-nämndens mål och ambitioner
- efter att respektive huvudman har fastställt sin del av den finansiella ramen fattar Socsam-nämnden beslut om en preliminär finansiell ram i form av en verksamhetsplan med budget, beslutet har i regel tagits i början av budgetåret
- den finansiella ramen är föremål för samråd såväl i referensgruppen som på Riksförsäkringsverket och Socialstyrelsen
- den finansiella ramen är föremål för justeringar och tilläggsbudgetering under året från huvudmännen, dessa justeringar fastställs i samband med bokslutet

Löpande redovisning

- huvudmännen bokför och redovisar sina ekonomiska händelser för försöksverksamheten inom sin respektive organisation

- likvidflöden mellan huvudmännen och beställarförbundet förekommer inte
- redovisningen baseras på ”72-verifikationsmodellen”, efter varje månad skickar beställarförbundet en faktura till respektive huvudman på 1/12 av den finansiella ramen för respektive huvudman (senast den 10:e i månaden), de tre huvudmännen fakturerar beställarförbundet för de faktiska kostnaderna för verksamheten som ingår i försöket (senast den 20:e i månaden efter), till denna faktura bifogas utdrag ur redovisningen eller motsvarande från respektive huvudman
- bokföring och redovisning sker med ekonomisystemet Devis
- uppkomna kostnader hos huvudmännen samt de resurstillskott i form av finansiell ram som ställs till förbundets förfogande behandlas som skulder respektive fordringar mellan förbundet och huvudmännen
- projektledaren attesterar verifikationsunderlaget för beställarförbundets räkning

Prognoser/delårsbokslut/årsredovisning

- prognoser och uppföljningar av verksamhetens resultat ska upprättas månadsvis och i samband med delårsbokslut och årsredovisning
- resultat- och balansräkning upprättas vid bokslutstillfället med utgångspunkt från förbundets bokföring och ingår som en del i årsredovisningen, resultaträkningen innehåller förbundets intäkter och kostnader för verksamheten och balansräkningen uppstår bl.a. de fordringar och skulder som uppstår mot huvudmännen, motsvarande fordran eller skuld återfinns i huvudmännens bokslut vid årsskiftet
- likvidavräkning sker en gång per år i samband med årsredovisningen, vid detta tillfälle sker även en ränteberäkning
- eventuella över- eller underskott fördelas på respektive huvudman procentuellt med utgångspunkt från 20% av huvudmännens respektive andel av den slutliga finansiella ramen för året och med en begränsning till 0,5% av huvudmans egna del av den finansiella ramen

Beskrivning av ekonomiprocessen inom beställarförbundet 4S i Stenungsund

Beställarförbundets uppdrag

4S är ett samarbetsprojekt mellan Stenungsunds kommun, Västra Götalandsregionen och Försäkringskassan. Projektet inleddes vid halvårsskiftet 1994. Genom ett samverkansavtal deltar också Länsarbetsnämnden i projektet.

Uppdraget innebär att 4S har i uppgift att samordna och kvalitetsmässigt utveckla resurserna inom primärvård, individ- och familjeomsorg, social omsorg, socialförsäkring och rehabilitering så att medborgarnas behov tillgodoses i Stenungsund.

En ekonom är engagerad på deltid (ca 70%) för att arbeta med ekonomiprocessen inom beställarförbundet. Ekonomen har en anställning inom Stenungsunds kommun men är utlånad till beställarförbundet under försöksperioden.

Ekonomiprocessens uppbyggnad inom beställarförbundet

Verksamhetsplan/budget

- under våren upprättas budgetdirektiv från beställarförbundet till utförarna
- utförarna inkommer med budgetunderlag till beställarförbundets styrelse
- en preliminär finansiell ram upprättas i juni och diskussioner förs mellan beställarförbundet och huvudmännen angående budgetförslagen
- samarbetsrådet samråder kring de finansiella ramarna under hösten och respektive huvudman fattar beslut om sina finansiella ramar
- beställarförbundets styrelse fastställer en budget- och verksamhetsplan och överlämnar denna till huvudmännen senast den 1 december. I verksamhetsplanen framgår vad styrelsen vill göra med de medel som huvudmännen tillför i form av finansiell ram. Den finansiella ramen kan bli föremål för justering under året på initiativ av respektive huvudman

Löpande redovisning

- en ekonomiavdelning har inrättats som handlägger ekonomiadministrativa ärenden för förbundet

- förbundet har en egen avgränsad redovisning och är registrerade för mervärdeskatt
- in- och utbetalningar sker genom egna post- och bankgirokonton och ett särskilt koncernkonto har upphandlats för ändamålet
- beställarförbundet är arbetsgivare för fyra anställda personer och erlägger därmed arbetsgivaravgifter
- attestfunktionen omfattar cirka 800 fakturor per år varav cirka 80% utgör fakturor för privatvård
- regionen erlägger 1/12-del av sin finansiella ram till förbundet i förskott avseende primärvården. Kommunen tillämnar ett kvittningsförfarande som innebär att den finansiella ramen avräknas månadsvis i efterskott mot kostnaderna för social omsorg och individ- och familjeomsorg. Försäkringskassan tillämnar ett kvittningsförfarande där kostnader för sjukpenning och administration avräknas mot finansiella ramen månadsvis i efterskott
- beställarförbundet använder sig av ekonomisystemet Devis för sin redovisning och en särskild kontoplan finns upprättad för ändamålet. Varje månad upprättas en huvudbok med resultaträkning och balansräkning

Prognoser/delårsbokslut/årsredovisning

- prognoser upprättas vid fyra tillfällen per år varav en utgör delårsbokslut
- ekonomiska uppföljningar sker månadsvis till styrelsen, uppföljningar kommer fortsättningsvis att ske med mera inriktning mot kvalitet än budget
- eventuell fordran eller skuld på huvudmännen redovisas i bokslutet och motsvarande fordran eller skuld återfinns i huvudmännens bokslut vid årsskiftet (ej Försäkringskassan)
- över- eller underskott fördelas procentuellt på respektive huvudman med utgångspunkt från den slutliga finansiella ramen för året
- beställarförbundets styrelse disponerar den finansiella ramen under året medan samarbetsrådet tar ställning till eventuella överskott som uppstår
- en resultatfond håller på att inrättas för beställarförbundet och den har idag en behållning på ca 14 mkr

Bilaga 2

Erfarenheter och uppfattningar av finansiell samordning och ekonomiprocessen/Socsam- och huvudmannaekonomier

Nedan redovisas utdrag ur de intervjuer som genomförts med Socsam- och huvudmannaekonomier för de olika försöksområdena

Uppdraget finansiell samordning

- lagstiftningen för Socsam reglerar endast beställarsidan, det krävs en samordning av lagstiftningen vad avser ex delegation, anställningar, behörigheter mellan olika myndigheter, annars uppstår det administrativa hinder på utförarsidan som idag är svårhanterliga
- en generell Socsam-modell för de aktörer som medverkar i försöket är nödvändigt, det krävs att man styr upp exempelvis kontoplaner, attester, annars blir det administrativt tungt
- en finansiell samordning mellan den offentliga sektorns huvudmän uppmuntrar till, att ur ett helhetsperspektiv, se samhällsekonomiska vinster i insatser där kostnaden uppstår hos en huvudman och den positiva effekten av insatsen hos en annan
- den finansiella samordningen ger en positiv effekt för den enskilde som får en snabbare hantering och en mera effektiv behandling
- hierarkin och belöningsystemen inom de olika huvudmännen utgör ett hinder för samverkan, det är svårt att som chef motivera ett överskridande av sin budget trots att detta kanske skulle ge positiva effekter ur ett samverkansperspektiv
- inför en eventuell permanent verksamhet måste spelreglerna ses över, ex ett sämre riksgenomsnitt vad avser sjukpenning ger en bättre finansiell ram från försäkringskassan vilket kan ge oss ett överskott om vi lokalt lyckas hålla nere kostnaderna
- vi har ett pedagogiskt problem att nå ut med syftet med försöksverksamheten, det kräver mycket informationsinsatser och tid
- en generell Socsam-modell som baseras på en lagstiftning om politisk och finansiell samordning är bra och nödvändig, dessa två delar utgör en grundbult för försöken, lagstiftningen borde dock även omfatta de administrativa frågorna som idag uppfattas som ett hinder i samverkan, i övrigt kan upplägget ske på lokal nivå
- det faktum att det är en försöksverksamhet har i viss utsträckning påverkat vårt sätt att arbeta – vi har inte fullt ut satsat på lösningar av var-

aktig karaktär och genomarbetat frågor kring ekonomiprocessen tillräckligt

- i gemensamma projekt inom beställarförbundet kan det uppstå svårigheter med att avgränsa kostnader och till vilken huvudman som dom är hänförliga till
- i gemensamma projekt uppstår det problem kring bland annat delegationsrätt och möjligheten att konsolidera olika redovisningssystem, det saknas en gemensam plattform med dem vi samarbetar med
- det förekommer att en annan huvudman än den som har budgeten får bära kostnaden
- när det uppstår överskott måste frågan ställas om avtalets intentioner är uppfyllda eller ej, överhuvudtaget är det svårt att hitta bra sätt att följa upp ingångna avtal med huvudmännen, om avtalen inte följs vilka sanktioner finns, hur utkräva ansvar
- det uppstår svårigheter med att få de olika huvudmännens tidsplanering att stämma överens
- det går att göra stora vinster med att samverka men det kräver en större uppluckring av organisationerna
- en organisation är önskvärd med fullständig skatteväxling, annars blir det för administrativt svårhanterligt
- det finns en delegationsproblematik som försvårar hanteringen
- flera organisationer och olika lagstiftningar gynnar inte samverkan och finansiell samordning
- en försöksverksamhet innebär alltid att man avvaktar med att lösa frågor, man satsar inte fullt ut
- det är fortfarande hinder i regelverk m, försöksverksamheten blir därför en halvmessyr, det finns för mycket frågetecken kring vad man får göra och inte göra, detta kan leda till att luften går ur

Ekonomiprocessen som stödfunktion

- om Socsam skall ha en fortsättning efter år 2002 måste det till ett förtydligande av ekonomiprocessen vad avser såväl ekonomistyrningen som redovisningen – nuvarande modell är en tillfällig lösning och kan fungera i en försöksverksamhet, i fortsättningen måste det till en mera avgränsad redovisning
- det kan finnas fördelar med att styra upp ekonomiprocessen från början i en mera generell Socsam-modell – det måste dock finnas utrymme för lokala lösningar

- det har förekommit att jag har använt RFV och Socialstyrelsen som samrådspart vad avser ekonomifrågor – det har då främst gällt frågor kring lagstiftning, aldrig frågor av mera lokal karaktär
- jag uppfattar att jag har ett tydligt uppdrag från våra huvudmän och från min uppdragsgivare beställarförbundet
- som Socsam-ekonom agerar vi utifrån en neutral arena gentemot huvudmännen, ett beställarkansli uppfattas som en naturlig mötesplats för alla som är berörda av Socsam
- även som Socsam-ekonom anser jag mig ha många intressen att beakta, det finns både ett beställare- som utförareperspektiv som jag måste beakta och förstå
- något samråd med RFV och Socialstyrelsen i ekonomiska frågor har inte förekommit hos oss
- frågan om att tillämpa likvida flöden i ekonomiprocessen kan diskuteras ur effektivitetssynpunkt, det skapar en hel del merarbete
- det viktigaste är att vi tillämpar en god redovisningssed och följer lagstiftningen, frågan om likvida flöden kontra skuld-/fordringsbokföring är mindre intressant eftersom det redovisningsmässigt inte utgör någon skillnad
- frågan om sekretess är problematisk att hantera, vi har verifikationsmaterial som upptar sekretessbelagda uppgifter från våra huvudmän
- en konflikt i ekonomrollen kan uppstå när man tvingas att inte beakta formella krav i ex lagstiftning
- det är problematiskt att ha en budget som är i balans hos beställaren men i obalans hos utförarna
- som huvudmannaeconom känner jag mig splittrad, vem är egentligen min uppdragsgivare, när skall jag prioritera vad och vice versa
- de administrativa kostnaderna för oss huvudmannaeconomier påförs inte beställarförbundet, det ger en missvisande kostnadsredovisning
- nätverket som RFV och Socialstyrelsen har inrättat för oss ekonomer är väldigt givande och bra
- jag ser inga problem med vår ekonomiprocess, problemet har mera bäring på våra underskott, detta leder tyvärr ibland till att ekonomiprocessen blir lidande i diskussionen
- vi har ett bra samarbete i vår lokala ekonomgrupp, det är både stimulerande och underlättar arbetet

- som Socsam-ekonom får man en bättre helhetssyn på verksamheten än när man återfinns hos någon av huvudmännen
- som Socsam-ekonom har man ett mera tydligt ansvar för verksamheten – man tvingas inte hela tiden att prioritera utan kan helhjärtat satsa på sin uppgift – man känner sig mindre splittrad
- den fysiska placeringen vid ett beställarkansli har betydelse för var man anser sig höra hemma
- man borde ha satsat på ett beställarkansli och en Socsam-ekonom från början – då hade vi inte tappat fart
- som ekonom är det en fördel att arbeta med såväl reguljär verksamhet som samverkansprojekt, det är bra att försöket genomsyrar all verksamhet

Erfarenheter och uppfattningar av finansiell samordning och ekonomiprocessen/revisorer

Nedan redovisas utdrag ur de intervjuer som genomförts med revisorer för de olika försöksområdena

Uppdraget finansiell samordning

- om verksamheten permanentas måste försökslagen omarbetas och förtydligas och ”angränsande” lagstiftning ses över och anpassas till den nya lagstiftningen
- beställarförbunden uppfattas inte som den självständiga juridiska person det är och lagstiftningen är vag och okänd för många, kanske kan en annan organisationsform ge verksamheten tydligare förutsättningar
- beställarförbunden sammanblandas och likställs ibland med kommunala nämndorganisationer, det kan då förekomma att styrelseledamöterna agerar utifrån ett politiskt perspektiv och ansvarstagandet som styrelseledamot blir otydligt
- ansvarsfrågan upplevs av många som otydlig för beställarförbunden, detta leder till att informella grupperingar bildas mellan huvudmän och beställarförbund, lagstiftningen ger inte utrymme för konstellationer av detta slag vad avser frågor om ansvar och beslutanderätt
- försökslagen 21§ förutsätter att förbundets styrelse självständigt beslutar om sin budget efter samråd med förbundsmedlemmarnas styrelser. Vår uppfattning är att styrelsen inte har denna självständighet. I praktiken är det medlemmarna som fastställer hur stora ekonomiska resurser som skall tilldelas förbundet för dess verksamhet
- budgeten (finansiella ramen) skall fastställas formellt av beställarförbundets styrelse senast 30 november, flera styrelser antar en preliminär finansiell ram som sedan fastställs efter verksamhetsårets slut, detta är inte förenligt med lagstiftningen
- i en förbundsordning finns inskrivet att endast de huvudmän som ingår i beställarförbundet får verkställa beställningar, det får ifrågasättas om denna begränsning är förenlig med lagens intentioner dvs. beställarförbundens uppdrag att upphandla i konkurrens
- i de fall beställarförbundens ansvarsområde omfattar såväl reguljär verksamhet som samverkansprojekt har vi uppfattningen att många styrelseledamöter ser den reguljära delen enbart som ett formellt ansvar, vilket leder till brister i styrningen

- att konstruera och utforma avtal med utförarna som ger möjligheter till sanktionsrätt är komplicerat
- det faktum att det är en försöksverksamhet försvårar för oss revisorer att göra revisionella bedömningar, det finns exempelvis en förväntan på oss att vi skall beakta och ha förståelse för vissa ”avvikelser” från försökslagen

Ekonomiprocessen som stödfunktion

- vi ifrågasätter om beställarförbundens kostnadskontroller gentemot utförarna är tillräckliga, fakturorna är svåra att följa upp och kontrollerna blir därför sporadiska
- i förbundsordningarna fastställs inte alltid hur över-/underskott skall regleras
- försäkringskassan finansieras genom statliga anslag, det är oklart om regelverket tillåter försäkringskassan att bidra med medel för att täcka underskott i beställarförbundet
- styrelsen borde, som ett led i sitt förvaltningsansvar, efterlysa bättre återrapportering av resultaten för verksamheten
- det saknas i några fall överensstämmelse mellan mål och utfall vid återrapportering av resultat

Erfarenheter och uppfattningar av finansiell samordning och ekonomiprocessen/projektledare/försöksledare

Nedan redovisas utdrag ur de intervjuer som genomförts med projektledare/försöksledare för de olika försöksområdena

Uppdraget finansiell samordning

- jag ser fördelar med att beställarförbundet hanterar såväl reguljär verksamhet som samverkansprojekt, det ger oss en bättre helhetssyn på verksamheten vilket underlättar ex den finansiella samordningen
- enligt min uppfattning bör vi fokusera på samverkansprojekten och inte på den reguljära verksamheten, eftersom det i första hand inte är där vi vinner samverkansfördelar med finansiell samordning
- personalen inom den reguljära verksamheten ser inga direkta fördelar med Socsam då samverkan inte ger påtagliga effekter inom deras verksamhet, detta har lett till att det finns negativa uppfattningar om Socsam som företeelse
- vi lever med ett stort pedagogiskt problem och det är att föra ut budskapet om fördelarna med Socsam och om verksamheten ger underskott underlättar det inte situationen
- finansiell samordning är bra och utgör en grundförutsättning, för att fullfölja den finansiella samordningen borde länsarbetsnämnden också ha ingått i försöket
- Socsam bygger på samverkan mellan flera olika aktörer, många aktörer innebär också svårigheter och ställer stora krav på hanteringen av den finansiella samordningen
- det är helt nödvändigt att ha en formell struktur och organisation för finansiell och övrig samverkan
- den stora svårigheten men också den avgörande faktorn i samverkan är att det finns goda förutsättningar att föra medel mellan olika aktörer
- rollfördelningen mellan beställare och utförare måste tydliggöras bättre, styrelsen måste arbeta mera aktivt med mål och visioner och mindre som utförare

- tidigare lade vi ner mycket kraft och energi på avtalskonstruktioner med våra huvudmän, nu arbetar vi för ett starkare fokus på samverkan och dialog och mindre med avtal
- avtalskonstruktioner gynnar inte samverkan, de blir för strikta och tekniska i sin utformning
- beställare-/utförarekonceptet har sina fördelar men blir lite för tekniskt, allt går inte att reglera på det sättet och det påverkar samverkansdelen negativt
- flera av de samverkansaktiviteter som ingår i försöket kommer att leva vidare även om Socsam försvinner men kanske då under andra former
- vi drev inte försöksverksamheten i form av beställarförbund, detta kan vara en orsak till att det inte fungerade, det är väsentligt att det finns en juridisk person med formellt ansvar

Ekonomiprocessen som stödfunktion

- när vi startade verksamheten var vi noga med att bygga upp en bra grund, vi såg det inte som en tillfällig lösning i form av ett projekt, utan som en försöksverksamhet, det har inneburit stora fördelar i den administrativa hanteringen
- ekonomiprocessen stödjer mycket väl vår verksamhet och de behov som jag har som ansvarig projektledare
- ekonomiprocessen uppfyller i stort kraven på en stödprocess
- det är en fullständig nödvändighet att från början dokumentera de ekonomistyrningsprinciper som gäller under uppstår det problem under resans gång
- det är väldigt lätt att diskussionerna förs utifrån ett huvudmannaperspektiv och att man glömmer fokus på individen, det är därför nödvändigt att redovisningen utgår från våra aktiviteter och inte i första hand från våra huvudmän
- vi måste sluta att prata om finansiellt resultat, det är missvisande ur ett jämförelseperspektiv, den ekonomiska utvärderingen där vi jämförs mot olika kontrollområden är däremot bra
- om syftet med välfärdsvinster skall uppnås i försöken måste vi tillåta oss att tänja lite på lagstiftningen
- försöksverksamheten bör bli permanent eller pågå under en längre tidsperiod för att kunna bli föremål för utvärdering

- min vision som projektledare är en egen organisation utan finansiell samordning, samordningen tar för mycket kraft av övrig samverkan idag för att bli riktigt bra
- som projektledare får jag lägga mycket kraft på budgetprocessen dvs. hur huvudmännen fastställer sina insatser
- jag har behov av att någon tar fram ett underlag i form av siffror och statistik och som också kan analysera detta åt mig som projektledare
- även om vi har ett beställarkansli kan vi aldrig ha de personalresurser som krävs utan vi måste alltid använda oss av de resurser som finns inom utförlädet
- om verksamheten skall bli permanent måste vi ha en egen ekonom, idag blir det svårt för huvudmannaeconomien att prioritera arbetet
- att kunna disponera en ekonom på heltid är helt nödvändigt ur arbets-synpunkt men också ur lojalitets- och neutralitetssynpunkt
- för mig som projektledare måste jag ha tilltro till min ekonom att personen agerar utifrån vår verksamhet och inte utifrån huvudmannen som är ens arbetsgivare
- vår finansiella ram fastställs i efterhand i samband med bokslutet, det känns inte helt ändamålsenligt att ha den ordningen, budgeten måste utgöra förutsättningen för verksamheten