



27.4.2005

UTVÄRDERINGSBERÄTTELSE FÖR 2004





27.4.2005

Omslag

Helsingfors stads bildbank

Internet

www.hel.fi/tav

Helsingfors stads revisionskontor, telefon 09-1691/



27.4.2005

1	REVISIONSNÄMNDEN.....	2
2	REVISIONSVERKSAMHETEN.....	2
3	MÅLEN FÖR VERKSAMHETEN OCH EKONOMIN.....	3
3.1	Uppgörandet, genomförandet och uppföljningen av strategier.....	3
3.2	Verkens och inrättningarnas mål.....	9
3.2.1	Uppsättandet av bindande och andra mål för verksamheten.....	9
3.2.2	Utfallet vid verken och förvaltningarna i fråga om de mål för verksamheten och ekonomin som stadsfullmäktige satt upp.....	13
3.3	Bedömning av Helsingforskoncernens dotterföretags och stiftelsers mål och verksamhet.....	17
3.3.1	Helsingforskoncernens dotterföretags och stiftelsers rapportering.....	17
3.3.2	Stadens ägarpolitik.....	19
3.3.3	Helsingin Uusi Jalkapalloareena Oy.....	20
3.3.4	Sveaborgs Trafik Ab.....	22
3.4	Utvärdering av Helsingfors stads ekonomi.....	23
3.4.1	Granskning av budgetutfallet och bokslutet enligt bokföringen.....	23
3.4.2	Nyckeltal som beräknats utgående från bokslutet enligt budgeten och bokföringen.....	26
3.4.3	Förändringen av vissa resultat- och balansräkningsposter jämfört med andra större städer.....	35
4	ÖVRIGA IAKTTAGELSER OM STADENS FÖRVALTNING OCH EKONOMI	38
4.1	Informationen om verksamhetens effektivitet.....	38
4.2	Kvalitetshandlingen i stadens verksamhetsorganisation.....	39
4.3	Övervakningen av kvaliteten på köpta klienttjänster.....	45
4.4	Jämställdheten vid stadens förvaltningar.....	47
4.5	Mottagningsverksamheten inom den öppna psykiatriska vården.....	49
4.6	Hemvårdsverksamheten och hemvårdsförsöket.....	51
4.7	Färdtjänsten för handikappade samt utnyttjandet av servicelinjerna.....	54
4.8	De ekonomiska anpassningsåtgärderna vid kulturcentralen, idrottsverket och ungdomscentralen.....	55
4.9	Yrkesskoleplatserna.....	56
4.10	Yrkeshögskolans tjänsteresor utomlands åren 2002–2004.....	57
4.11	Ekonomiskt stöd till sammanslutningar.....	58
5	REKOMMENDATIONER I UTVÄRDERINGSBERÄTTELSENA FÖR ÅREN 2000–2003.....	61
	BILAGOR.....	65



27.4.2005

1 REVISIONSNÄMNDEN

Revisionsnämnden handhar granskningen av Helsingfors stadskoncerns förvaltning och ekonomi. Nämnden bereder de revisionsärenden som skall föreläggas stadsfullmäktige och bedömer huruvida de mål för verksamheten och ekonomin som fullmäktige satt upp har nåtts.

Nämnden hade följande sammansättning för 2004 års revision:

Ordinarie ledamöter

Ordförande Hannele Luukkainen,
politices licentiat
Vice ordförande Martti Huhtamäki, verk-
ställande direktör
Arja Hörhammer, filosofie kandidat
Risto Kauppinen, verkställande direktör
Pekka Koivusalo, politices magister
Ritva Laurila, stadsråd
Marja-Liisa Peltomaa, ekonom

Ulla Pättiniemi, verkställande direktör
Olli Saarinen, juris kandidat

Personliga ersättare

Mikko Pesola, diplomingenjör

Saija Mustonen, hälsovårdare

Hannele Ugur, projektsekreterare
Lea Krank, verkställande direktör
Antti Hytti, generalsekreterare
Tuomo Markelin, ekonomie magister
Marja-Leena Johansson, magister i
administrativa vetenskaper
Ilpo Eerola, organisationssekreterare
Aarne Kuokkanen, ingenjör

Revisionsnämnden var indelad i fyra sektioner, vilkas sammansättning framgår av bilaga 1. Sektionerna utvärderade stadens och stadskoncernens förvaltning och ekonomi i enlighet med en av nämnden fastställd indelning i revisionsområden. Arbetsfördelning, bilaga 2.

2 REVISIONSVERKSAMHETEN

Revisionsnämnden höll 16 sammanträden under revisionsarbetet för 2004. Nämnden var indelad i fyra sektioner och dessa höll inalles 46 sammanträden som gällde 2004 års granskning och utvärdering och gjorde sammanlagt 13 besök på olika platser inom stadsförvaltningen, i enlighet med den överenskomna arbetsfördelningen. Sektionerna gjorde dessutom 4 besök hos bolag som hör till stadskoncernen.

Stadsfullmäktige hade valt Ernst & Young Julkispalvelut Oy till revisor för staden år 2004, med Jarmo Lohi, OFR, CGR, som ansvarig revisor. Revisorn har förelagt revisionsnämnden tre rapporter om 2004 års revision.

Revisionskontoret har biträtt revisionsnämnden och nämndens sektioner vid utvärderingsarbetet. Arbetet har utförts i enlighet med en granskningsplan som gjorts upp gemensamt av revisionsnämnden och revisionskontoret. I enlighet med ett avtal med stadsrevisorn har revis-



27.4.2005

ionskontoret utfört en del av granskningen av stadens bokföring, förvaltning och bokslut.

Revisionsdirektör Pirjo Hakanpää, OFR, har varit chef för kontoret och dess första revisionsenhet, Marjo Niska-aro, OFR, har varit chef för dess andra revisionsenhet och politices magister Oiva Virta, OFR, har varit sekreterare för nämnden. Stadsrevisor Vesa Ikäheimo, OFR, GRM har biträtt nämnden vid utvärderingen av koncernsammanslutningarna och stiftelserna samt vid ordnandet av deras revision.

3 MÅLEN FÖR VERKSAMHETEN OCH EKONOMIN

3.1 Uppgörandet, genomförandet och uppföljningen av strategier

Inför stadsfullmäktiges strategiseminarium i november 2004 utarbetade revisionsnämnden och -kontoret en rapport över uppgörande, genomförande och uppföljning av strategier. Här presenteras ett referat av rapporten. Rapporten kan läsas i sin helhet på Helsingfors stads webbplats www.hel.fi/tav.

Arbetet bygger på intervjuer och en enkät bland tjugo verk och inrättningar¹ och kartlade nivån på den strategifokuserade ledningen och verksamheten inom Helsingfors stad. Kartläggningen ledde till ett antal förslag till utveckling av strategiprocessen. Här behandlas de viktigaste av dem.

Uppgörandet av strategier och utvecklingen av dem

Strategier för det regionala samarbetet

I stadsfullmäktiges gemensamma strategier som ingår i budgetboken för 2004 formulerades stadens riktlinjer för den internationella verksamheten och närområdessamarbetet. **Däremot ingick riktlinjerna för det regionala samarbetet inte i de gemensamma strategierna. Revisionsnämnden anförde i sin rapport inför stadsfullmäktiges strategiseminarium att det vore viktigt att stadens strategiska riktlinjer för det regionala samarbetet innefattas i stadens gemensamma strategier.**

¹ Bostadsproduktionsbyrån, Finlandiahuset, Helsingfors Energi, Helsingfors stads servicecentral, Helsingfors Hamn, Helsingfors Vatten, stadsplaneringskontoret, fastighetskontoret, trafikverket, idrottsverket, ungdomscentralen, utbildningsverket, räddningsverket, byggnadskontoret, svenska arbetarinstitutet, socialverket, finska arbetarinstitutet, hälsovårdscentralen, faktacentralen och miljöcentralen



27.4.2005

Den vision och de strategiska mål jämte därtill hörande strategier som delegationen för huvudstadsregionen godkände 5.10.2004 har senare innefattats i Helsingfors stads gemensamma strategier i samband med godkännandet av 2005 års budget.

Övriga strategier

Verken och inrättningarna framförde huvudsakligen positiva synpunkter på de godkända strategierna i fråga om formuleringen, de styrande effekterna och användbarheten. Man ansåg att de strategiska riktlinjerna var ändamålsenliga och tydliga och gav förvaltningarna tillräckliga förutsättningar att besluta om de praktiska åtgärderna. Man ansåg att det var bra att strategierna beskrevs på ett tillräckligt allmänt plan, eftersom de styr verksamheter av väldigt olika slag inom Helsingfors stad.

Många förvaltningar önskade i högre grad få delta i utarbetandet och utvecklingen av de gemensamma strategierna. De föreslog också att utarbetandet och utvecklingen sker på ett mera interaktivt sätt än hittills. Man ansåg det inte vara tillräckligt att det enbart skickas en skriftlig redogörelse till ekonomi- och planeringscentralen.

Revisionsnämnden anser att förvaltningarna mer än i dag borde tas med i utarbetandet och utvecklingen av de gemensamma strategierna. Då skulle man få med fler synpunkter från de enskilda sektorerna i beredningen. När förvaltningarna deltar skulle de också få bättre kunskaper om riktlinjerna i de gemensamma strategierna och engagera sig i dem över sektorgränserna.

Genomförandet av strategierna

Vid genomförandet av de strategier som stadsfullmäktige beslutat om tillämpar de intervjuade verken och inrättningarna tillvägagångssätt som kan skilja sig avsevärt från varandra.

De verk och inrättningar som hunnit längst med strategifokuserad ledning och verksamhet – av de intervjuade verken och inrättningarna var fem (25 %) sådana – har redan organiserat genomförandet och uppföljningen av strategierna på ett mycket systematiskt sätt som består av följande element:

- de tillämpar en strategifokuserad planerings- och uppföljningsprocess för att skapa en grund för verksamhetsplanerna
- verkens och inrättningarnas egna strategier överensstämmer med de strategier som stadsfullmäktige beslutat om
- de har också satt upp strategiska mål för organisationens olika funktioner



27.4.2005

- de härleder målen för verksamheten och ekonomin ur de strategiska målen
- de har formulerat processen och tillvägagångssätten skriftligt
- dokumenten innehåller en verksamhetsidé, värderingar, en vision samt verkets eller inrättningens strategiska prioriteringar och mål på längre sikt
- vid uppsättandet av mål och uppföljningen av dem tillämpas verktyget balanserat styrkort
- de följer regelbundet med utfallet i fråga om målen
- de har kopplat uppgörandet av budget och ekonomiplan till strategiarbetet
- uppdatering av strategierna är en integrerad och fortlöpande del av arbetet
- de har kopplat den interna kommunikationen om strategierna till en strategifokuserad planerings- och uppföljningsprocess.

Bland de intervjuade verken och inrättningarna hade åtta (40 %) redan kommit ganska långt med införandet av strategifokuserad ledning och verksamhet. De här verken tillämpar ingen strategifokuserad planerings- och uppföljningsprocess, men

- på grundval av de strategier som stadsfullmäktige godkänt hade de lagt upp en egen strategi vars utfall verksledningen regelbundet följer
- på grundval av stadsfullmäktiges strategier hade de satt upp mål för verksamheten och ekonomin, och vissa verk även interna mål
- de hade definierat åtgärder, ansvariga instanser och mätinstrument för målen
- de följer regelbundet med utfallet i fråga om målen
- de har rutiner för den interna kommunikationen om strategierna

Sju (35 %) av de intervjuade verken och inrättningarna ansågs ha tagit de första stegen mot strategifokuserad ledning och verksamhet. Kännetecknande för dessa var att

- de uppgav att de strategier som stadsfullmäktige godkänt var utgångspunkten för ledningen av verket och verksamheten
- de har beaktat stadsfullmäktiges strategier vid uppgörandet av budgeten och ekonomiplanen
- några verk hade utarbetat vissa strategiska dokument och börjat planera en egen strategiprocess.

Revisionsnämnden anser det viktigt att verken och inrättningarna gör upp egna strategiplaner utgående från de strategier som stadsfullmäktige beslutar om och i sina egna strategiplaner definierar vad de strategiska riktlinjer som stadsfullmäktige godkänt innebär för verksamheten vid det egna verket. Strategiplanerna fungerar i sin tur som utgångspunkt när verken gör upp sina verksamhetsplaner.



27.4.2005

Revisionsnämnden anser det bra att verken och inrättningarna skapar ett systematiskt och individuellt anpassat tillvägagångssätt för genomförandet av strategierna. Till detta tillvägagångssätt borde de även koppla den kommunikation som är central med tanke på genomförandet av strategierna, uppgörandet av budget och ekonomiplan samt uppföljningen och uppdateringen av strategierna.

Revisionsnämnden vill framhålla vikten av samarbete mellan förvaltningarna vid genomförandet av strategierna. Många förvaltningar ansåg att samarbetsmöjligheterna än så länge bara utnyttjas till en del, trots att strategierna ger möjlighet till samarbete. Revisionsnämnden ser saken dels som en fråga som gäller verkens och inrättningarnas samarbetsvilja och aktivitet, dels som en fråga som gäller stadens strategiska ledning. Om verken och inrättningarna önskar kan de självmant utöka samarbetet. Samarbetet kan också främjas genom dialog och samordning mellan verkens och inrättningarnas ledning, stadens ledning och stadsstyrelsen och i förlängningen genom gemensamt beslutsfattande.

Uppföljningen av strategierna

Uppföljningen av hur de gemensamma strategierna utfallit och rapporteringen till stadsfullmäktige har organiserats så att ekonomi- och planeringscentralen har ansvaret för rapporteringen och sköter den samordnat och tidsmässigt anpassat till fullmäktigeperiodens rytm.

Däremot är uppföljningen och rapporteringen av förvaltningsövergripande och sektorvisa program tillsvidare ostrukturerad och i behov av förbättring. Redan i det skede då man beslutar om själva programmen borde man också besluta om hur och när rapporteringen skall ske och vem som ansvarar för den. I rapporterna borde man utreda vilka åtgärder som har vidtagits och vilka resultat som har åstadkommit. En förutsättning för rapporteringen är att man ordnar systematisk uppföljning av strategin.

Den strategiska ledningen

Intervjuerna med verken och inrättningarna innehöll inga frågor som rörde stadens strategiska ledning, men förvaltningarnas svar tangerade delvis ämnet.

De intervjuade framförde bland annat följande kommentarer som tangerade den strategiska ledningen:

- De gemensamma strategierna är inte särskilt accentuerade vid ledningen av Helsingfors stad.



27.4.2005

- Alla instanser inom Helsingfors stad borde gå i samma riktning, vilket inte är fallet i dag.
- Förvaltningarna varken premieras eller bestraffas för att de följt eller inte följt de gemensamma strategierna.
- I fråga om de gemensamma strategierna saknar staden en styrmekanism som skulle se till att förvaltningarna beaktar strategierna i tillräcklig utsträckning vid den praktiska verksamheten
- Det stora antalet separata strategier och program på stadsnivå kan anses utgöra ett problem, eftersom det gör det svårt att få en bild av helheten.
- Vid uppgörandet av förvaltningsövergripande och sektorvisa program är det viktigt att ta med alla berörda verk i programplaneringen och -beredningen.
- Det skulle behövas en aktör som står ovanför förvaltningarna och som skulle se de gemensamma projektens värde och betydelse ur klienternas synvinkel.
- I de gemensamma strategierna har målsättningarna definierats klart. För att nå dessa krävs det på stadsnivå konkreta mål och strategiska val som styr sektorernas verksamhet.

Revisionsnämnden anser att den strategiska ledningen av staden borde lyftas fram samtidigt som man borde överväga att stärka stadsstyrelsens och stadsdirektörskollegiets roll som högsta verkställande organ med avseende på de strategier som stadsfullmäktige beslutat om. Deras roller kunde accentueras såväl vid uppgörandet av strategier som vid genomförandet och uppföljningen av dem.

Det är väl förenligt med stadsdirektörernas och stadsstyrelsens roll att försäkra sig om att alla aktuella verk och inrättningar engageras i uppgörandet av strategierna och att de olika sektorernas synpunkter på lämpligt sätt beaktas vid uppgörandet av strategier. Det passar också in i de ifrågavarande organens roll att övervaka att förvaltningarna i tillräcklig utsträckning beaktar strategierna i sin egen verksamhet och att möjligheterna till samarbete mellan verken och inrättningarna utnyttjas vid genomförandet av strategierna. Detsamma gäller vid säkrandet av att rapporteringen om strategierna är ändamålsenlig.

Sammanjämkningen av stadsfullmäktiges strategiprocess och revisionsnämndens utvärderingsprocess

Under fullmäktigeperioden håller stadsfullmäktige åtminstone två strategiseminarier. Vid det första utvecklar man stadens strategier och vid det andra utvärderar man utfallet. Revisionsnämndens ordförande och vice ordförande har deltagit i strategiseminarier i egenskap av fullmäktigeledamöter.



27.4.2005

Revisionsnämnden är – till skillnad från de övriga nämnderna – direkt underställd stadsfullmäktige och producerar utvärderingsinformation för fullmäktige så som förutsätts i kommunallagen. För fullmäktigeseminarier i november 2004 utarbetade revisionsnämnden utvärderingsmaterial i anslutning till strategierna.

Revisionsnämnden avser att anpassa sin egen utvärderingsprocess så att den betjänar stadsfullmäktiges strategiprocess bättre än tidigare. Nämnden kommer även framgent att producera utvärderingsinformation för fullmäktiges strategiseminarier i form av separata rapporter.

Sammanjämkningen av fullmäktiges strategiprocess och revisionsnämndens utvärderingsprocess skulle vinna på att revisionsnämnden inbjuds till fullmäktiges strategiseminarier. Detta vore ett naturligt sätt att öka dialogen mellan fullmäktige och revisionsnämndens ledamöter. I vissa städer har revisionsnämnderna redan i flera år deltagit i fullmäktigeseminarier i sin stad.

Revisionsnämnden

- *anser det bra att visionen och strategierna som rör samarbetet i huvudstadsregionen har fogats till stadens gemensamma strategier i samband med godkännandet av 2005 års budget*
- *anser att förvaltningarna i högre grad än hittills bör engageras i uppgörandet och utvecklingen av de gemensamma strategierna, vilket gör att riktlinjerna i de gemensamma strategierna får en starkare förankring även över sektorgränserna*
- *framhåller vikten av samarbete mellan förvaltningarna vid genomförandet av strategierna*
- *anser det viktigt att verken och inrättningarna utifrån de gemensamma strategier som stadsfullmäktige beslutat om gör upp egna strategiplaner där de definierar vad stadsfullmäktiges strategiska riktlinjer innebär för verksamheten vid deras eget verk*
- *anser det bra att verken och inrättningarna skapar ett systematiskt och individuellt anpassat tillvägagångssätt för genomförandet av strategierna*
- *anser att uppföljningen och rapporteringen till stadsfullmäktige om de förvaltningsövergripande och sektorvisa programmen tillsvidare är ostrukturerad och behöver utvecklas*
- *anser det viktigt att stärka stadsstyrelsens och stadsdirektörernas roll vid den strategiska ledningen av staden*
- *konstaterar att den har för avsikt att anpassa sin egen utvärderingsprocess så att den bättre än hittills betjänar stadsfullmäktiges strategiprocess och producerar utvärderingsinformation för fullmäktiges strategiseminarier i form av separata rapporter. Sammanjämkningen av fullmäktiges strategiprocess och revisionsnämndens*



27.4.2005

utvärderingsprocess skulle vinna på att revisionsnämnden inbjuds till fullmäktiges strategiseminarier.

3.2

Verkens och inrättningarnas mål

3.2.1

Uppsättandet av bindande och andra mål för verksamheten

Enligt 13 § i kommunallagen skall fullmäktige fatta beslut om de centrala målen för verksamheten och ekonomin, enligt 65 § godkänns målen för kommunens verksamhet och ekonomi i budgeten och ekonomiplanen och de anslag och beräknade inkomster som verksamhetsmålen förutsätter tas in i budgeten, enligt 69 § skall i verksamhetsberättelsen ingå en redogörelse för hur de mål för verksamheten och ekonomin som satts upp av fullmäktige har nåtts och enligt 71 § skall revisionsnämnden bedöma huruvida de mål för verksamheten och ekonomin som fullmäktige satt upp har nåtts.

Anvisningarna för uppsättande av målen

Enligt stadsstyrelsens anvisningar för uppgörande av förslag till budget för år 2004 och ekonomiplan för åren 2004–2006 är ett verksamhetsmål ett mål som stadsfullmäktige satt upp i budgeten för enskilda uppgifter och som styr disponeringen av anslag, serviceproduktionens kvantitet eller kvalitet eller utvecklingen av verksamheten.

Verksamhetsmålen sätts upp i form av kvantitativa, kvalitativa, ekonomiska, miljö- och andra mål enligt vad som anses ändamålsenligt och möjligt att använda för olika uppgifter. Målen härleds ut de strategier och mål som fullmäktige godkänt, ur målen för hela kommunen samt ur verksamhetsidéen för uppgiften och sätts i mån av möjlighet upp i form av nyckeltal. Målen kan också formuleras i ord.

Förvaltningarna måste fortsättningsvis satsa på att fastställa bindande verksamhetsmål som sätts upp i form av nyckeltal och på att utveckla uppföljningen av hur de utfaller.

I samband med behandlingen av budgeten bestämmer stadsfullmäktige vilka mål som är bindande. De övriga nyckeltalen presenteras som motiveringar. I rapporterna om budgetutfallet följs också utfallet för de verksamheter som de här mätinstrumenten beskriver.

I stadsstyrelsens anvisning om gemensamma utgångspunkter för planeringen för åren 2003 och 2004 presenteras som riktgivande verktyg



27.4.2005

en ram för uppsättande av mål, enligt vilken ledningen av målen sker på följande sätt:

strategisk grund → kärnuppgifter/strategiska områden → synpunkter (klient/ekonomi/processer och strukturer/kompetens och personal) → verksamhetsmål → utvärderingskriterier/-grund.

Om målen är bra eller dåliga beror i första hand på hur den anvisning som förvaltningarna har fått om uppsättandet av mål ser ut. I de anvisningar för uppsättande av mål som ingår i anvisningen om gemensamma utgångspunkter för planeringen för åren 2003 och 2004 och i anvisningen för uppgörande av budgetförslag för år 2004 och ekonomiplan för åren 2004–2006 har man försökt framlägga tankar som låter bra och moderna utan att i tillräcklig grad fundera över hur de skall omsättas i praktiken. Det här har lett till att anvisningarna är summariska och bristfälliga. Anvisningarna innehåller ingen redogörelse för målsystemet. De saknar också en beskrivning av vilka egenskaper det satta målet borde ha. Det finns bara ett allmänt formulerat omnämnande om målets struktur. Inte heller finns det någon anvisning för hur många mål som skall sättas upp.

Målsystemet

I budgeten har varje förvaltning lagt fram sina mål på sitt eget sätt. I samma temahelhet presenteras mål på många olika nivåer. De bildar inget enhetligt hierarkiskt och transparent målsystem. I stället för att vara centrala mål verkar en del mål oväsentliga med tanke på den aktuella förvaltningens syfte. Några förvaltningar har också lagt fram målen för sina verksamhetsenheter i budgeten för hela staden.

Framställningssättet är brokigt. En del förvaltningar har lagt fram målen i långa formuleringar. Andra har presenterat dem med några få ord eller i form av korta tabeller eller förteckningar.

Det är svårt att identifiera målen. En del förvaltningar har i samma helhet presenterat sin huvuduppgift, sitt verksamhets sätt, sina mål och metoderna för att nå dem. Dessutom har de i samband med målen tagit upp sådant som hör till budgetmotiveringen.

En del av målen är lagstadgade skyldigheter. I många fall förblir sambandet mellan målen och de gemensamma strategierna och resurserna oklart. I fråga om en del mål är påverkningsmöjligheterna begränsade, eftersom de förutsätter samarbete med andra instanser.

Hur många mål som satts upp varierar i hög grad vid olika förvaltningar och under olika år. Antalet mål borde stå i proportion till omfattningen



27.4.2005

av förvaltningens verksamhet och klart visa vilka förändringar i verksamheten man fokuserar på. Det vore ändamålsenligt att i budgeten presentera några centrala mål för de uppgiftsområden som är väsentliga.

Målens egenskaper

Det finns inga bestämmelser om målens egenskaper vare sig i lagstiftningen eller i stadsstyrelsens anvisningar.

Revisionsnämnden har i sin utvärderingsberättelse för 2003 konstaterat att de verksamhetsmål som sätts upp bör vara sådana som utgår från stadens gemensamma strategier och förvaltningens strategier, som beskriver verksamheten väl och kan påverkas och som tydligt styr verksamheten.

Om man anser att ett bra mål kännetecknas av att det 1) överensstämmer med den gemensamma strategin, 2) styr verksamheten, 3) handlar om servicens tillgänglighet/effektivitet på kommuninvånarnas liv, 4) att utfallet skall kunna följas/mätas/utvärderas, 5) att utfallet skall kunna påverkas och 6) att målet skall ha samband med resurserna, visar det sig att många av målen i 2004 års budget har dessa egenskaper.

Exempel:

"Antalet öppettimmar per år för museerna är minst 9 700 timmar."

"Av de bygglovsansökningar som kommer in behandlas 80 % inom 1,7 månader."

En del av målen uppfyller bara delvis de ovannämnda kraven. De vanligaste bristerna i målen är: 1) målet överensstämmer inte med någon gemensam strategi, 2) målet har ingen styrande effekt på verksamheten, 3) målet främjar inte tillgången till service och har ingen inverkan på stadsbornas liv, 4) utfallet går inte att följa, mäta eller utvärdera, 5) förvaltningen har ingen möjlighet att påverka utfallet för målet och 6) målet har inget samband med de ekonomiska resurserna.

Exempel:

"Prioritetsområde i upplysningsverksamheten år 2004 är säkerhetsundervisning för anställda och elever vid helsingforsskolorna." (se de ovan anförda bristerna i fråga om de uppsatta målen, punkt 4)

"Klottret minskar med 75 % jämfört med den första kartläggningen 1998." (se punkt 5)

"Läroavtal ordnas i regel för helsingforsare, närmare bestämt godkänns nya läroavtal från början av 2004 i det fall att den studerande är helsingforsare eller arbetsplatsen ligger i Helsingfors." (se punkt 6)



27.4.2005

Verket ”har som mål att sköta alla lagstadgade uppdrag som hänför sig till brandsynsverksamheten.” (se punkt 2)

Målen struktur

I de ovannämnda anvisningarna för uppsättande av mål har det konstaterats att målen i mån av möjlighet skall sättas upp i form av nyckeltal, men de kan även formuleras i ord.

Även om formuleringen av målen kan verka som en bisak är det viktigt att väga de enskilda orden noga för att hitta det rätta tänkesättet. Kunskap om målets struktur gör det lättare att hitta ett resultatriktat tänkesätt.

Ett bra mål specificerar det resultat som målet syftar till. Målet bör ha 1) en handlingsdel; hur vill man inrikta verksamheten (ett verb som beskriver verksamheten), 2) en definitionsdel; vad inriktar sig verksamheten på, 3) en avgränsande del; vilka är begränsningarna för verksamheten (tid, resurser) och 4) en måldel; vad eftersträvar man.

Exempel:

”Att hålla (handlingsdel) förvaltningskostnaderna (definitionsdel) på samma nivå som 31.12.2003 (måldel) under 2004 (avgränsande del).”

En del av de satta målen har en sådan uppbyggnad att de entydigt visar vad man eftersträvar.

Exempel:

”Målet för den operativa verksamheten är att objekten i alla nödfall skall nås på i genomsnitt sex minuter.”

”60 % av de ärenden som föreläggs stadsfullmäktige och -styrelsen behandlas inom högst 100 kalenderdagar.”

En del av målen uppvisar strukturella brister. I allmänhet specificeras resultatet, men i många fall bristfälligt. För alla mål presenteras vanligen definitionsdelen, dvs. målområdet för verksamheten. Oftast är det någon annan del som saknas.

Exempel:

Målet är att förvaltningen ”i fråga om sina affärsfunktioner hör till de ledande företagen inom branschen vid officiell benchmarking”. (se de ovan anförda bristerna i målen struktur, punkterna 1 och 3)

”12 000 fiskekort.” (se punkt 3)

”Väntetid till barnpsykiatrisk vård högst 3 mån.” (se punkt 1)



27.4.2005

Revisionsnämnden rekommenderar att stadsfullmäktige uppmanar stadsstyrelsen att komplettera anvisningarna för uppsättande av mål enligt följande:

- *i budgeten för hela staden intas i enlighet med 13 § i kommunallagen enbart förvaltningarnas centrala mål*
- *de mål som sätts upp inom staden bildar ett enhetligt hierarkiskt och transparent system*
- *förvaltningarna sätter bara upp mål som är centrala med tanke på deras ändamål*
- *lagstadgade minimimål sätts inte upp som mål och inte heller sådant som förvaltningen inte själv kan påverka*
- *ovidkommande saker såsom förvaltningens uppgifter, verksamhetssätt, metoder eller budgetmotiveringar tas inte upp i samband med målen*
- *krav sätts upp för målens egenskaper och struktur och*
- *minimi- och maximiantalet mål som tas in i stadens budget slås fast.*

3.2.2

Utfallet vid verken och förvaltningarna i fråga om de mål för verksamheten och ekonomin som stadsfullmäktige satt upp

Enligt kommunallagen skall revisionsnämnden bedöma huruvida de mål för verksamheten och ekonomin som fullmäktige satt upp har nåtts.

Nedan utvärderas sektorvis de bindande mål för verksamheten och ekonomin som fullmäktige satt upp i budgeten. Målen har granskats enligt stadsdirektörsrotel. Utfallet i fråga om målen för ekonomin har granskats genom att utfallet jämförts med det ursprungliga målet i budgeten. Målet konstateras ha nåtts om utgiftsanslaget i budgeten inte har överskridits eller om verksamhetsbidraget har nåtts. I fråga om målen för verksamheten konstateras huruvida målen har nåtts och de mål som inte har nåtts har granskats närmare. Granskningen har huvudsakligen inriktats på målen i budgetens driftsekonomidel och målen för verksamheten. I budgetens investeringsdel var överskridningarna av de anslag som beviljats för målen obetydliga och har därför inte behandlats närmare.

Stadsfullmäktige kan genom beslut ändra de bindande mål som satts upp i budgeten. I fråga om målen för ekonomin har rätt att överskrida anslagen eller ändring av verksamhetsbidraget beviljats under eller efter budgetåret för alla mål som inte nåtts. Dessutom har fullmäktige 16.3.2005 godkänt avvikelserna i de bindande målen för verksamheten.

Stadsdirektörsroteln



27.4.2005

I budgeten hade sammanlagt 22 bindande mål för driftsekonomin satts upp, och de flesta av dem nåddes. För stadskansliet hade åtta mål för driftsekonomin satts upp och alla nåddes. Det ursprungliga budgetmålet för Finlandiahusets verksamhet underskreds med 16,4 % (mål 0,4 mn euro, utfall 0,3 mn euro).

Sektorn hade fem bindande mål för verksamheten. Målet för användningsgraden blev 7 % lägre än budgeterat.

I budgeten hörde affärsverken Helsingfors Energi, Helsingfors Vatten och Helsingfors hamn till stadsdirektörsroteln. Affärsverken hade sammanlagt 17 bindande mål. I budgetens resultaträknings- och finansieringsdel hade sammanlagt nio mål för ekonomin formulerats, och alla nåddes. Likaså nåddes alla åtta mål för verksamheten.

Stadsplanerings- och fastighetsväsendet

Stadsplaneringskontoret, byggnadstillsynskontoret och bostadsproduktionsbyrån hade var sitt bindande mål för driftsekonomin i budgeten, och alla nåddes. Dessutom sparade verken in på sina driftsutgifter. Fastighetskontoret hade fem mål, varav ett inte nåddes. Verkets totala utgifter överskreds med 1,8 % (mål 16,4 mn euro, utfall 16,7 mn euro).

Av stadsplaneringskontorets fem mål för verksamheten nåddes fyra, eftersom målet för kollektivtrafikens andel inte nåddes (mål >71 %, utfall 70 %). De bindande verksamhetsmålen i fråga om planer för bostads- och arbetslokaler har inte utretts tillräckligt noggrant i stadens verksamhetsberättelse. Fastighetskontorets samtliga fem mål för verksamheten nåddes. Likaså nåddes verksamhetsmålet för behandlingstiden i fråga om tillståndsansökningar.

För bostadsproduktionsbyrån hade två bindande mål för verksamheten satts upp. I budgeten har målen inte presenterats tillräckligt tydligt för att det skall vara möjligt att bedöma utfallet. Man kan dock konstatera att det årliga produktionsmålet enligt bostadsprogrammet underskreds med 38 % på grund av att det rådde brist på byggbara tomter och att den preliminära siffra som nämndes i budgetens textdel för antalet ombyggda bostäder inte nåddes (1 555 bostäder, utfall 1 194 bostäder).



27.4.2005

Bildnings- och personalväsendet

För utbildningsverket hade nio bindande mål för driftsekonomin satts upp i budgeten. Ett av dem nåddes inte. Anslaget för den finska grundläggande utbildningen och gymnasieutbildningen överskreds med 6,5 miljoner euro (mål 264,8 mn euro, utfall 271,3 mn euro). Av överskridningen konstaterades 6,4 miljoner euro först i slutet av året, vilket innebär att utbildningsväsendet bör skärpa sin budgetuppföljning och förbättra förutsägbarheten i fråga om målutfallet. Det ursprungliga ekonomiska målet för finska arbetarinstitutet nåddes inte heller, eftersom anslaget överskreds med 1 % (mål 10,6 mn euro, utfall 10,7 mn euro). Målen för yrkeshögskolan och svenska arbetarinstitutet nåddes.

Stadsmuseet, Högholmens djurgård, idrottsverket, ungdomscentralen och konstmuseet hade sammanlagt sex bindande mål för driftsekonomin, av vilka fyra nåddes. I budgeten var djurgårdens driftsutgifter 4,6 miljoner euro och utfallet 4,7 miljoner euro, vilket innebär att utgifterna överskreds med 2,2 %. Konstmuseets verksamhetsbidrag enligt budgeten var -4,1 miljoner euro och utfallet -4,2 miljoner euro.

Stadsbibliotekets anslag enligt budgeten, 27,6 miljoner euro, överskreds med 0,8 %. Tre av kulturväsendets sex mål för driftsekonomin nåddes inte. Kulturcentralens verksamhetsutgifter (mål 8,5 mn euro, utfall 8,6 mn euro), anslagen för understöd till sammanslutningar (mål 8,1 mn euro, utfall 8,2 mn euro) och verksamhetsutgifterna för kulturcentret Caisa (mål 1,5 mn euro, utfall 1,7 mn euro) överskreds. Det ekonomiska målet för stadsorkestern nåddes.

Det ekonomiska målet för faktacentralen var 6,2 % bättre än budgeterat. Företagshälsovårdscentralens verksamhetsutgifter (mål 10,9 mn euro, utfall 11,1 mn euro) överskred den ursprungliga budgeten med 0,9 %. Utbildnings- och utvecklingscentralen hade fyra mål för driftsekonomin, av vilka sysselsättningsutgifterna (mål 18,4 mn euro, utfall 19,4 mn euro) överskreds med 5,7 % medan utfallet för de övriga målen höll sig inom den ursprungliga budgeten.

Utbildningsverket hade sex bindande mål för verksamheten, av vilka fem nåddes. Inom den finska grundläggande utbildningen och gymnasieutbildningen överskreds utgifterna per elev med 3,5 %. Av yrkeshögskolans tre mål nåddes två. Verksamhetsbidraget per elev överskreds med 1,5 %. Av ungdomscentralens tre mål nåddes två, eftersom antalet besök underskred målet med 8 %. Faktacentralens mål för antalet publikationer överskreds med 10 %.

De övriga målen för bildnings- och personalväsendets verksamhet nåddes.



27.4.2005

Byggnads- och miljöväsendet

Byggnadskontoret hade nio bindande mål för driftsekonomin, av vilka ett inte nåddes. HSB-Tekniks ursprungliga avkastningsmål på 0,5 miljoner euro nåddes inte. Räddningsväsendet hade tre bindande mål, av vilka räddningsverkets verksamhetsutgifter (mål 36,6 mn euro, utfall 36,7 mn euro) överskred det ursprungliga anslaget med 0,2 % och nödcentralens (mål 3,0 mn euro, utfall 3,1 mn euro) med 4,9 %. Miljöcentralens bindande mål för driftsekonomin nåddes.

Målet för Helsingfors stads partitorgs verksamhetsbidrag nåddes. Målet för anskaffningscentralens verksamhetsbidrag var 0,2 miljoner euro och utfallet -0,7 miljoner euro.

Av räddningsväsendets sex mål för verksamheten nåddes fyra. De mål som inte nåddes var uppdateringen av skyddsplanen och evakueringsplanen. I fråga om de mål som nåddes noterar revisionsnämnden som en positiv sak att nödcentralen i 86,2 procent av fallen besvarar nödsamtalen inom fem sekunder samt att räddningsverkets enheter för första akutomhändertagande i högriskuppdrag där omedelbar hjälp krävs blir alarmerade i 79,6 procent av fallen. Vardera är nationellt sett höga siffror och ett bevis på att man fäster vikt vid stadsbornas säkerhet.

Byggnads- och miljöväsendets övriga mål för verksamheten nåddes.

Affärsverk som i budgeten hör till byggnads- och miljöväsendet är Helsingfors stads trafikverk, Helsingfors stads servicecentral och Helsingfors Textiltjänst. Målen för affärsverken var sammanlagt tio. De bindande målen för ekonomin rörde närmast intäktsföringen och utföll enligt budgeten. Likaså nåddes alla fem mål för verksamheten.

Social- och hälsovårdsväsendet

Socialverket hade sju bindande mål för driftsekonomin, av vilka fyra nåddes. Anslagen enligt budgeten överskreds i fråga om barndagvården 8 % (mål 234,2 mn euro, utfall 253,0 mn euro), service för barnfamiljer 4,4 % (mål 109,3 mn euro, utfall 114,1 mn euro) och service för vuxna 8,3 % (mål 245,2 mn euro, utfall 265,5 mn euro). Hälsovårdscentralen hade två bindande mål för driftsekonomin, av vilka hälsocentralens verksamheten höll sig inom budgetanslaget. Anslaget för samkommunen Helsingfors och Nylands sjukvårdsdistrikt överskreds med 6,7 % (mål 349 mn euro, utfall 372,3 mn euro). Byrån för intressebevakning i förmyndarverksamheten nådde målet för verksamhetsutgifterna.



27.4.2005

Socialverket hade sammanlagt nio bindande mål för verksamheten, av vilka tre nåddes. Inom dagvården underskreds målet för andelen barn under skolåldern som omfattas av privat dagvård med 22 % och det kvantitativa målet för andelen familjevård inom barnskyddet med 7,7 %. Det kvantitativa målet i fråga om aktiveringsplaner för arbetslösa och klienter som lyfter utkomststöd var 3 000 planer och utfallet bara 993, vilket innebär att målet underskreds med 66,9 %. I fråga om rehabiliterande arbete underskreds sysselsättningsmålet med 34,2 %. Inom äldreomsorgen nåddes inte verksamhetsmålen för hemvård och och för effektiviserat boende.

Hälsovårdscentralen hade sex bindande mål för verksamheten, av vilka bara två nåddes. Hälsovårdscentralens täckningsgrad för läkarbesök inom den öppna sjukvården stannade 2,9 % från målet. Målet för maximilängden på vårdperioden inom den egentliga akutvården var 20 dagar medan utfallet var 23. Maximandelen invånare som fyllt 75 år och vårdas inom långvården stannade 2,9 % från målet. Vid bedömningen av patienter med remiss till barnpsykiatri var målet att maximiväntetiden är tre veckor. Målet nåddes inte, eftersom utfallet var 10 veckor.

Revisionsnämnden konstaterar att

- *det i bokslutet för år 2004 som stadsstyrelsen godkänt 21.3.2005 har redogjorts för utfallet i fråga om de bindande verksamhetsmålen för respektive förvaltning. Utfallet i fråga om de bindande verksamhetsmålen för planer för bostäder och arbetslokaler har dock inte utretts tillräckligt ingående.*
- *den oklara måluppställningen försvårar revisionsnämndens utvärdering av målutfallet. Saken behandlas närmare i punkt 3.2.1 i denna berättelse. De bindande målen för verksamheten har satts upp på ett oklart sätt till exempel i fråga om bostadsproduktionsbyråns produktion.*

3.3

Bedömning av Helsingforskoncernens dotterföretags och stiftelsers mål och verksamhet

3.3.1

Helsingforskoncernens dotterföretags och stiftelsers rapportering

Enligt de koncernstyrningsprinciper som stadsfullmäktige godkänt skall stadsstyrelsen regelbundet följa med resultatet av dotterföretagens verksamhet. Stadsstyrelsen godkände 2.2.2004 anvisningar för dotterföretagens rapportering inom Helsingforskoncernen.

På grundval av företagens egna delårsöversikter har ekonomi- och planeringscentralens medelsförvaltning gjort upp uppföljningsrapporter för stadsstyrelsen och dessutom producerat separata rapporter om en-



27.4.2005

skilda företag och stiftelser för den övriga koncernledningens bruk. Om det mellan rapporteringsperioderna har förekommit betydande förändringar eller händelser i ett företags verksamhet, har stadsstyrelsen eller stadsdirektören och biträdande stadsdirektören i fråga informerats om saken separat.

Beroende på företagets verksamhetsidé och verksamhetsmiljö har rapporteringen till koncernledningen skett i form av delårsöversikter antingen kvartals- eller halvårsvis. Stadsdirektören och biträdande stadsdirektören i fråga har inom sitt eget verksamhetsområde bestämt vilkendera rapporteringsperioden varje företag skall följa.

Syftet med rapporteringen har varit att regelbundet under räkenskapsperioden producera korrekt och tillräcklig information för koncernledningens behov om företagets verksamhet och ekonomi och utvecklingen av dem.

Rapporten upptar antingen kvartalsvis (10 st) eller halvårsvis (67 st) de dotterföretag och stiftelser som skall rapporteras till stadsstyrelsen. För varje dotterföretag presenteras i rapporten följande på grundval av företagets delårsöversikter:

- grundläggande uppgifter
- referat av dotterföretagets verksamhetsöversikt
- resultaträkning över periodens resultat
- resultatprognos för hela året
- balansprognos för året

De bostadsbolag som staden äger upptas inte i rapporten. Över dem har fastighetsutvecklingsenheten vid fastighetskontoret årligen gjort upp ett digert och mångsidigt faktapakett "Tietoja Helsingin kaupungin vuokra-asunnoista" (Uppgifter om Helsingfors stads hyresbostäder).

För vissa dotterföretag har uppgifterna i rapporten inte varit kompletta, närmast beträffande balans- och resultatprognoser. Målet borde emellertid vara att rapporten härnäst innehåller fullständig information om detta.

De nya rapporteringsanvisningar för dotterföretagen som stadsstyrelsen godkänt och infört är en bra utgångspunkt för tillsynen över Helsingforskoncernen.

Revisionsnämnden anser att

- *den information som rapporteringssystemet för dotterföretagen och stiftelserna producerar borde utnyttjas vid analysen av dotterföretagens och stiftelsernas verksamhet samt när man drar slutsatser och beslutar om erforderliga åtgärder.*



27.4.2005

3.3.2

Stadens ägarpolitik

Enligt stadens bokslut för 2004 består Helsingforskoncernen av:

- Helsingfors stad
- 125 dotterföretag
- 8 dotterstiftelser
- 3 samägda företag

Därtill hör staden till sex samkommuner och är med i 43 intresseföretag. De flesta dotteraktiebolag har grundats av och ägs till 100 procent av staden. Av bolagen verkar största delen eller 2/3 inom fastighetssektorn.

Ledningen av Helsingforskoncernen baserar sig på de koncernstyrningsprinciper som fullmäktige utfärdat 26.3.1997. I stadsstyrelsens anvisningar från 2.2.2004 om koncernens dotterföretags rapportering samt om principerna för ledning och förvaltning av dem fastställs arbetsfördelningen mellan stadsdirektörerna vid styrningen av och tillsynen över dotterföretagen.

I de företag som staden äger har omstruktureringar gjorts de senaste åren. Det stora antalet bostadsaktiebolag i stadens ägo har minskats genom sammanslagningar. Seniorhusen, tjänstebostäderna och stödbostäderna har sammanslagits till särskilda storbolag. Företagen har blivit färre, men verksamhetens omfattning är oförändrad.

Ett exempel på vidareförädling av fastigheter är grundandet av Fastighetsaktiebolag Helsingfors Elhus som bildades ur Helsingfors Energis fastighet. Strävan har varit att göra sig av med obehövliga företag. Exempel på sådana är Alppila Oy som har upplösts och Oy Nord Water Ltd som satts ut till försäljning.

Staden har bolagiserat sina kollektivtrafikverksamheter genom att sammanslå HST-Busstrafik med dotterbolaget Suomen Turistiauto. Det nya bolaget fick namnet Helsingfors Busstrafik Ab. Grundandet av bolaget var en nödvändig åtgärd för att förbättra rationaliseringen och konkurrenskraften.

Grundandet av företag och stiftelser har i tiden förordats med behovet av att producera tjänster för kommuninvånarna i bolags- eller stiftelseform. I dag borde man ändå överväga vilka tjänster det åligger staden att producera. Härvid borde man utreda vad som är stadens kärnverksamhet och vad som är kringsservice. Man borde utreda möjligheten att organisera stadskoncernens dotterföretag så att de till exempel hör till fastighets-, kärn- eller industriverksamhet eller till kringsservice.



27.4.2005

Om det anses nödvändigt att staden producerar en serviceform borde man överväga vilket sätt att producera den som är totalekonomiskt fördelaktigast. Alternativen kan vara stadens egen produktion, stadens eget företag/egen stiftelse eller service som köps av privata företag eller stiftelser. Härvid kan man fråga sig vilka företag staden själv borde äga eller i vilka stiftelser staden borde vara med för att producera service. När man beslutar om produktionsformen borde man ha tillgång till klara och tydliga jämförelseuppgifter om olika produktionsalternativ.

Revisionsnämnden konstaterar att

- *staden borde formulera en ägarpolitik för sina företag där den konstaterar huruvida den service som företagen producerar är nödvändig, huruvida det är nödvändigt att staden är med i företagen samt bestämmer om stadens ägarandel och ägarformen.*

3.3.3

Helsingin Uusi Jalkapalloareena Oy

För byggandet av Finnair Stadium grundades i tiden två bolag. Det ena var Helsingin Pallokenttä Oy, som i sin helhet ägs av Helsingfors stad. Bolaget hade ursprungligen till uppgift att förvalta fotbollsarenan och marken. Det andra bolaget var Helsingin Uusi Jalkapalloareena Oy, som grundades av en privatperson och hade till uppgift att uppföra den aktuella arenan och skaffa fram finansiering för den. Bolagen fick själva komma överens om hur de skulle samarbeta. När arenan var färdig och hade tagits i bruk kom man överens om att Helsingin Uusi Jalkapalloareena Oy övergår i stadens ägo.

I begynnelseskedet kom man också överens om att arenabyggnaden med undantag för logerna, kontorslokalerna och klubbstolarna hyrs ut till det bolag som driver arenan för tio år (+ en option på fem år). Helsingin Pallokenttä Oy skulle vara hyresvärd i egenskap av byggnads- och markägare. Det bolag som drev arenan var Helsinki Stadion Management Oy, som ägdes av vissa idrottsorganisationer och -föreningar. I förskottshyra för de 10 åren tog man ut 5 miljoner mark, som användes till byggkostnader för arenan. Helsingfors stads andel av finansieringen ordnades genom att Helsingin Pallokenttä Oy beviljades ett lån på 32 miljoner mark som skulle betalas som finansieringsandel till Helsingin Uusi Jalkapalloareena Oy, som var byggherre för arenan.

När fotbollsarenan stod färdig år 2000 beslutade man att avvika från förhandsplanerna upplösa det bolag som grundats för förvaltningen av arenan och marken, eftersom det annars skulle ha blivit problem med rätten att avdra moms från byggkostnaderna för arenan. Därför ändrades planerna så att man kom överens om att Helsingin Uusi



27.4.2005

Jalkapalloareena Oy blir det bolag som förvaltar arenan och marken och hyr ut arenabyggnaden till det bolag som bedriver verksamheten, dvs. Helsinki Stadion Management Oy.

I samband med beslutet att upplösa Helsingin Pallokenttä Oy beslutade man att det lån som staden beviljat Helsingin Pallokenttä Oy överförs till Helsingin Uusi Jalkapalloareena Oy. I fråga om lånet beslutade staden att i budgeten reservera anslag för de årliga amorteringarna och räntorna. Samtidigt beslutade staden att köpa de aktier som var i en privatpersons ägo och som inte gällde loger, kontorslokaler och stolar. Efter affären ägde Helsingfors stad över 80 procent av bolagets aktier. Det markområde som Helsingin Pallokenttä Oy arrenderade av staden arrenderades ut till bolaget. När dessa åtgärder vidtagits behövdes Helsingin Pallokenttä Oy inte längre och bolaget upplöstes.

Det lån som överförts till bolaget omvandlades slutligen till ett konverteringslån, enligt vars villkor staden årligen tecknar en aktie mot den årliga amorteringen av lånet under åren 2002–2019, så att det ursprungliga lånekapitalet småningom överförs till bolaget som eget kapital. Låneräntorna täcks med ett understöd som årligen beviljas bolaget ur stadens budget.

Bolagets omsättning år 2004 var mindre än 1 miljon euro. Omsättningen bestod av hyres- och vederlagsinkomster samt samarbetsavtals- och reklaminkomster. Däri ingick även stadens understöd på 300 000 euro. Räkenskapsperiodens resultat visade 38 euro minus.

Under 2004 har man inom bolaget börjat utreda förutsättningarna för ett mångsidigare utnyttjande av stadionbyggnaden. Man har gjort upp en preliminär plan för stängning av huvudläktarens övre del och inglasning av västra gaveln och södra läktaren. Inglasningen väntas göra stadionbyggnaden mångsidigare, förlänga dess livslängd, minska bullerolägenheter och öka publikens trivsel.

Revisionsnämnden konstaterar att

- *Beslutsfattandet om fotbollsstadionbygget samt genomförandet och finansieringen har skett på ett otillfredsställande sätt och den ursprungliga idén om ett fotbollsstadion har därigenom inte förverkligats som planerat*
- *när man beslutar om nya investeringar för att förbättra stadionbyggnadens funktion måste besluten grunda sig på en realistisk syn på långtidseffekterna både på den nuvarande verksamheten och med tanke på en mångsidigare verksamhet.*



27.4.2005

3.3.4 Sveaborgs Trafik Ab

År 2004 var Sveaborgs Trafik Ab:s 54:e verksamhetsår. Bolagets ägs till lika delar av Helsingfors stad och finska staten. Bolaget ordnar trafik mellan fastlandet och huvudsakligen Sveaborg. Vid trafiken beaktas särskilt försvarets, sveaborgsbarnas och andra helsingforsbarns samt turisternas trafikbehov.

Finska staten och Helsingfors stad har avtalat om skötseln av service- trafiken till Sveaborg. Bolaget och Helsingfors stads trafikverk har avta- lat om skötseln av persontrafiken till Sveaborg.

Person- och servicetrafiken mellan Helsingfors stad och Sveaborg bör anses viktig med tanke på sveaborgsbarnas, helsingforsbarnas och tu- risternas trafikbehov.

Bolaget köpte efter ett anbudsförfarande ett fartyg för 3,7 miljoner euro (Suomenlinna II). Ett danskt företag fick uppdraget att leverera färjan, som byggdes i Polen. Färjan mottogs försenad i april 2004. Det har förekommit problem i samband med konstruktionen, byggandet och ibruktagningen av färjan och med trafikeringen, och detta har stört bo- lagets verksamhet på ett betydande sätt. Bolaget har lämnat in en stämningsansökan hos tingsrätten för att få ersättning för dröjsmålet från den danska färjleverantören.

År 2004 skötte bolaget persontrafiken mellan Helsingfors salutorg och huvudbryggan på Sveaborg med sin personfärja och anlidade därtill ef- ter ett anbudsförfarande en privat trafikidkare som underleverantör, vil- ket blev billigare än en egen färja. Bolaget skötte servicetrafiken mellan Skatudden och servicebryggan på Sveaborg med sin servicefärja. Bo- lagets totala resultat visade nästan 100 000 euro minus. Däremot var resultatet för servicetrafiken positivt.

Den nuvarande ägarbasen med staden och staten som lika stora ak- tieägare möjliggör inte något smidigt beslutsfattande om ordnandet av trafiken i föränderliga situationer. Eftersom bolaget är ett litet rederi har det inte samma möjligheter till flexibelt utnyttjande av materiel och per- sonal som ett stort rederi. I framtiden kunde man tänka sig att även granska ett alternativ där bolaget bara äger och hyr ut materielen.

Revisionsnämnden konstaterar att

- *det borde utredas vilket som är det helhetsekonomiskt förmånlig- aste sättet att sköta person- och servicetrafiken mellan fastlandet och Sveaborg*
- *Sveaborgs Trafik Ab:s roll vid skötandet av person- och servicetra- fiken mellan fastlandet och Sveaborg borde granskas.*



27.4.2005

3.4

Utvärdering av Helsingfors stads ekonomi

3.4.1

Granskning av budgetutfallet och bokslutet enligt bokföringen

Resultaträkningen enligt budgeten

Resultaträkningen enligt budgeten skiljer sig från resultaträkningen enligt bokföringen genom att stadens affärsverk och de fonder som är självständiga balansenheter inte ingår i den förstnämnda. I resultaträkningen enligt budgeten ingår i ränteinkomsterna räntor på grundläggningslån som affärsverken betalat till staden och i de finansiella inkomsterna ingår avkastning på grundkapitalet som affärsverken betalat till staden. I resultaträkningen enligt budgeten ingår även övriga interna inkomster och utgifter, som har eliminerats i resultaträkningen enligt bokföringen. Dessa skillnader gäller även finansieringsanalyserna.

I Helsingfors stad utföll år 2004 som helhet enligt budgeten, med några smärre undantag.

Verksamhetsintäkterna var 1,8 % bättre än i budgeten, verksamhetsutgifterna 0,2 % större än i budgeten och verksamhetsbidraget var 3,3 miljoner euro och 0,2 % bättre än i budgeten, vilket innebär att år 2004 som helhet utföll enligt budgeten.

Social- och hälsovårdsväsendets utgifter översteg utgifterna enligt budgeten med 51,1 miljoner euro, inom de övriga sektorerna nåddes kostnadsinbesparingar om sammanlagt 44,2 miljoner euro. De största kostnadsinbesparingarna uppstod inom stadsdirektörsroteln, 33,8 miljoner euro, samt inom byggnads- och miljöväsendet, 7,3 miljoner euro.

Räkenskapsperiodens årsbidrag, som i budgeten var 88,4 miljoner euro, blev 74,3 miljoner euro, vilket är 14,1 miljoner euro och 16 % sämre än i budgeten. Orsaken till budgetavvikelsen i fråga om årsbidraget var dels att verksamhetsbidraget förändrades, dels att skatteinkomsterna och statsandelarna var 54,2 miljoner euro mindre än beräknat, de finansiella inkomsterna 11,1 milj euro större än beräknat och de finansiella utgifterna 25,7 miljoner euro mindre än beräknat. Budgetavvikelsen i fråga om finansiella inkomster och utgifter hänförde sig dels till ränteutgifterna, som blev mindre än beräknat bland annat på grund av den låga räntenivån, och dels till de övriga finansiella intäkterna och kostnaderna, som blev bättre än beräknat. Detta berodde bland annat på intäktsföring av kursvinster i samband med valutalån och på erhållna ränteintäkter från skatteredovisningar.



27.4.2005

Räkenskapsperiodens resultat, -1,3 miljoner euro, var 35,8 miljoner euro bättre än i budgeten, vilket bland annat berodde på att avskrivningarna och de extraordinära posterna var 49,9 miljoner euro större än beräknat.

Räkenskapsperiodens överskott, 14,5 miljoner euro, var 8,9 miljoner euro bättre än i budgeten. Till det högre överskottet bidrog huvudsakligen att 14,9 miljoner euro upplöstes ur fonder.

Skatteinkomsterna och statsandelarna

Skatteinkomsterna och statsandelarna var 2004 tillsammans 54,2 miljoner euro mindre än i budgeten. Skatteinkomsterna var 63,6 miljoner euro mindre än beräknat och statsandelarna 9,4 miljoner euro större än beräknat. Skatteinkomstsvikelserna består av budgetunderskridningar på 52,0 miljoner euro för inkomstskatterna, 6,8 miljoner euro för samfundsskatten och 4,8 miljoner euro för fastighetsskatten.

Inkomstskatterna, 1 600,5 miljoner euro, var 52 miljoner euro eller 3,1 % mindre än budgeterat, och 42,5 miljoner euro eller 2,6 % mindre än 2003.

Samfundsskatterna, 211,3 miljoner euro, var 6,8 miljoner euro eller 3,1 % mindre än budgeterat och 15,4 miljoner euro eller 6,8 % mindre än 2003. Samfundsskatten som infördes 1993 har hela tiden minskat på grund av nedskärningar som staten började med på 1990-talet. År 1993 var kommunernas andel av samfundsskatteintäkterna 44,8 % och 2004 bara 19,8 %. För Helsingfors del beror minskningen av samfundsskatteintäkterna delvis även på att kommunernas interna fördelningsandel har minskat. Helsingfors andel av samfundsskatteintäkterna har sjunkit med 538,2 miljoner euro från 1999 års nivå till de 211,3 miljoner euro som erhöles 2004, eller med 60,7 procent.

De allmänna och uppgiftsbaserade statsandelarna, 68,0 miljoner euro, var 9,4 miljoner euro större än i budgeten och 60,3 miljoner euro större än 2003.

Investeringarna

Utgifterna i investeringsdelen var 286,6 miljoner euro. Utfallet för investeringarna jämfört med den ursprungliga budgeten var 104,3 %, vilket innebär att investeringarna i stort sett utföll enligt budgeten. För år 2004 beviljades sammanlagt 100,6 miljoner euro i anslagsändringar. När anslagsändringarna beaktas var utfallet för investeringarna 76,4 %.



27.4.2005

Finansieringsanalysen

Förändringen i rörelsekapitalet enligt finansieringsanalysen, 134,2 miljoner euro, var 180,7 miljoner euro bättre än man räknat med i budgeten. Förändringen beror huvudsakligen på en kapitalöverföring på 110 miljoner euro från Helsingfors Energi år 2004, något som man inte kunde beakta vid uppgörandet av finansieringsanalysen.

Resultaträkningen enligt bokföringen

Resultaträkningen enligt bokföringen granskas i skenet av nyckeltal som beräknats utgående från Helsingfors stads bokslut.

Vid jämförelser med andra städer av nyckeltal som beräknats utgående från bokslutet enligt bokföringen gäller det att beakta att i Helsingfors hör affärsverken till stadens bokslut, medan andra större kommuner har bolagiserat de viktigaste affärsverken, varför de inte ingår i kommunens bokslut. Helsingfors Energi hade den största inverkan på affärsverkens resultat. Affärsverkens resultathöjande effekt var sammanlagt 242,1 miljoner euro i årsbidraget, 122,8 miljoner euro i räkenskapsperiodens resultat och 99,1 miljoner euro i räkenskapsperiodens överskott.

Räkenskapsperiodens överskott var 380,9 miljoner euro. När affärsverkens inverkan beaktas var det 138,8 miljoner euro.

Den interna finansieringen av investeringarna var 77,7 %. Det är 49 % av årsbidraget när affärsverken inte medräknas. Stadens årsbidrags andel av avskrivningarna var 124,6 %. När affärsverkens inverkan beaktas var årsbidragets andel av avskrivningarna 74,5 %.

Räkenskapsperiodens resultat var 184,1 miljoner euro, utan affärsverken skulle det ha varit 61,3 miljoner euro. Räkenskapsperiodens överskott var 175,3 miljoner euro, utan affärsverken skulle det ha varit 76,2 miljoner euro.

Inte heller de nyckeltal för Helsingfors som har beräknats utgående från balansräkningen och finansieringsanalysen kan som sådana jämföras med nyckeltalen för andra städer. Vid en jämförelse gäller det att beakta att även affärsverken ingår i de nyckeltal för Helsingfors som har beräknats utgående från balansräkningen och finansieringsanalysen.

Uppgifterna om koncernen är jämförbara som sådana.

Tabellerna nedan visar närmare jämförelsedata om nyckeltalens utveckling i Helsingfors åren 2000–2004 och jämförelser med andra ut-



27.4.2005

valda städer för 2004. Uppgifterna har erhållits av specialforskaren vid Helsingfors stads faktacentral, politices doktor Heikki Helin.

3.4.2

Nyckeltal som beräknats utgående från bokslutet enligt budgeten och bokföringen

3.4.2.1

Nyckeltal i budgeten

Resultaträkningen

Tabellen visar utfallet för vissa centrala nyckeltal i budgeten och förändringen från föregående år.

	BDG 2004 Mn €	UTF 2004 Mn €	DIFFERENS UTFALL – BUDGET		FÖRÄNDRING 2004 – 2003 %
			Mn €	%	
Verksamhetsinkomster	800,8	815,3	14,5	1,8	- 0,4
Omkostnader	- 2 953,0	- 2 959,7	6,7	0,2	- 1,1
Verksamhetsbidrag	- 2 062,3	- 2 059,0	3,3	0,2	1,1
Årsbidrag	88,4	74,3	- 14,1	16,0	52,9
Räkensk.per resultat	- 37,1	- 1,3	35,8	96,5	84,9
Räkensk.per överskott	5,6	14,5	8,9	158,4	132,8

Skatteinkomster och statsandelar

Tabellen visar utfallet för skatteinkomsterna och statsandelarna och förändringen från föregående år:

	BDG 2004 Mn €	UTF 2004 Mn €	DIFFERENS UTFALL – BUDGET		FÖRÄNDRING 2004 – 2003 %
			Mn €	%	
Skatteinkomster	1 991,5	1 927,8	- 63,7	3,2	- 2,9
Inkomstskatt	1 652,5	1 600,5	- 52,0	3,1	- 2,6
Samfundsskatt	218,1	211,3	- 6,8	3,1	- 6,8
Fastighetsskatt	120,0	115,2	- 4,8	4,0	1,2
Hundskatt	0,9	0,8	- 0,1	9,5	- 4,1
Statsandelar	58,6	68,0	+ 9,4	16,1	77,1

Skatteinkomsterna var 63,7 miljoner euro mindre än i budgeten och statsandelarna 9,4 miljoner euro större än i budgeten. Det sammanlagda beloppet av skatteinkomster och statsandelar var 54,2 miljoner euro eller 2,6 % mindre än i budgeten (2 050,1 miljoner euro).



27.4.2005

Förändringen av skatteinkomsterna jämfört med föregående år i Helsingfors, Esbo, Tammerfors, Åbo och Vanda:

	Helsingfors	Esbo	Tammerfors	Åbo	Vanda
Förändring, %	-2,9	2,5	4,9	1,0	2,0

Skatteprocenten i några större städer:

	2000	2001	2002	2003	2004
Helsingfors	16,50	16,50	16,50	17,50	17,50
Esbo	17,00	17,00	17,00	17,00	17,50
Tammerfors	17,25	17,25	17,25	17,25	18,00
Åbo	17,50	17,50	17,50	18,00	18,00
Vanda	17,75	17,75	17,75	17,75	17,75

Under fullmäktigeperioden 2001–2004 höjdes skatteprocenten i Helsingfors 1.1.2003 med 1,0 procentenheter i Helsingfors och med 0,5 procentenheter i Åbo. I Esbo höjdes skatteprocenten 1.1.2004 med 0,5 procentenheter och i Tammerfors med 0,75 procentenheter.

Förändringen av samfundsskatteinkomsterna jämfört med föregående år i Helsingfors, Esbo, Tammerfors, Åbo och Vanda:

	Helsingfors	Esbo	Tammerfors	Åbo	Vanda
Avvikelse, %	-6,8	20,4	10,4	8,8	6,4

I Helsingfors försämrades samfundsskatteinkomsterna från föregående år, medan de förbättrades i de övriga granskade kommunerna.

Samfundsskatteinkomsternas budgetavvikelser i Helsingfors åren 2000–2004:

	2000	2001	2002	2003	2004
Samfundsskatteinkomster, mn €	191,5	146,1	- 80,1	-44,4	- 6,8

Statsandelarna i Helsingfors åren 2000–2004:

	2000	2001	2002	2003	2004
Allmän statsandel	22,2	22,2	19,5	19,5	19,6
Uppgiftsbaserad statsandel	240,9	251,0	272,1	305,0	356,3
Sammanlagt	263,1	273,2	291,6	324,5	375,9
Utjämningsavdrag	- 275,9	- 325,2	- 410,2	- 316,8	- 307,9
Sammanlagt netto	- 12,8	- 52,0	- 118,6	7,7	68,0



27.4.2005

Från 2000 till 2004 har statsandelsbeloppet ökat med 80,8 miljoner euro, trots att nettovärdet däremellan till och med var negativt: år 2002 var statsandelsbeloppet –118,6 miljoner euro.

Räkenskapsperiodens resultat och underskott 2004

Räkenskapsperiodens *resultat* var –1,3 miljoner euro, vilket var 35,8 miljoner euro bättre än i budgeten.

Räkenskapsperiodens *överskott* var 14,5 miljoner euro, vilket var 8,9 miljoner euro bättre än i budgeten. Räkenskapsperiodens resultat möjliggjorde inga fonderingar.

Utfallet för investeringsdelen

Utgifterna i investeringsdelen var 286,6 miljoner euro, vilket var 49,8 miljoner euro eller 14,8 % mindre än 2003. När beviljade anslagsändringar (100,6 miljoner euro) beaktas förblev 88,7 miljoner euro av anslagen outnyttjade. Utfallsprocenten för investeringarna var 76,4 % när anslagsändringen beaktas. Året innan var motsvarande procenttal 78,2 %. Däremot var utfallet för investeringarna jämfört med den ursprungliga budgeten 104,3 % mot 95,1 % år 2003.

För investeringsobjekt som staden ursprungligen inte berett sig på användes 7,4 miljoner euro. Å andra sidan förblev budgeterade projekt för 5,6 miljoner euro oförverkligade. Utfallet för investeringsobjekten har varit bra.

I statsandelar för investeringar hade 0,1 miljoner euro budgeterats för 2004 medan 2,9 miljoner euro erhöles.

Finansieringsanalys enligt budgeten

I finansieringsanalysen enligt budgeten ökade rörelsekapitalet med 134,2 miljoner euro, vilket är 180,7 miljoner euro mer än i budgeten. Avvikelsen förklaras huvudsakligen av att ett kapital på 110,0 miljoner euro överfördes från Helsingfors Energis överskott från tidigare räkenskapsperioder till stadens överskott från tidigare räkenskapsperioder.

3.4.2.2

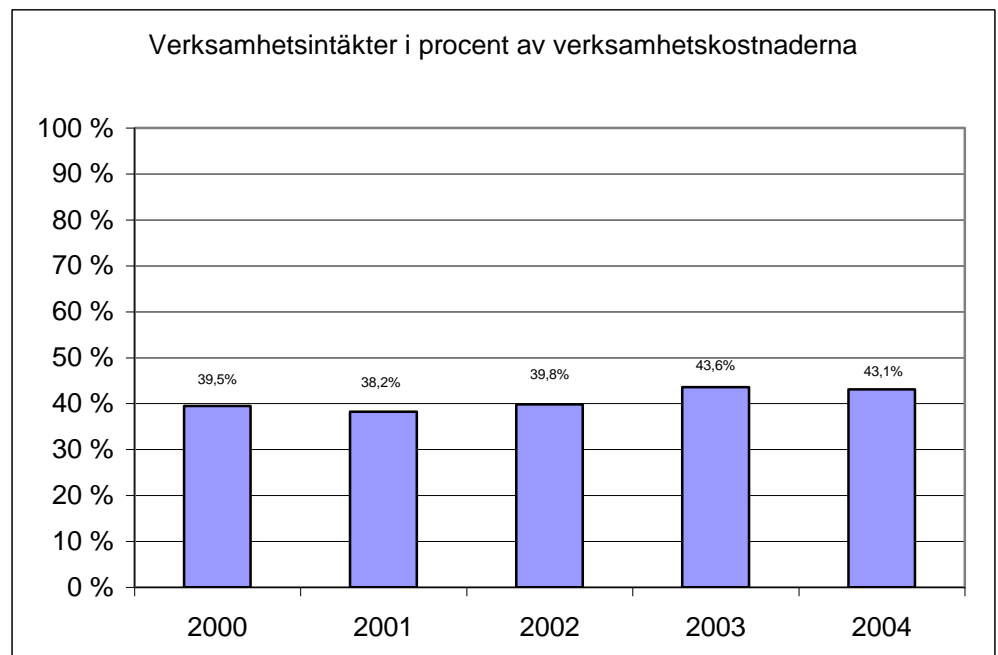
Bokslutet enligt bokföringen

Resultaträkningen

Rörelseintäkternas andel av rörelsekostnaderna i Helsingfors var följande:



27.4.2005



Nyckeltalet visar hur stor del av verksamhetskostnaderna som kan täckas med försäljnings- och avgiftsintäkter från serviceprestationer samt med andra intäkter från den egentliga verksamheten.

När man analyserar en kommuns ekonomi är *årsbidraget* och *den interna finansieringen av investeringarna i procent* centrala tal.² Enligt årsbidraget är kommunens ekonomi i balans när årsbidraget räcker till för att täcka planavskrivningarna på anläggningstillgångar, och enligt den interna finansieringen av investeringarna är den i balans när procenttalet är minst 100.

	2000	2001	2002	2003	2004
Årsbidrag					
Miljoner €	506	413	99	338	381
€/invånare	910	737	176	604	681
% av avskrivningarna	195	163	34	115	125
Intern finansiering av investeringarna, %	92	76	20	70	78
Bedömning av den interna finansieringen	I balans	I balans	Svag	I balans	I balans

² Beräknas med formeln $100 \times \text{årsbidrag} / \text{egenskaffningsutgift}$ för finansieringarna. Talet anger hur stor del av investeringarna kommunen klarar av att finansiera genom intern finansiering.



27.4.2005

Motsvarande nyckeltal för vissa större städer 2004 var:

	Helsingfors	Esbo	Tammerfors	Åbo	Vanda
Årsbidrag, mn €	381	64	89	47	16
Årsbidrag, €/invånare	681	281	439	267	89
Årsbidrag, % av avskrivningarna	125	81	108	103	32
Intern finansiering av investeringarna,%	78	51	65	56	14

I Helsingfors var egenanskaffningsutgifterna för investeringarna 490,3 miljoner euro och årsbidraget 381 miljoner euro. Den interna finansieringen av investeringarna var 78 procent. Utfallet har sjunkit från 92 % år 2000 till 78 % år 2004 (år 2002 var siffran 20 %).

Räkenskapsperiodens överskott före reserver och fonder var 184 miljoner euro. Överskottet ökade av att fonderna förändrades med 14,1 miljoner euro och minskade av att avskrivningsdifferensen förändrades med 3,0 miljoner euro och reserverna med 19,8 miljoner euro. Därmed blev räkenskapsperiodens överskott 175,3 miljoner euro. Räkenskapsperiodens överskott per invånare var 314 euro.

Affärsverken

Helsingfors stads affärsverk är Helsingfors Energi, Helsingfors Vatten, Helsingfors Hamn, Helsingfors stads servicecentral, Helsingfors Textil-tjänst och Helsingfors stads trafikverk. Helsingfors Energis omsättning och resultat har den största effekten på stadens resultaträkning och de nyckeltal som beräknas utgående från den.

Nedan visas affärsverkens sammanlagda resultaträkning för extern affärsverksamhet och Helsingfors Energis resultaträkning för extern affärsverksamhet:

	Affärsverken sammanlagt miljoner euro	Helsingfors Energi miljoner euro
Omsättning	870,6	563,6
Tillverkning för eget bruk	13,6	6,9
Intäkter sammanlagt	884,2	570,5
Verksamhetskostnader	- 649,9	- 335,8
Verksamhetsbidrag	234,3	234,7
Finansiella intäkter och kostnader	7,8	7,7
Årsbidrag	242,1	242,4
Avskrivningar	- 119,3	- 55,5
Räkenskapsperiodens resultat	122,8	186,9
Förändring av avskrivn.differens	- 3,8	2,7
Förändring av reserver	- 19,8	- 0,1
Räkenskapsperiodens överskott	99,1	189,5



27.4.2005

Balansräkningen

Soliditet och finansieringsförmögenhet

*Soliditetstalet*³ mäter kommunens soliditet och förmåga att klara av sina åtaganden på lång sikt. *Finansieringsförmögenheten* (euro/invånare)⁴ visar om finansieringsförmögenheten och de långfristiga placeringarna täcker det främmande kapitalet. Helsingfors soliditetstal och finansieringsförmögenhet har utvecklats på följande sätt åren 2000–2004:

	2000	2001	2002	2003	2004
Soliditetstal	77	79	75	75	75
Finansieringsförmögenhet	402	207	-400	- 563	- 747

Soliditetstalet har varit ungefär lika stort under granskningsperioden. Däremot har finansieringsförmögenheten försämrats under hela perioden.

Soliditetstalet och finansieringsförmögenheten (euro/invånare) i de större städerna) var följande år 2004:

	Helsingfors	Esbo	Tammerfors	Åbo	Vanda
Soliditetstal	75	83	74	65	51
Finansieringsförmögenhet	- 747	-338	-702	-719	-2 541

Placeringar

Åren 2000–2004 var placeringarna följande (intressekontorets och donationsfondernas placeringar ingår):

År	mn €	Medelränta %
(rullande årsmedelränta på placeringarna)		
2000	683,8	4,07
2001	727,4	4,62
2002	661,7	3,91
2003	795,4	2,73
2004	853,3	2,29

Sedan år 2000 har placeringarna ökat med 169,5 miljoner euro.

Räntan på placeringarna 31.12.2004 (medelränta för december) var 2,23 %. Tre månaders euribor som är jämförelseränta var vid motsvarande tidpunkt 2,155 %.

³ Soliditetstalet uttrycks i procent och beräknas med formeln $100 \times (\text{ eget kapital} + \text{ avskrivningsdifferens} + \text{ reserver}) / (\text{ balansomslutning} - \text{ erhållna förskott})$

⁴ Beräknas med formeln $(\text{ fordringar} + \text{ finansiella värdepapper} + \text{ kassa och bank} - \text{ främmande kapital} + \text{ erhållna förskott}) / \text{ invånarantal 31.12.}$

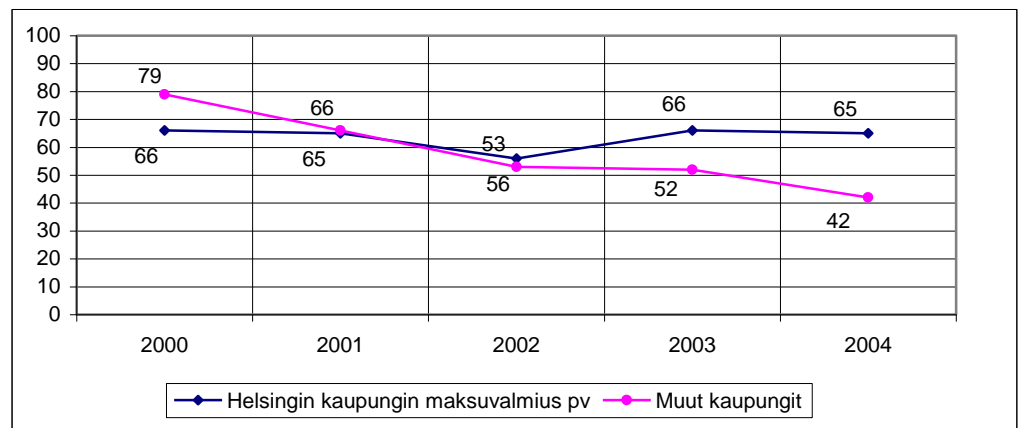


27.4.2005

Likviditet

Ett mått på kommunens likviditet är betalningsberedskapen i antal dagar. Nyckeltalet anger hur många dagars kassautbetalningar kommunens kassamedel räcker till.

Tabellen nedan visar hur Helsingfors likviditet utvecklats åren 2000–2004 samt den genomsnittliga likviditetsutvecklingen i Esbo, Tammerfors och Åbo under motsvarande period.



Stadens likviditet har varit oförändrad åren 2000–2004. Likviditeten kan anses skälig, men till den har bidragit de lån som staden tagit upp: 400 miljoner euro 2002, 150 miljoner euro 2003 och 210 miljoner euro netto 2004. Däremot har de övriga granskade kommunernas genomsnittliga likviditet klart försämrats.

Utlåning

De utestående lånen åren 2000–2004:

År	Lånebestånd sammanlagt, mn €	Lån till affärsverken, mn €	Skuldsaneringslån, mn €
2000	1 148	674	3
2001	1 147	670	3
2002	1 132	655	3
2003	1 101	625	3
2004	1 070	594	3

De största låneposterna 2004 var lån till affärsverken 594 miljoner euro och lån för egen bostadsproduktion 281 miljoner euro.

Upplåning

Helsingfors upplåning har ökat från 225 miljoner euro i slutet av år 2000 till 796 miljoner euro i slutet av år 2004, vilket beror på att 400



27.4.2005

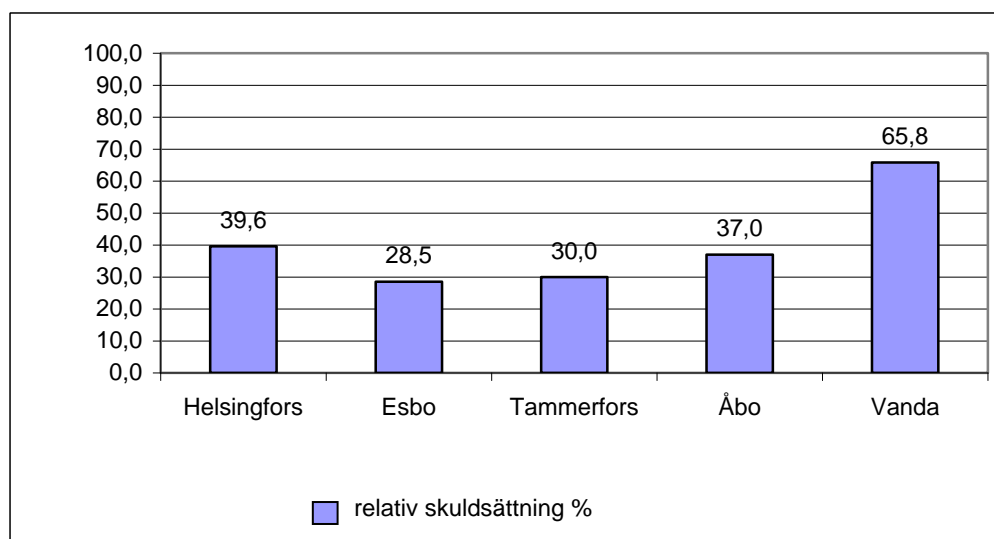
miljoner euro upptogs i lån i slutet av 2002, 150 miljoner euro 2003 och 280 miljoner euro i nya lån 2004 (netto 210 miljoner euro). Lånebeloppen var följande i slutet av åren 2000–2004:

År	Miljoner euro	Euro, % av lånen
2000	225	56,1
2001	204	50,4
2002	540	80,9
2003	683	87,2
2004	796	100,0

Åren 2005 och 2006 skall sammanlagt 113,8 miljoner euro betalas i amorteringar på lån.

*Den relativa skuldsättningen*⁵ i Helsingfors var 39,6 %. Talet anger hur stor del av kommunens driftsinkomster som skulle behövas för återbetalning av det främmande kapitalet.

Den relativa skuldsättningen var följande i de större städerna år 2004:



Finansieringsanalys

Finansieringsanalysen visar hur stort över- eller underskottet är för den egentliga verksamhetens och investeringarnas nettokassaflöde i en kommun. Finansieringens kassaflöde visar hur ett negativt nettokassaflöde har täckts finansiellt eller hur överskottet har använts.

⁵ Uttrycks i procent och beräknas med formeln (främmande kapital - erhållna förskott) / (verksamhetsintäkter + skatteintäkter + statsandelar)



27.4.2005

Nyckeltal i finansieringsanalysen för Helsingfors år 2004, miljoner euro:

Internt tillförda medel	Investeringar i anläggningstillgångar	Finansieringsandelar	Inkomster från försäljning av anläggningstillgångar	Den egentliga verksamhetens o investeringarnas nettokassaflöde	
349,3	- 496,4	6,1	119,1	-21,9	
Förändring av utgivna lån	Förändring av lånebeståndet	Förändringar av eget kapital	Övriga förändringar av likviditeten	Finansieringsnettokassaflöde	Förändring av kassamedel
-64,8	113,4	2,0	- 13,5	37,1	15,2

Koncernbalansräkningen

Tabellen nedan visar nyckeltal för koncernen för åren 2000–2004 samt motsvarande nyckeltal för moderbolaget för 2004:

	2000	2001	2002	2003	2004	Moderbol. 2004
Soliditet,%	66	66	62	61	61	75
Lånebestånd, mn €	1 587	1 694	2 159	2 400	2 519	796
Lånebestånd, €/inv.	2 858	3 028	3 857	4 290	4 506	1 424
Balansomslutning, mn €	9 737	10 073	10 549	10 884	11 230	9 351
Ansvar, mn €	1 963	2 073	2 607	2 813	3 154	384

Följande tabell visar jämförelsedata för främmande kapital i de större städerna. För koncernens del innefattar det främmande kapitalet förutom upptagna lån även övrigt främmande kapital som enligt faktacentralens definition betraktas som lånebestånd.

	Helsingfors	Esbo	Tammerfors	Åbo	Vanda
Moderbolagets lån, mn €	796	116	167	105	411
Moderbolagets lån, €/inv.	1 424	508	822	600	2 215
Koncernens lån, mn €	2 519	849	570	799	1 053
Koncernens lån, €/inv.	4 506	3 731	2 807	4 569	5 676

(Källa: Specialforskaren, politices doktor Heikki Helin vid Helsingfors stads faktacentral.)

Soliditetstalet är ett mått på kommunkoncernens soliditet och förmåga att klara av sina åtaganden på lång sikt. Soliditeten har varit oförändrad och kan anses vara relativt god.

Koncernens *lånebestånd*, 2 519 miljoner euro, var cirka 3,2 gånger större än moderbolagets.



27.4.2005

Koncernens *ansvar*, 3 154 miljoner euro, var cirka 8,2 gånger större än moderbolagets. Koncernens ansvar var 335,3 miljoner euro eller 11,9 % större än 2003. Koncernens soliditet har dock varit relativt god de fem senaste åren.

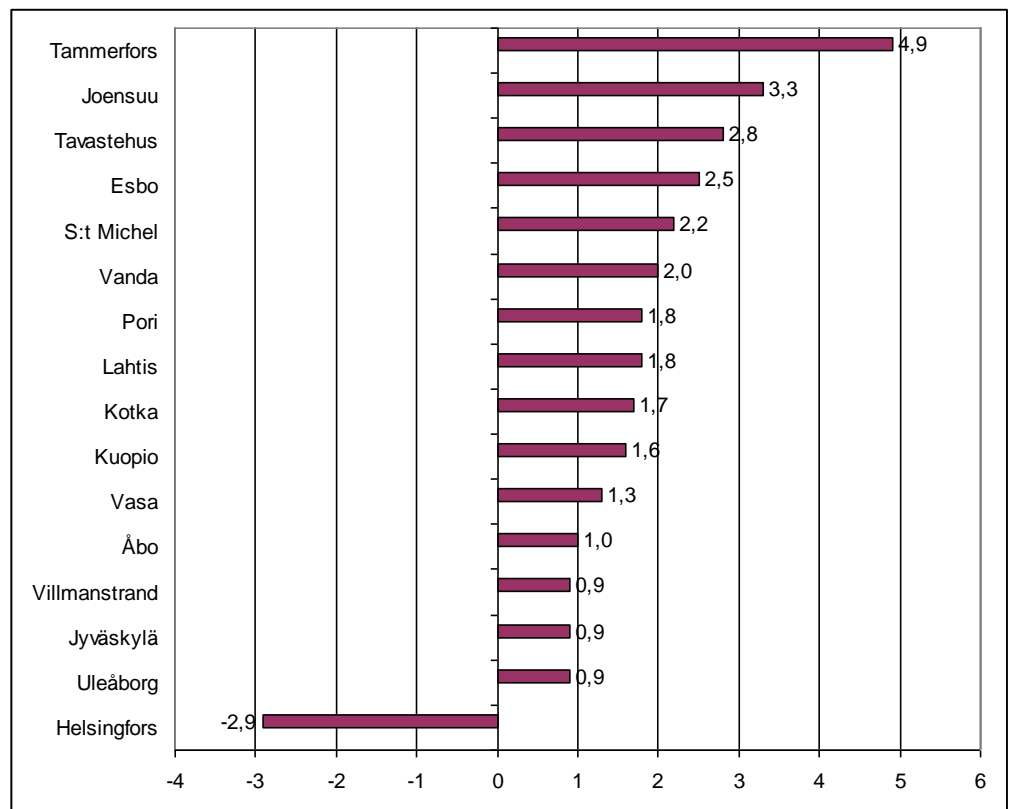
Koncernbalansomslutningen var 11 230 miljoner euro, vilket var 346 miljoner euro mer än föregående år.

3.4.3

Förändringen av vissa resultat- och balansräkningsposter jämfört med andra större städer

Tabellerna nedan visar förändringen av skatteinkomster, verksamhetskostnader och lånebestånd (euro/invånare) i Helsingfors och de 15 övriga största kommunerna 2004. (Källa: Helsingfors stads faktacentrals nätpublikation 14/2005 "Suurten kaupunkien tilinpäätökset 2004, Menokasvu velaksi")

Förändring av skatteinkomster, % år 2004



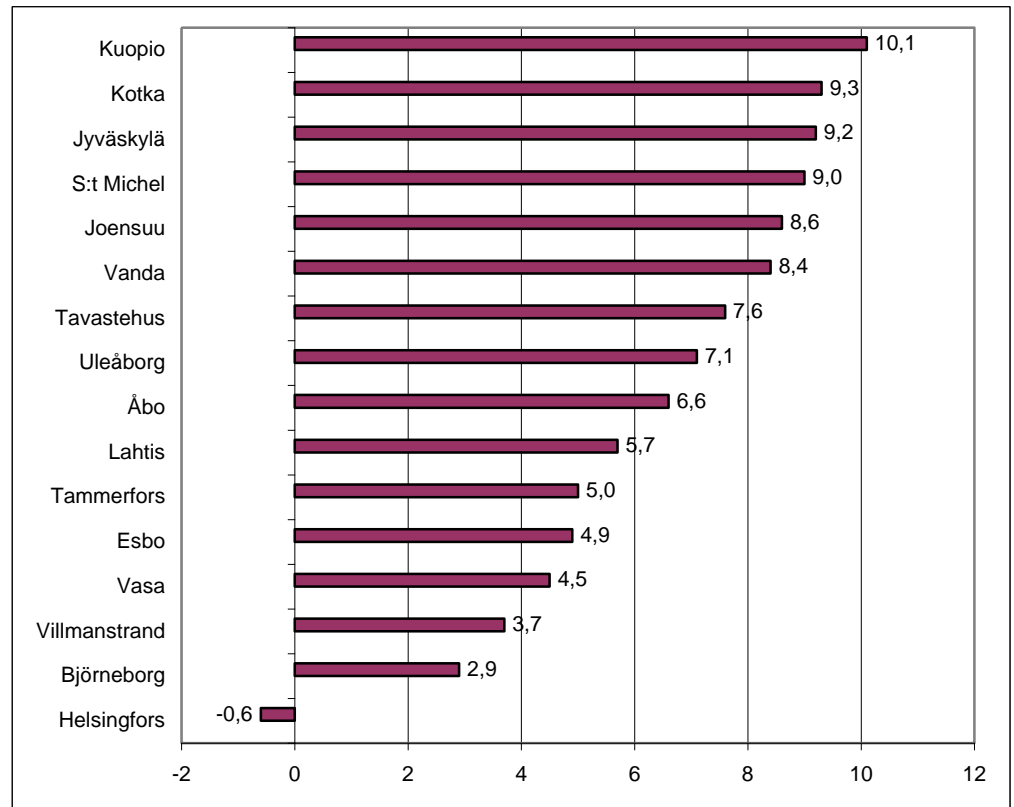
Helsingfors var den enda större stad där skatteinkomsterna minskade. Minskningen av skatteinkomsterna berodde på att samfundsskatterna minskade med 15,4 miljoner euro och 6,8 % och att kommunens inkomstskatt minskade med 42,5 miljoner euro och 2,6 % från föregående år. Minskningen av skatteinkomsterna beror för samfundsskatter-



27.4.2005

nas del dels på den försämrade resultatutvecklingen för helsingforsföretagen och dels på att företag flyttade till andra kommuner. Minskningen av kommunens inkomstskatt beror huvudsakligen på höjda avdrag för låg- och medelinkomsttagare i kommunalbeskattningen samt på att kommuninvånare med god inkomst flyttat ut till landet.

Förändring av verksamhetskostnaderna, % år 2004

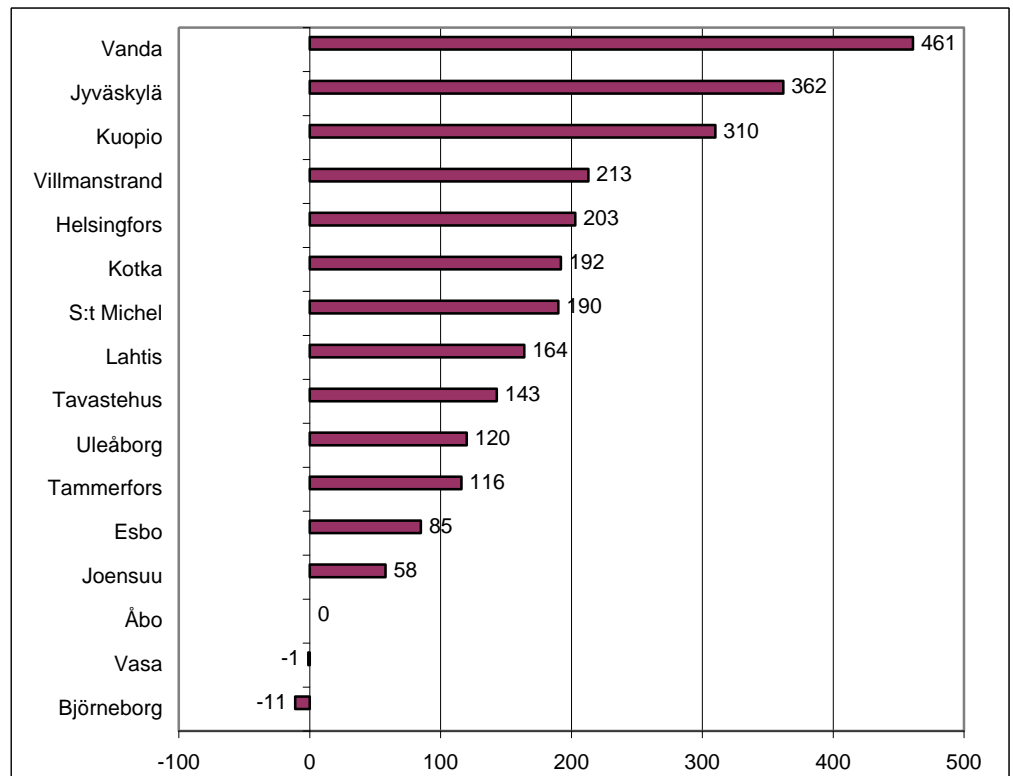


Helsingfors har som enda större stad lyckats minska sina verksamhetskostnader från föregående år (minskning 18,6 miljoner euro eller 0,6 %), Helsingfors var också den enda större stad som lyckades minska sina verksamhetsutgifter från 2002 års nivå (minskning 49 miljoner euro eller 1,6 %). Minskningen av verksamhetskostnaderna har bidragit till att den finansiella ställningen varit nästan oförändrad trots mindre skatteinkomster.

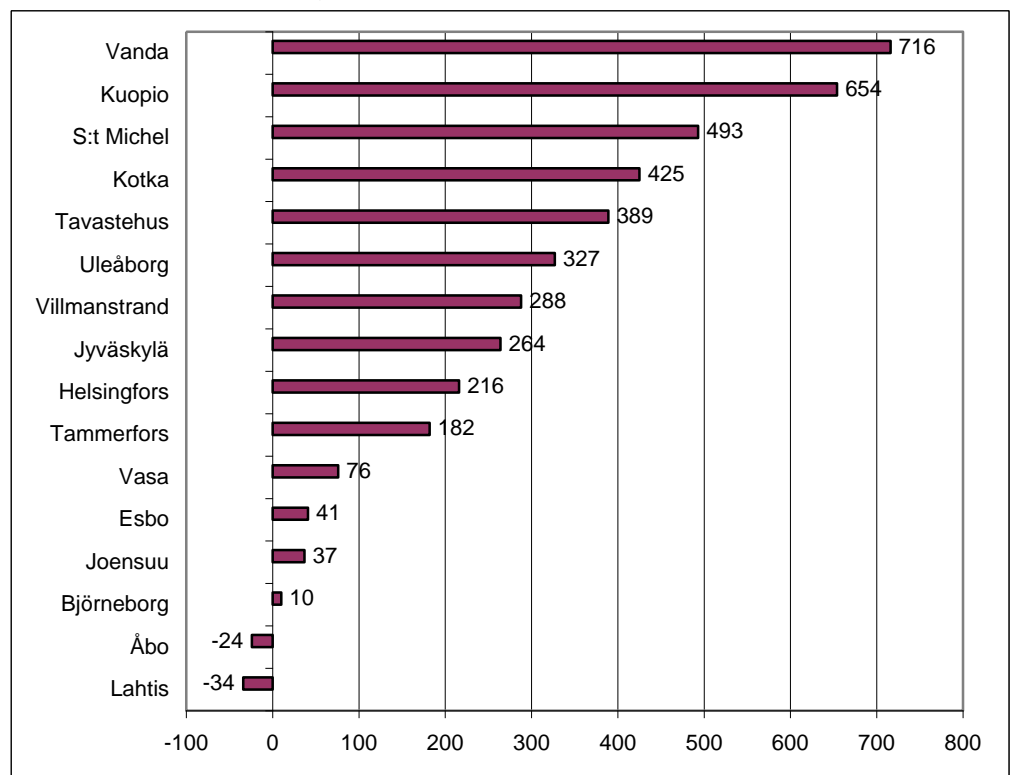


27.4.2005

Förändring av moderkommunens lån, euro/invånare 2004



Förändring av koncernens lån, euro/invånare 2004





27.4.2005

Revisionsnämnden konstaterar att

- *nedgången i skatteinkomsterna trots höjd skatteprocent 2003 kommer att bli ett allvarligt strukturellt problem redan de närmaste åren, om inte trenden för skatteinkomsterna vänder*
- *Helsingforskoncernens tillfredsställande resultat är i oroväckande grad beroende av Helsingfors Energis goda resultat*
- *Helsingforskoncernens lånebestånd är 2,5 miljarder euro, en lånebörda som med dagens räntenivå har varit möjlig att hantera, men som skulle bli problematisk om räntefoten stiger. Koncernens borgens- och övriga ansvar uppgår till sammanlagt 3,2 miljarder euro. Det gäller att vara försiktig med att öka Helsingforskoncernens lånebestånd och ansvar.*
- *Helsingfors har som enda större stad lyckats minska sina verksamhetskostnader från föregående år (minskning 18,6 miljoner euro eller 0,6 %) och även från 2002 års nivå (minskning 49 miljoner euro eller 1,6 %).*

4

ÖVRIGA IAKTTAGELSER OM STADENS FÖRVALTNING OCH EKONOMI

4.1

Informationen om verksamhetens effektivitet

Produktivitet, effektivitet och serviceförmåga är delfaktorer i effektiviteten. Information om effektiviteten behövs för att kunna fatta de rätta besluten och ledningsåtgärderna samt för att säkra en kostnadseffektiv verksamhet. Informationen om effektiviteten bör basera sig på de värderingar, mål och gemensamma strategier som styr stadens verksamhet. Staden har definierat dessa grundläggande saker. Däremot har den inte ordnat mätningen av effektiviteten på ett adekvat sätt.

I 17 § i ekonomistadgan ingår en allmänt hållen bestämmelse om att cheferna för verken och inrättningarna skall se till att den interna redovisningen inom respektive uppgiftsområden har den omfattning som verksamheten kräver. Enligt registret över bestående beslut finns det om beräkningen av produktiviteten för närvarande ett gällande stadsstyrelsebeslut från 1993 och två brev från stadskansliet från 1994. I det ovan nämnda beslutet har stadsstyrelsen uppmanat verken och inrättningarna att bland annat införa ett fungerande kostnadsberäkningssystem och sätta upp som mål att ordna servicen enligt den s.k. principen om förmånligaste service. Några anvisningar för bedömning av effektiviteten och serviceförmågan finns inte.

I budgeten, uppföljningsrapporterna för ekonomin och verksamheten, bokslutet och årsberättelsen presenteras stora mängder ekonomisk in-



27.4.2005

formation. Däremot ger de ytterst litet information om effektiviteten. I budgeten har bara ett fåtal förvaltningar presenterat produktivitetstal. I uppföljningsrapporterna och bokslutet finns en framställning över hur målen för verksamheten och ekonomin har utvecklats. I årsberättelsen har man i ord formulerat utvecklingen i huvuddrag för respektive sektor.

Den utförda enkäten visade att bara en del av förvaltningarna använder ett särskilt kostnadsberäkningssystem som hjälp vid sammanjämkningen av målen för verksamheten och ekonomin. I huvudsak bygger sammanjämkningen på uppskattningar. Resultatet följs på grundval av den information som bokföringssystemet ger. Därtill används uppföljningsstatistik och nyckeltal av olika slag, med vars hjälp man försöker bedöma hur effektiv verksamheten är.

Revisionsnämnden rekommenderar att produktionen och presentationen av information om effektiviteten förbättras så att

- *beslutsfattarna och den operativa ledningen som grund för beslutsfattandet och planeringen av verksamheten får tillgång till tillräckligt högklassig och täckande information om hur effektiv organisationens verksamhet är*
- *enhetliga anvisningar och mätinstrument tas fram för produktiviteten, effektiviteten och serviceförmågan, med vars hjälp man kan följa med hur effektiv verksamheten är och utnyttja den erhållna informationen*
- *förvaltningarnas kostnadsmedvetenhet och verksamhetens kostnadseffektivitet ökas genom anvisningar för kostnadsberäkningen och genom att man ser till att alla förvaltningar även följer anvisningarna.*

4.2

Kvalitetshanteringen i stadens verksamhetsorganisation

År 2004 skickade revisionskontoret ut en enkät om kvalitetshanteringen i verksamhetsorganisationerna till alla verk och inrättningar med undantag för hälsovårdscentralen, socialverket och byrån för intressebevakning i förmyndarverksamheten. Syftet med enkäten var att bland de kvalitetshanteringsmetoder som används finna den bästa praxisen och producera väsentlig utvärderingsinformation som kan utnyttjas av de högsta beslutsfattarna och den operativa ledningen. Ett annat mål var att främja och stödja utvecklingen av ledningen av staden samt serviceproduktionen så att den blir ännu effektivare och bättre beaktar kvaliteten.



27.4.2005

Observationerna för denna utvärdering har plockats ur de skriftliga enkätsvaren från 33 verk och inrättningar eller deras verksamhetsenheter, ur stadens budget för 2004 och ur personalrapporten för 2003.

I den här utvärderingen har kvalitetshanteringen granskats genom kartläggning av de kvalitetshanteringsmetoder som används och beaktat kostnads- och personalaspekternas andel i kvalitetshanteringen. Vid utvärderingen har man följaktligen använt verktyget balanserat styrkort (Balanced Scorecard, BSC). Kundorienteringen, servicens kvalitet och kostnadseffektiviteten är centrala utgångspunkter för den offentliga serviceproduktionen.

2004 års budget

I de anvisningar för uppgörande av förslag till budget för år 2004 som stadsstyrelsen godkänt definieras ett verksamhetsmål som ett mål som stadsfullmäktige satt upp för en enskild uppgift och som styr användningen av anslaget, serviceproduktionens kvantitet eller kvalitet eller utvecklingen av verksamheten.

	Ja	Nej
Finns det i verksamhetsenhetens budget verksamhetsmål som anger kvantitet eller kvalitet?	29	4

Av de verk och verksamhetsenheter som svarade hade cirka 60 procent kvalitativa mål medan drygt 80 procent hade kvantitativa mål eller motsvarande nyckeltal för prestationerna och omkring hälften hade mål av vardera typen. I den här utvärderingen hänfördes också vissa miljömål till kvalitativa mål, till exempel vid idrottsverket. Fyra verk eller verksamhetsenheter hade inga verksamhetsmål i 2004 års budget. Ändå skulle det gå att finna naturliga kvantitativa och kvalitativa mål till exempel för stadskansliets turist- och kongressbyrå. En av de här fyra enheterna inledde sin verksamhet först 1.1.2004.

Utbudet av elektroniska servicekanaler förbättrar servicens tillgänglighet ytterligare och därmed även för sin del verksamheternas kvalitet och effektivitet. Det här skapar möjlighet att sätta upp nya mål för verksamheten. Till exempel följer stadsbiblioteket med antalet besök på sitt virtuella bibliotek.

De verksamhetsvolymerna som utfallet för de kvantitativa målen visar, och särskilt trenderna i fråga om dem, inverkar bland annat på förhållandet pris-kvalitet, ger information om förändringar – eventuellt även permanenta sådana – i efterfrågan på service samt i sista hand om huruvida anslaget och den beräknade inkomstnivån är korrekt på längre sikt.



27.4.2005

Kvalitetshanteringen vid verken och verksamhetsenheterna

Kvalitetspolitik

I anvisningarna för uppgörande av förslag till budget förutsätts att förvaltningarna i sitt förslag till budget och ekonomiplan bland annat presenterar den kvalitetspolitik för organisationen som verkets eller inrättningens ledning fastställt. Sex verk har en särskild punkt i budgeten för kvaliteten eller kvalitetspolitiken och 13 anger i motiveringstexten vilka minimikrav som ställs på kvalitetspolitiken i anvisningarna för efterföljande.

Organiseringen av kvalitetshanteringen

Vid 27 verk och verksamhetsenheter (82 % av alla som svarat) har kvalitetshanteringen hänskjutits till eller ansvaret lagts på en viss person eller grupp. Trots det har ingen av dessa enheter ansett att kvalitetshandling är ett heldagsjobb. Till exempel har Helsingfors Hamn koncentrerat miljö- och kvalitetshandlingsuppgifterna till en och samma chef. I praktiken har verkscheferna helhetsansvaret för kvalitetshandling.

	Ja	Nej
Har kvalitetshandling vid verksamhetsenheten hänskjutits till eller ansvaret lagts på en viss person?	27	6

Nämnderna och direktionerna deltar i varierande utsträckning i kvalitetshandling vid sina verk och inrättningar. Till exempel övervakar affärstjänstnämnden förändringar i kvalitetshandling och de resultat som erhålls, bland annat kundtillfredsställelsen. Kollektivtrafiknämnden får varje år information om bland annat passagerarnas tillfredsställelse med kollektivtrafiktjänsterna i Helsingfors. Utbildningsnämnden följer med genomförandet av den lagstadgade utvärderingen av undervisningen. I omkring hälften av svaren besvarades inte frågan om nämndens eller direktionens roll vid kvalitetshandling eller också svarade man att de inte har någon roll.

Kvalitetskriterier

En fråga som ställdes var vilka kvalitetskriterier som har satts upp för verkens och inrättningarnas tjänster eller produkter och vilket organ som har satt upp dem. Sex verk och verksamhetsenheter (20 % av alla som svarat) uppgav att de inte har några kvalitetskriterier eller besvarade inte alls frågan.



27.4.2005

	Ja	Nej
Har kvalitetskriterier satts upp vid verksamhetsenheten?	27	6

Av de erhållna svaren kunde man konstatera att de av verkens och inrättningarnas kvalitetskriterier som inte är lagstadgade, allmänt tillämpade inom sektorn, uppsatta av en utomstående instans eller av fullmäktige godkända mål eller avtalsvillkor hade satts upp på följande sätt på olika organisationsnivåer:

Organisationsnivå	Antal fall
Stadsstyrelsen	1
Nämnden eller direktionen	6
Ledningsgruppen, ledningen eller direktörskollegiet	5
Verkschefen	1
"Själv"	5
Avdelningen och enheterna	1

Kvalitetshanteringsmetoder (klient- och processaspekter)

Verken och inrättningarna tillfrågades om vilka kvalitetshanteringsmetoder de tillämpar eller har tillämpat regelbundet eller av engångsnatur de senaste åren. Nedan ett sammandrag av de metoder som tillämpats:

Kvalitetshanteringsmetod	Antal
Kundenkäter och -respons	43
Processbeskrivningar	25
Självvärdering	22
Benchmarking	20
Extern utvärdering	16
Metod som tillämpas inom branschen	14
Lagstadgad praxis	13
ISO 9000 och 14000 eller motsvarande	11
Någon annan metod	20
Olika metoder sammanlagt	186

Samtliga verk tillämpar eller har tillämpat minst två kvalitetshanteringsmetoder, och i genomsnitt har varje verk och enhet cirka sex sådana metoder. Åtta har tio eller fler metoder. De verk och inrättningar som deltog i enkäten är helt väsensskilda till sin verksamhet, till exempel stadsorkestern, Högholmens djurgård, Helsingfors Energi, byggnadstillsynskontoret, yrkeshögskolan och stadskansliets enheter. Var och en utvecklar och mäter kvaliteten utgående från sina egna behov, utgångspunkter och mål. I svaren konstaterades även att de olika metoderna fungerar som en helhet och kompletterar varandra.

Enligt Helsingfors stads verksamhetsstyrningsportal, som är ett verktyg som upprätthålls av ekonomi- och planeringscentralen och personal-



27.4.2005

centralen och som betjänar verkens och inrättningarnas planering, avses med kvalitet bland annat en slutlig egenskap hos en produkt eller tjänst, egenskaper hos produktionsprocessen och klientens erfarenhet av produkten eller tjänsten samt av deltagandet i produktionen.

Enkäter och respons hör till de användbaraste sätten att utreda kundorienteringen och klienternas erfarenheter. Av alla verk och verksamhetsenheter som svarade utför nästan alla eller 32 stycken antingen kundenkäter eller samlar in kundrespons. Omkring en tredjedel använder sig av vardera metoden. Valet av målgrupp är viktigt vid kundenkäter och därför måste man kunna identifiera klienterna som använder produkten och tjänsten i fråga. Av denna orsak bad man verken och verksamhetsenheterna också uppge vilka som är deras klienter. I regel var de väl medvetna om vilka klienterna är, både de interna och de externa. Bara i ett fall hade ingen tydlig klientgrupp namngivits.

Processbeskrivningar har gjorts vid 25 verk och verksamhetsenheter (76 % av alla som svarat) och 17 av dem uppger att de åtminstone delvis tillämpar motsvarande mätinstrument. Serviceproduktionens egenskaper, till exempel hur smidig den är ur ett klientperspektiv, framgår bland annat genom beskrivningar av huvud- och stödprocesserna samt mätinstrumenten för dem. Fastställande av mätinstrument och målnivån för dem är ett väsentligt tillägg till utnyttjandet av processbeskrivningar. Utan dem vet inte verket eller verksamhetsenheten om den lyckats med sin service eller utvecklats. Processbeskrivningar är också en hjälp vid strävan efter en jämn kvalitet på servicen och produkterna.

Självvärdering har utförts vid 22 enheter (68 % av alla som svarat). En av de tillämpade metoderna för självvärdering, utvärderingsmetoden och -kriterierna enligt den europeiska kvalitetsprismodellen (European Foundation for Quality Management, EFQM), utvärderar bland annat ledarskapet, processerna, kundrelationerna och ekonomin. I anvisningarna för uppgörande av förslag till budget för år 2004 är målsättningen att varje resultatenhet skall göra en övergripande självvärdering av kvaliteten åtminstone en gång under de närmaste sju åren.

Kostnadsmedvetenhet

Stadsstyrelsen beslutade år 1996 uppmana nämnderna och direktionerna för de verksamhetsenheter som producerar service att skynda på med produktifieringen av serviceproduktionen, utvecklandet av kostnadsberäkningen samt utarbetandet av kostnads- och kvalitetsjämförelser. Helsingfors stad har ingen färsk anvisning för den interna redovisningen.



27.4.2005

	Ja	Nej
Tillämpar verksamhetsenheten kostnadsberäkning eller motsvarande?	22	8

Av verken och verksamhetsenheterna svarade 12 att de tillämpar kostnadsberäkning eller motsvarande medan 10 uppgav att de vid behov utreder kostnaderna för sina tjänster från fall till fall.

Enligt den gemensamma strategin "serviceutbud" i 2004 års budget styrs utbildningsväsendets kostnader per elev inom olika utbildningsformer så att de allt mer närmar sig medeltalet för de fem största städerna. För närvarande jämför de sex största städerna varje år systematiskt sina resurser och kostnader för utbildningen med hjälp av gemensamt fastställda nyckeltal. Helsingfors, Esbo, Vanda och Grankulla planerar som bäst en gemensam praxis för hur kommunerna i huvudstadsregionen framgent också kan göra inbördes jämförelser av utbildningens kvalitet och effektivitet. Arbetet inleddes hösten 2004 och enligt planerna börjar man pröva ut praxis läsåret 2005–2006. Samarbeta av den här typen och jämförelser av förhållandet pris-kvalitet är möjliga bara om man känner till kostnaderna för enskilda tjänster och deras innehåll.

Personalen

Målet för Helsingfors stads personalstrategi är en kunnig, funktionsduglig och motiverad personal, som på rätt sätt förbundit sig till sitt arbete och som producerar kvalitativ och konkurrenskraftig service för stadens invånare i enlighet med godkända delmål. De kvalitetshanteringsmetoder som tillämpas i fråga om personalen är bland annat resultat- och utvecklingssamtal, kompetenskartläggningar och arbetshälsoenkäter. Av kvalitetshanteringsmetoderna beaktar åtminstone EFQM och BSC även personalaspekten.

Årligen utarbetas också en personalrapport. Enligt rapporten ger svaren som lämnats på de 28 olika delområdena i arbetshälsoenkäten för 2003 en mycket positiv bild av arbetslivskvaliteten i Helsingfors stad som helhet. Till dem som fick det högsta betyget (mycket god/god) hörde den anställdas bedömning av sin egen kompetens i förhållande till målen.

Enligt personalrapporten har emellertid sjukfrånvaron ökat de senaste fem åren och varje år går en arbetsinsats om cirka 2,5 veckor per anställd förlorad på grund av sjukfrånvaro. Sjukfrånvaron orsakar kostnader på 60 miljoner euro per år. Eftersom personalens medelålder stiger förväntas frånvaron öka ytterligare. Som slutsats anförs i personalrapporten att det bakom sjukfrånvaron vid sidan av traditionella hälsorisker ändå allt oftare ligger kvalitetsfaktorer i arbetslivet, såsom arbetshante-



27.4.2005

ringen, arbetsklimatet och ledarskapsfrågor. Av ledningen, företags-
hälsovården och arbetarskyddet förväntas mångsidigare angreppssätt
och ett närmare samarbete.

I 2004 års budget finns inte ett enda verksamhetsmål eller nyckeltal
som rör personalens arbetshälsa, till exempel sjukfrånvaron.

Revisionsnämnden konstaterar att fastställande av ett godtagbart
pris-kvalitetförhållande för tjänsterna och produkterna är en förutsätt-
ning för att säkra balansen i Helsingfors ekonomi och i serviceprodukt-
ionen, men också en grund för en eventuell konkurrenssituation och för
regionalt samarbete.

Revisionsnämnden konstaterar därför att

- ledningen bör fastställa en kvalitetspolitik för sina verk och inrätt-
ningar i enlighet med principer som stadsstyrelsen anför
- tjänsterna och produkterna bör ha kvalitetskriterier och den organi-
sationsnivå som fastställer dem bör vara enhetlig inom stadsförvalt-
ningen
- det är befogat att föreslå att processbeskrivningar utarbetas och
mätinstrument sätts upp vid varje verk och inrättning och att själv-
värderingar utförs inom den måltidtabell som stadsstyrelsen anför
- nämnderna och direktionerna bör ha sin egen roll i styrsystemet för
kvalitetshanteringen, inte så mycket vid det praktiska genomföran-
det som vid uppföljningen av kvalitetshanteringsmetodernas resultat
och de åtgärder som vidtas med anledning av dem
- kostnaderna och kostnadsstrukturen för enskilda produkter och
tjänster bör vara kända och kunna följas
- Helsingfors bör ha anvisningar för den interna redovisningen
- alla verk och inrättningar samt de av deras uppgiftsområden som är
väsentliga i fråga om verksamheten bör ha verksamhetsmål i sin
budget
- budgeten bör innehålla verksamhetsmål som rör personalens ar-
betshälsa.

4.3

Övervakningen av kvaliteten på köpta klienttjänster

År 2004 var socialverkets driftsekonomiutgifter sammanlagt 884,1 mil-
joner euro, varav 165,8 miljoner euro eller 19 % användes för köp av
klienttjänster. Det här är den tredje största utgiftsposten efter personal-
och understödsutgifter (bland annat utkomststöd). Inom hälsovårdsvä-
sendet användes 385,9 miljoner euro eller 48,7 % av driftsekonomiut-
gifterna för köp av klienttjänster. Av den verksamhet som granskades
var hälsovårdscentralverksamhetens andel 3,5 % och HNS andel



27.4.2005

96,5 % av utgifterna. På grundval av socialverkets bokslutsuppgifter var utgifterna för köp av klienttjänster större än budgeterat på alla budgetmoment utom förvaltnings- och stödtjänster.

Socialverket och hälsovårdscentralen producerar som egen verksamhet nästan all den typ av service som även köps. Vid socialverket användes de största anslagen för köpt service till anstalts- och boendeservice. De senaste åren har andelen köpt service ökat mest inom barnskyddet och det effektiverade serviceboendet för äldre. Vid socialverket är köpta klienttjänster ett viktigt komplement till den egna serviceproduktionen och inom vissa verksamhetsområden kommer den köpta servicens betydelse sannolikt att öka.

Eftersom uppgifterna om kvalitetsövervakningen har varit spridda, gjorde revisionsverket en enkät bland olika verksamhetssektorer.

Enligt svaren görs kostnadsjämförelser mellan köpt service och egen verksamhet i varierande utsträckning inom olika verksamhetssektorer och serviceformer. Vid socialverket är kostnadsjämförelsen mest systematisk inom barnskyddet och mest oregelbunden inom boendeservicen. Vid hälsovårdscentralen har inga kostnadsjämförelser gjorts inom den service som granskades.

Kvalitetskriterierna för den köpta servicen bestäms på samma grunder som för den egna verksamheten och är ofta också lagstadgade. I egenskap av övervakande myndigheter utfärdar social- och hälsovårdsministeriet samt länsstyrelsen rekommendationer och bestämmelser om kvaliteten. Socialverket tillämpar dessutom egna kvalitetskriterier för den köpta servicen eller håller på att utarbeta sådana.

De centrala kvalitetsdefinitionerna framgår av anbudsbegäran och avtalet om köpt service. Serviceproducenten skall vid behov uppvisa ett intyg över sin yrkeskompetens. Dessutom har det gjorts inspektionsbesök innan avtalen träffats.

Enligt enkäten har personalstyrkan, tillräcklig utbildning samt överbeläggning och oändamålsenliga lokaler varit de vanligaste bristerna som inverkar på verksamhetens kvalitet. Det har också kunnat förekomma avvikelser mellan verksamheten och den vårdmodell som avtalats.

Kvalitetskontrollen sker huvudsakligen via styr- och uppföljningsgrupper samt via kundrespons. Hälsovårdscentralen har inga enhetliga anvisningar för övervakning av den köpta servicens kvalitet såsom socialverket.

Informationen om servicens kvalitet har erhållits direkt av klienten, av klientens anhöriga och i vissa fall av myndigheterna. Information om



27.4.2005

kvaliteten insamlas också genom klient- och anhörigenkäter. Vid socialverket dokumenteras iakttagelserna om kvaliteten, men inte systematiskt. Vid hälsovårdscentralen började man i slutet av 2004 samla in patientrespons centraliserat.

De problem som förekommit i verksamhetens kvalitet har i vissa all lett till att man tvingats flytta klienten eller klienterna till en annan enhet, eftersom vårdkvaliteten inte har varit tillräcklig. Dyliga situationer har oftare förekommit när det rör sig om köpt service som baserar sig på så kallade betalningsförbindelser än när det rör sig om service som baserar sig på egentliga avtal. Det har varit ytterst sällsynt att egentliga avtal om köpt service har hävts.

Revisionsnämnden konstaterar att

- *även om tillsynen sköts av andra myndigheter och verksamheten i regel kräver tillstånd, är det också viktigt att socialverket och hälsovårdscentralen ordnar med kvalitetskontroll när helsingforsklinter har placerats på köpta serviceplatser och platser med betalningsförbindelse*
- *kostnads- och kvalitetsjämförelsen mellan köpt service och egen verksamhet borde vara systematisk och täckande*

4.4

Jämställdheten vid stadens förvaltningar

Den jämställdhetskommitté som stadsstyrelsen tillsatte 3.3.2003 för åren 2003–2004 har följt med hur jämställdheten förbättrats bland annat genom att besöka verken och inrättningarna och diskutera hur de har främjat jämställdheten och vilka problem och förbättringsbehov som har förekommit. Hösten 2004 lät kommittén göra enkäter bland verkens och inrättningarnas samarbetsorgan och bland stadens hela personal och utarbetade en rapport över jämställdhetssituationen.

Enligt de jämställdhetsenkäter som gjordes i september 2004 och de statistikutredningar som ekonomi- och planeringscentralen har gjort verkar det som om jämställdheten förbättrats sedan jämställdhetskommitténs senaste rapport och situationen ser rätt bra ut för närvarande. Enligt enkätsvaren har verken utarbetat jämställdhetsplaner och även försökt handla i enlighet med dem. I jämställdhetsplanerna ingår både en verksamhetsdel och en personalpolitisk del. I den personalpolitiska delen har man uppmärksammat jämställdheten mellan könen – bland annat lika lön – och verkens ledningsgruppers sammansättning samt ersättarrangemangen. Jämställdhetsaspekten har också beaktats bra vid beredningen av jämställdhetsplanerna och vid beslutsfattandet.



27.4.2005

Vid en jämförelse mellan svaren på jämställdhetsenkäterna 2004 och 2002 kan man anse att förutsättningarna för jämställdhetsarbete har förbättrats. Det är särskilt de lönesystem som har utarbetats eller håller på att utarbetas vid alla verk samt de nya lönesystemen i kollektivavtalen (system för bedömning av hur krävande ett arbete är och av den personliga kompetensen mm.) som bildar en enhetlig och jämlik lönegrund.

Personalenkäten ger inte en lika positiv bild av jämställdhetsarbetet som verksenkäten. Personalenkäten lyfte fram olägenheter och missnöje med många saker där praxis borde ändras. Informationen om de planer som gjorts upp har inte till alla delar gått fram tillräckligt bra på arbetsplatserna. Personalen är inte heller särskilt medveten om vilka åtgärder som vidtagits.

I sin rapport har jämställdhetskommittén lagt fram ett antal åtgärder för förbättrande av jämställdheten, grupperade enligt ansvarsnivå och aktör. Bland åtgärderna föreslås bland annat att jämställdhetsplanerna skall behandlas av verkens nämnder och direktioner, att könseffekterna skall bedömas vid uppgörandet av budgeten, att kriterierna i lönesystemet skall förenhetligas, att verkens ledning skall få utbildning om jämställdhet, att informationen om jämställdhetsplanerna skall effektiveras, att visstidsanställda skall få fast anställning och att förenandet av jobb och familj skall främjas.

Någon målbild för jämställdheten har inte satts upp och inga kriterier har heller fastställts för hur jämställdheten skall mätas.

Kostnader för brott mot diskrimineringsförbud

Åren 2001–2004 har Helsingfors stad i fyra fall tvingats betala gottgörelse för brott mot diskrimineringsförbudet enligt 11 § i jämställdhetslagen. De sammanlagda ersättningsbeloppen i fallen är 36 364,43 euro och motpartens kostnader sammanlagt 24 519,38 euro, vilket innebär en total kostnad på 60 883,81 euro.

Revisionsnämnden anser

- att det har skett en positiv utveckling i jämställdhetsfrågorna och att de åtgärder som jämställdhetskommittén föreslår, till exempel att könseffekterna skall bedömas vid uppgörandet av budgeten, kan anses som ett steg i rätt riktning
- att man borde sätta upp mål för jämställdhetssituationen och definiera mätinstrument för bedömning av jämställdhetsarbetets resultat.



27.4.2005

4.5

Mottagningsverksamheten inom den öppna psykiatriska vården

De mentalvårdstjänster som kommunen ordnar baserar sig på en lagstadgad skyldighet. I det mentalvårdsprogram som stadsfullmäktige godkände 20.6.2001 är utgångspunkten en övergång från sjukhuscentrerat arbete till ett verksamhetssätt som betonar öppen vård och befolkningsansvar. Som stöd för projektet inleddes ett mentalvårdsserviceprojekt (Mipro) i samarbete med social- och hälsovårdsverket.

Enligt finländska undersökningar har var femte vuxen och 15–20 procent av barnen någon mental störning som kräver vård eller uppmärksamhet. I Helsingfors lider majoriteten av klienterna av affektiva störningar. Enligt psykiatriska avdelningens erfarenheter har tröskeln för att söka vård blivit lägre. Enligt hälsovårdsverkets klientundersökning (2002) anlitar personer med mentala störningar alla hälsovårdstjänster i högre grad än genomsnittet.

Psykiatriska avdelningens öppenvård och hänvisningen till vård

Den organisationsreform som genomfördes vid hälsovårdsverket 1.1.2004 koncentrerade den psykiatriska specialsjukvården till en enda avdelning. Den öppna psykiatriska vården består av fem polikliniker med områdesansvar. När det rör sig om mentalvård bedöms och vårdas patienterna i första hand vid de regionala hälsostationerna, varifrån de vid behov hänvisas till psykiatrisk specialsjukvård. Samarbete och en klar arbetsfördelning mellan primärvården och specialsjukvården är a och o för att systemet skall fungera.

För att hänvisningen till vård skall fungera borde primärvården se till att kompetensen för att identifiera och behandla mentala störningar är tillräcklig. Enligt den utredning som gjordes i samband med Mipro svarar det förebyggande mentalvårdsarbetet vid hälsostationerna mot befolkningens önskemål. Ett försök vid sex hälsostationer minskade remitteringen till psykiatrisk specialsjukvård och effektiviserade hälsostationspersonalens mentalvårdsarbete.

De tillbudsstående resurserna och den öppna vårdens prestationer

Inom den psykiatriska öppna vården fanns det 26 vakanser i oktober 2004. Av läkartjänsterna var 11 obesatta eller besatta med icke behöriga vikarier. Under fjolåret var personalomsättningen något högre än inom hälsovårdscentralen som helhet. År 2003 anlätades tjänster inom den psykiatriska öppna vården av 20 842 personer. Antalet besök samt antalet vårddagar inom den öppna vården var sammanlagt 422 185. Statistiken för 2004 var ännu inte helt klar.



27.4.2005

Andelen köpt service har ökat avsevärt de senaste åren. Det är särskilt andelen service som köps från andra än Helsingfors och Nylands sjukvårdsdistrikt som har ökat. Samtidigt har totalkostnaderna för den köpta servicen minskat. Orsaken är bland annat att Helsingfors själv har övertagit skötseln av den psykiatriska jourpolikliniken. Kostnaderna för den psykiatriska öppna vården har stigit de senaste åren och avdelningens kostnader har överskridit budgeten.

Utfallet i fråga om tillgången till service

Arbetsfördelningen mellan primärvården och specialistsjukvården bör vara tydlig för att patienten skall hänvisas till rätt vårdplats. En kvalitetsmätning visar att målet att patienter som hänvisats till krismottagning får vård senast följande dag inte nåddes 2003. Medianen för väntetiden till vård var 2 dagar och medeltalet 3,6 dagar. Man lyckades inte heller nå målet att väntetiden till den psykiatriska poliklinikens tidsbeställningsmottagning för en första bedömning är högst tre veckor från den första kontakten. Av patienterna fick 38 procent tid på mottagningen först efter tre veckor. Inte heller nåddes målet i fråga om den vuxenpsykiatriska öppna vårdens täckning: målet var 4 procent och utfallet 3,9 procent.

Enligt lagen om klientavgifter inom social- och hälsovården är vård vid enheter för psykiatrisk öppenvård avgiftsfri. Enligt psykiatriska avdelningens statistik händer det i cirka 7 procent av de avtalade poliklinikbesöken att klienten uteblir utan att avboka tiden. Detta försämrar ytterligare möjligheterna att få tid till mottagningen. Kostnaderna för de utnyttjade mottagningstiderna är cirka 90 000 euro i månaden. Enligt lagen kan en avgift tas ut om mottagningstiden inte har utnyttjats eller avbokats.

Effektiviteten och kundernas åsikter om servicen

Det finns inga undersökningsdata om de psykiatriska öppenvårdstjänsternas effektivitet. I en kundenkät som hälsovårdsverket låtit utföra har man frågat vad klienterna anser om hälsovårdstjänsternas funktion. Enligt enkäten hade cirka en tredjedel av dem som sökt vård inom mentalvården fått hjälp i ganska otillräcklig eller helt otillräcklig grad. Svarspersonerna i enkäten var få och orsakerna till missnöjet framgick inte.

Revisionsnämnden konstaterar att

- *de som lider av mentala störningar utnyttjar nästan alla hälsovårdstjänster i högre grad än genomsnittet*
- *samarbete och en klar arbetsfördelning mellan primärvården och specialistsjukvården är a och o för ett fungerande system. Man borde*



27.4.2005

försäkra sig om att hälsocentralerna har tillräcklig sakkunskap om mentala störningar.

- *kostnaderna för den psykiatriska avdelningen har överskridit budgeten*
- *bara en del får vård enligt social- och hälsovårdsministeriets kvalitetsrekommendationer*
- *i cirka 7 procent av fallen uteblir klienten från ett avtalat poliklinikbesök utan att avboka tiden. Kostnaderna för detta är betydande och tiden kan inte användas för klientarbete. En avgift tas ut för mottagningstider som inte utnyttjats eller avbokats, även om servicen i övrigt är avgiftsfri enligt lagen.*
- *den psykiatriska öppna vårdens effektivitet borde mätas. Inhämtandet av information och utnyttjandet av den vid planeringen av verksamheten bör utvecklas.*
- *prestationsuppgifterna borde bli klara enligt samma tidtabell som bokslutet.*

4.6

Hemvårdsverksamheten och hemvårdsförsöket

I Helsingfors fanns det i början av 2004 nästan 36 000 invånare som har fyllt 75 år. Sedan år 2000 har den här åldersgruppen vuxit med cirka en procent per år. Enligt befolkningsprognosen kommer personerna över 75 år att vara 2 800 fler år 2013.

Att göra institutionsstrukturen lättare och effektivera den öppna omsorgen är centrala mål i det äldreomsorgsprogram som stadsfullmäktige godkände 12.5.2004. Hemtjänst och hemsjukvård är centrala former av öppen äldreomsorg.

Från och med 2005 slogs socialverkets hemtjänstverksamhet ihop med hemsjukvården till hälsovårdscentralens hemvårdsavdelning. Hittills har hemtjänsten och socialt arbete bland klienter i samband därmed ordnats av socialverket och hemsjukvården av hälsovårdscentralen (tidigare hälsovårdsverket).

Av hemtjänstens och hemsjukvårdens klienthushåll hör cirka 68 % till den äldre befolkningen. Hos dessa görs fler årliga besök per användare än hos personer som hör till andra grupper (t.ex. handikappade).

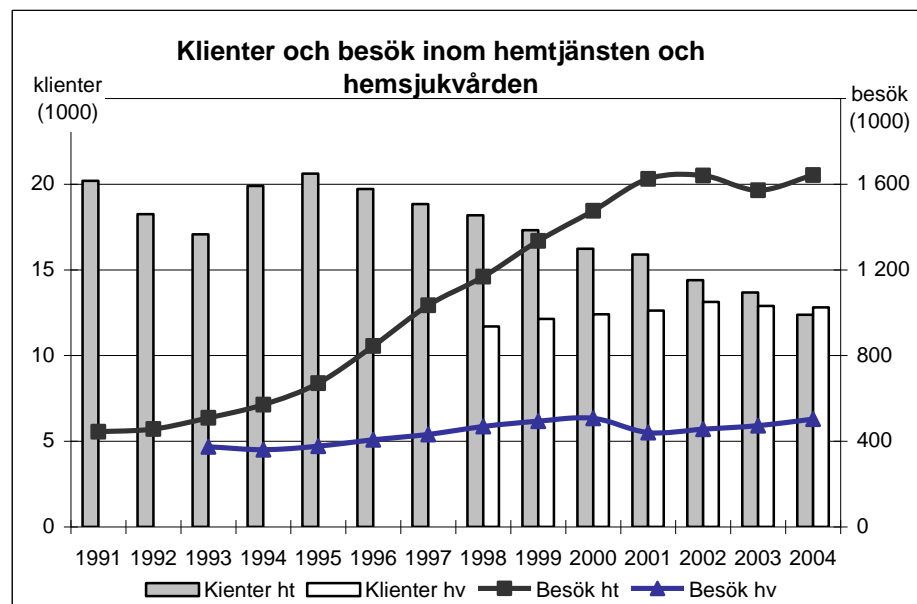
År 2004 använde socialverket 40,8 miljoner euro för hemtjänst för äldre. Det här var 23 % av äldreomsorgsutgifterna. I motsvarande inkomster inflöt 7,2 miljoner euro. För hemtjänst användes dessutom 0,6 miljoner euro av dispositionsmedlen till stadsstyrelsens disposition. För

27.4.2005

den hemvård som hälsovårdscentralen ordnade användes sammanlagt 22,8 miljoner euro och i inkomster inflöt 1,9 miljoner euro.

Det föreligger inte tillräckliga undersökningsdata om när vård i hemmet är ekonomiskt fördelaktigare än institutionsvård eller effektiviserat serviceboende. I vissa bedömningar har det sagts att högst tre hembesök per dag blir billigare än institutionsvård.

Diagrammet visar utvecklingen av antalet klienter och besök inom hemtjänsten (ht) och hälsovårdscentralens hemvård (hv). Hemtjänstklienterna har blivit färre samtidigt som besöken har mångdubblats. Principerna för statistikföring av hemtjänstklienterna hade ändrats år 2004 och därför blev man tvungen att samla in uppgifterna från flera olika källor.



Ofta är klienterna gemensamma för hemtjänsten och hemsjukvården. Klienterna har också blivit mera tungskötta. Det här beskrivs av att medelvärdet för indexet som mäter funktionsförmågan och hjälpbehovet (RAVA) har stigit. År 1998 var indexet för hemtjänstens och hemsjukvårdens gemensamma klienter 1,84. År 2002 var indexet 2,06.⁶

Målet för antalet klienter inom hemtjänsten har inte nåtts och man har varit tvungen att sänka det. Vid hälsovårdscentralen var målet för täckningen i fråga om regelbunden hemsjukvård för personer som fyllt 75

6

Helsingfors stads socialverk. Utredningar 2003:2



27.4.2005

år 23 procent år 2003, medan utfallet var 20 procent. De lokala skillnaderna i täckning var stora inom staden.

Målet för den tid som används för direkt klientarbete nåddes inte 2003. Av hemsjukvårdens arbetstid användes 44 procent och av hemtjänstens arbetstid 53 procent för direkt klientarbete. I äldreomsorgsprogrammet var målet 60 procent. Enligt en kundenkät ansågs det inom hemvården vara viktigast att klienterna får tag på hemvårdspersonalen samt att det är kontinuitet i personalkontakterna.

Försöket med kombinerad hemtjänst och hemsjukvård (effektiverad hemvård) inleddes vid västra socialcentralen år 2000. Hittills har det inte gjorts någon slutrapport över försöksresultaten, och därmed var slutsatserna av försöket inte tillgängliga när socialverkets hemtjänst slogs ihop med hälsovårdscentralens hemvårdsavdelning i början av 2005. Till enheten för effektiverad hemvård hörde också det sociala arbetet inom hemtjänstverksamheten, vilket inte överfördes till hälsovårdscentralen vid omorganiseringen utan blev kvar vid socialverket.

Eftersom antalet klienter inom hemtjänsten har minskat samtidigt som institutionsplatserna har skurits ner, borde man också se till att de som behöver lättare vård får hemtjänst i tillräcklig omfattning. Det här skulle senarelägga behovet av tyngre vård. Samtidigt som hemvården får fler klienter som behöver vård måste man se till att hemvårdspersonalen räcker till och att det finns tillgång till vikarier så att de avtalade besöken och åtgärderna kan utföras.

Revisionsnämnden konstaterar att

- *det bör utredas huruvida hemtjänsten är tillräcklig i de förändrade förhållandena*
- *i allmänhet anses institutionsvård och effektiverat serviceboende vara ett dyrare alternativ än öppen vård. Man borde ändå utreda i vilka situationer institutionsvård blir billigare än vård i hemmet.*
- *stadsfullmäktige beslutade 12.4.2000 att inleda ett treårigt gemensamt försök mellan hemsjukvården och hemtjänsten i västra stordistriktet. Fullmäktige förutsatte att försöket följs upp i tillräcklig grad och analyseras grundligt, samt att analysen utnyttjas och resultaten införs. Slutrapporten över försöket förelåg inte ännu när hemtjänsten slogs ihop med hälsovårdsverket.*
- *resultaten av dylika försöks- och pilotprojekt borde alltid finnas att tillgå när större beslut fattas om verksamheterna i fråga*
- *uppgifterna om prestationer och klienter borde hållas jämförbara även i fortsättningen, såvida det inte sker väsentliga förändringar i den egentliga verksamheten.*



27.4.2005

4.7

Färdtjänsten för handikappade samt utnyttjandet av servicelinjerna

Antalet färdtjänstresor enligt lagen om stöd och service på grund av handikapp började öka när socialverket övergick från transporter enligt socialvårdslagen till transporter enligt lagen om stöd och service på grund av handikapp. Det här ledde till att antalet klienter som får färdtjänst med stöd av lagen om stöd och service på grund av handikapp ökade. Det var särskilt helsingforsbor som fyllt 65 år som nu började omfattas av stödet. Eftersom antalet resor per månad är större enligt lagen om stöd och service på grund av handikapp än enligt socialvårdslagen, började också utgifterna för färdtjänststöd öka kraftigt. Utgifterna ökade i en takt på nästan tio procent per år och anslagen för service för handikappade överskreds upprepade gånger.

Socialnämnden beslutade att inleda ett samåkningsförsök i västra stordistriktet i slutet av 2002. Syftet med de kombinerade resorna var att rationalisera färdtjänstverksamheten och reducera kostnaderna. Efter en anbudstävling valde socialnämnden Transmation Helsinki Oy till leverantör av samåkningservice och färdtjänst.

Avsikten var att utvidga samåkningsförsöket till hela staden efter att man fått tillräckligt med erfarenhet av försöket. Socialnämnden beslutade 27.1.2004 att försöket kan utvidgas till hela staden stordistriktvis under 2004, när de väsentliga brister i verksamheten som hittills upptäckts har avhjälpats. Trots kvarstående brister i verksamheten utvidgades försöket under 2004 till norra, nordöstra, mellersta och östra stordistriktet.

Problemen fortsatte även efter utvidgningen av verksamheten, bland annat i fråga om telefonservicen, leveransprecisionen och chaufförernas agerande. Dessutom förekom svårigheter med definierandet av kundprofiler.

Utvidgningen av färdtjänstförsöket avbröts, och därför står de tidigare södra och sydöstra stordistriktet fortfarande utanför försöket. Även i de områden där försöket hittills inte har genomförts har antalet färdtjänstresor och kostnaderna för dem minskat. Då utgifterna för färdtjänststöd enligt lagen om stöd och service på grund av handikapp som högst var 20,9 miljoner euro 2001, var motsvarande belopp bara 14,5 miljoner euro 2004.

I Helsingfors har det de senaste åren inrättats ett flertal servicelinjer som skall göra det lättare för äldre och handikappade att ta sig fram. Helsingfors stads trafikverk upprätthåller linjerna och socialverket står för en del av kostnaderna. Bussarna på servicelinjerna kör ofta tomma eller med bara ett fåtal passagerare.



27.4.2005

I samband med behandlingen av äldreomsorgsprogrammet godkände stadsfullmäktige 12.5.2004 en hemställningskläm där fullmäktige förutsätter att det görs en klar bedömning av kostnaderna för och nyttan med servicelinjerna och av hur verksamheten kan utvecklas.

Revisionsnämnden konstaterar att

- *resultaten av västra socialcentralens färdtjänstförsök borde ha analyserats ingående och bristerna ha avhjälpats innan försöket utvidgades till andra stordistrikt. Dessutom borde man ha försäkrat sig om att leverantören har tillräcklig beredskap för en högklassig produktion av färdtjänster. Därefter borde samåkning ha införts i hela staden.*
- *man borde också bedöma huruvida det är ändamålsenligt att upprätthålla servicelinjerna, och om svaret är ja, i vilken omfattning. Servicelinjerna bör vidareutvecklas så att användningen av linjerna blir en alternativ transportform för äldre och handikappade. Informationen till kunderna om servicelinjerna bör effektivieras och tidtabellerna göras tillräckligt överskådliga.*

4.8

De ekonomiska anpassningsåtgärderna vid kulturcentralen, idrottsverket och ungdomscentralen

Utgående från en förfrågan till verken samt budgetutfallet utvärderade revisionsnämnden de ekonomiska anpassningsåtgärder som vidtagits vid kulturcentralen, idrottsverket och ungdomscentralen 2004. Utvärderingen var en fortsättning på utvärderingen av anpassningsåtgärderna vid vissa verk och inrättningar i utvärderingsberättelsen för 2003.

På grundval av kartläggningen kan man konstatera att trots att det hade gjorts gallringar i verkens driftsutgifter redan vid uppgörandet av budgeten, uppstod utöver det ytterligare inbesparingar jämfört med den fastställda budgeten. En del av inbesparingarna hänförde sig till interna poster mellan verken och innebär därför inte nödvändigtvis faktiska inbesparingar för staden. Inbesparingar gjordes även i investeringsanslagen, och dessa var faktiska inbesparingar ur stadens synvinkel.

Allmänt kan det konstateras att sparåtgärderna hade en viss inverkan på verkens serviceproduktion. Ungdomscentralen sparade genom att avstå från en del av ungdomslokalerna. Också idrottsverket och kulturcentralen avstod från vissa lokaler och förkortade öppettiderna.

Sparåtgärderna hade en viss inverkan på personalen. Personalen minskade genom naturlig avgång och dessutom lämnades en del va-



27.4.2005

kanser obesatta. Kulturcentralen flyttade en person till arbetskraftsban-
ken och lät bli att besätta två nya vakanser. Ungdomscentralen hade
ett tiotal vakanser och idrottsverket minskade på antalet säsong- och
sommaranställda.

Trots inbesparingarna nåddes huvudsakligen de bindande verksam-
hetsmål som stadsfullmäktige satt upp i budgeten. Av de icke bindande
målen nåddes inte vissa prestationer som beskriver verksamheten.

Revisionsnämnden konstaterar att

- *de granskade verken överträffade sina sparmål*
- *sparåtgärderna hade ingen nämnvärd inverkan på verkens kärn-
verksamhet*
- *inbesparingar som hänför sig till interna poster mellan stadens verk
och inrättningar är inte alltid faktiska inbesparingar ur stadens syn-
vinkel. Genom att till exempel avstå från lokaler kan man emellertid
spara, om de lokaler som frigörs kan användas på något annat
ändamålsenligt sätt.*

4.9

Yrkesskoleplatserna

I budgeten för 2004 har man som en central åtgärd inom utbildnings-
väsendet utlovat alla helsingforsare utbildning på andra stadiet. Utbild-
ningsplatser på andra stadiet finns i gymnasiet, yrkesläroanstalterna
och inom läroavtalsutbildningen. År 2004 hade Helsingfors stad under-
visningsministeriets tillstånd att ordna yrkesinriktad grundutbildning för
sammanlagt högst 5 700 studerande per år. Helsingforsungdomar som
går ut grundskolan och gymnasiet är i sämre ställning än andra när det
gäller att få studieplats på nästa stadium. I Helsingfors väntar 14–17 %
av årskullen minst ett år på att få börja studera på nästa stadium. Mot-
svarande siffra för resten av landet är 4–7 %.

I Helsingfors är orsaken till det otillräckliga antalet studieplatser bland
annat att yrkesutbildningens attraktionskraft har ökat och utbildningsti-
derna har förlängts från tre till närmare fyra år, vilket minskar intag-
ningen av nya studerande. År 2004 blev 450 av dem som efter grund-
skolan sökt in till yrkesutbildning utan den studieplats som var deras
förstahandsval. Uppgifterna om Helsingfors befolkning visar också att
40 % av befolkningen i aktiv ålder saknar examen efter grundskolan.
Undervisningsministeriet har på ansökan beviljat Helsingfors tillstånd
att från och med 2005 ordna utbildning för ytterligare 100 studerande
eller för sammanlagt 5 800 studerande.



27.4.2005

Revisionsnämnden konstaterar att

- *stadens utbildningsväsende borde få tillstånd att ordna yrkesinriktad grundutbildning för så många studerande att samtliga helsingforsbor kan garanteras en studieplats på andra stadiet.*

4.10

Yrkeshögskolans tjänsteresor utomlands åren 2002–2004

Helsingfors yrkeshögskolas verksamhet permanentades 1999. Skolan har tre sektorer: teknik och kommunikation, kultur och service samt hälsovård och det sociala området. År 2004 hade Helsingfors yrkeshögskola cirka 8 000 studerande, 530 lärare i huvudsyssla och 200 andra anställda.

I målavtalet för åren 2004–2006 mellan Helsingfors yrkeshögskola, Helsingfors stad och undervisningsministeriet har man bland annat avtalat om internationalisering av högskolan genom projektverksamhet samt studerande- eller praktikantutbyte, om fokusområden för de internationella samarbetsnätverken (Ost- och Sydostasien) och om EU-strukturfondsprojekt i samband med den externa finansieringen.

I enlighet med bestämmelserna har besluten om yrkeshögskolans tjänsteresor utanför Europa åren 2002–2004 fattats av stadsdirektören (inalles 64 beslut) och om tjänsteresor inom Europa av rektor (inalles 154 beslut) eller av en prefekt på förordnande av rektor (inalles 866 beslut).

Åren 2002–2004 var antalet tjänsteresodagar och tjänsteresor utomlands följande:

	2002	2003	2004
Utanför Europa			
antal dagar	300	300	340
antal deltagare	25	30	30
Inom Europa			
antal dagar	2 100	1 870	1 540
antal deltagare	520	460	390
Sammanlagt			
antal dagar	2 400	2 170	1 880
antal deltagare	545	490	420

Tjänsteresorna utanför Europa har gått till Asien, Afrika, Nordamerika och Australien. Som motivering till tjänsteresorna har bland annat anförts deltagande i kongresser, lärar- och studerandeutbyte och annat som har med samarbete att göra. I Europa har man bland annat gjort tjänsteresor inom ramen för programmet Sokrates, deltagit i kongresser och andra möten samt gjort utbildnings- och studieresor.



27.4.2005

För en del av resekostnaderna har man fått extern finansiering bland annat från undervisningsministeriet och Europeiska unionen. I resebesluten förutsätts sällan att en reseberättelse görs upp. Enligt yrkeshögskolans interna anvisning krävs däremot en reserapport för att reseräkningen skall betalas. En reserapport kan inte till innehållet och ändamålet anses utgöra en tillräcklig grund för bedömningen av hur nyttig en resa är för undervisningen och utvecklingen av skolan.

Revisionsnämnden bad 2.3.2005 om ett ställningstagande från biträdande stadsdirektören i fråga om yrkeshögskolans många tjänsteresor och tjänsteresdagar utomlands, om prioriteringen av tjänsteresor och om vikariearrangemang. I svaret 30.3.2005 konstaterades bland annat att de internationella resorna och utbytet inte har föranlett vikariearrangemang och att Europa, Asien, Afrika och Nordamerika har blivit fokusområden för yrkeshögskolans internationalitetsstrategi. I svaret motiveras mera detaljerat personalens behov av att röra sig internationellt. Däremot tog man i svaret inte ställning till huruvida Helsingfors yrkeshögskolas tjänsteresor och tjänsteresdagar ligger på ordinär nivå jämfört med andra motsvarande läroanstalter.

Revisionsnämnden

- *fäster uppmärksamhet vid yrkeshögskolans många utländska tjänste- och arbetsresor, som måste bedömas inte bara utifrån sina nätverks- och andra positiva effekter utan även utifrån stadens bästa som helhet, det faktiska utvecklandet av skolans verksamhet och den kvalitet på undervisningen som de studerande upplever*
- *konstaterar att internationaliseringsåtgärder numera inte alltid förutsätter att man reser till ort och ställe. Det går också att upprätthålla internationella kontakter och utbyta kunskap även på elektronisk väg.*
- *konstaterar att nästan hela världen har blivit fokusområde för yrkeshögskolans internationaliseringsstrategi.*

4.11

Ekonomiskt stöd till sammanslutningar

År 2004 använde Helsingfors stad nästan 50 miljoner euro till understöd till sammanslutningar i form av års- och projektunderstöd. År 2003 användes likaså cirka 50 miljoner euro.

Revisionsnämnden bedömde år 2004 beviljandet, disponerandet och övervakningen av understöd som beviljats av kultur-, idrotts- och ungdomsnämnderna. År 2004 har också stadens revisor granskat understöden till sammanslutningar vid ett flertal enheter som beviljar understöd.



27.4.2005

Vid fördelningen av understödsanslag följs bestämmelserna i den allmänna anvisning som stadsstyrelsen godkänt 21.1.2002. Understödsansökan samt ifyllningsanvisningar finns som bilaga till anvisningen. Därutöver ger stadsstyrelsen årligen anvisningar för utbetalning av understöd.

Vid granskningarna har det konstaterats att många av understödsmottagarna har fått understöd från flera av stadens enheter, som sannolikt inte har varit medvetna om understöden från de andra. Ekonomi- och planeringscentralen har inte fått information från alla instanser som beviljat understöd till samma objekt, trots att förteckningar över sammanslutningar som ansökt om understöd enligt den allmänna anvisningen skall skickas till stadskansliet och till andra förvaltningar som delar ut understöd dagen efter att ansökningarna har lämnats in.

År 2003 hade idrottsnämnden beviljat stiftelseunderstöd till en understödsmottagare. Utbildningsverket, stadsbiblioteket och ungdomscentralen hade hyrt lokaler av samma understödsmottagare. Staden hade år 2003 beviljat verksamhetsunderstöd och hyresunderstöd till en förening som hyrt in sig i understödsmottagarens lokaler. Ungdomscentralen hade betalat ersättning till föreningen för upprätthållande av en ungdomsgård. För det lån på 1,5 miljoner euro som understödsmottagaren lyft från fonden för idrotts- och friluftsanläggningar beviljade stadsfullmäktige i maj 2004 sänkt årsamortering och förlängning av återbetalningstiden med åtta år. Drygt ett halvt år senare hade understödsmottagaren med banklån köpt hela aktiestocken i ett aktiebolag, men denna omständighet framkom inte i ansökan om ändring av lånevillkoren. Idrottsverket hade förordat ändringarna utan att ärendet behandlats av idrottsnämnden.

Till en invånarförening hade understöd beviljats från hela sju av stadens förvaltningsenheter. Tre av dessa understöd fanns inte med i ekonomi- och planeringscentralens understödsförteckning. Likaså hade en förening för arbetslösa beviljats understöd från fyra av stadens enheter, och två av dessa understöd fanns inte med i ekonomi- och planeringscentralens understödsförteckning.

Stadens understöd beviljas av många instanser och samordningen av dem är otillräcklig.

Understödsbeviljaren har inte alltid varit medveten om vilket slag av verksamhet som understöds. Till exempel hade socialnämnden år 2003 beviljat verksamhetsunderstöd till en understödsförening för ett daghem. Föreningens inkomster år 2002 bestod av en medlemsavgift från en enda person samt av verksamhetsunderstödet från socialverket. Kostnaderna år 2002 var lika stora som inkomsterna och bestod



27.4.2005

av en enda post. De uppgifter som lämnats i understödsansökan gällde verksamhet som understödsmottagaren bedrev i form av ett öppet bolag, eftersom motsvarande kostnadsposter inte fanns i mottagarens egna bokslutsuppgifter. De uppgifter som lämnats i understödsansökan motsvarade alltså inte understödsmottagarens faktiska verksamhet. Styrelseordföranden samt den person som ansvarade för understödsmottagarens ekonomi var samma personer som bolagsmännen i det öppna bolaget.

Staden har också beviljat understöd till påfallande förmögna sammanslutningar. Stadsstyrelsen beviljade ett understöd på 8 000 euro till en kulturell fond som förverkligar sitt ändamål genom att dela ut stipendier och priser. Enligt bokslutet uppgick sammanslutningens förmögenhet till 2,2 miljoner euro. Likaså beviljade stadsstyrelsen 7 000 euro i understöd till en stiftelse i begravningsbranschen, vars resultat från föregående räkenskapsperiod visade ett överskott på 280 000 euro och som enligt bokslutet hade 6,5 miljoner euro i placeringar. Fondens och stiftelsens verksamhet har ingen egentlig anknytning till stadens egen verksamhet.

Enligt understödsanvisningarna beviljas understöd inte för verksamhet som staden köper som köpt service. Enligt socialverkets interna anvisningar får tjänster inte köpas av utförare som får understöd för den konkurrensutsatta verksamheten antingen från Penningautomatföreningen eller från staden. I praktiken köper staden dock inom flera sektorer verksamhet som understöds, bland annat inom äldreomsorgen och barndagvården. Socialverkets samservicecentral har ett avtal med en förening om köpt service på två demensgrupphem. Avtalets värde är 1,3 miljoner euro. Socialnämnden beviljade 33 000 euro i understöd till föreningen. Föreningen har också ett lån på 648 000 euro som socialverket beviljat.

Hälsovårdsnämnden understödde med 3,3 miljoner euro en stiftelse som producerar mentalvårdstjänster för staden. Stiftelsen visar hela tiden underskott, vilket täcks med understöd. Underskottet beror på att priserna är för låga i förhållande till kostnadsnivån.

Brister konstaterades i övervakningen av avgiftsfritt nyttjande av idrottslokaler. Det finns inga avtal om det avgiftsfria nyttjandet mellan idrottsverket och idrottsplatserna. Det har inte alltid funnits tillräckliga utredningar – till exempel hyreskontrakt – om grunderna för disponerandet av hyresunderstöd.

Vid alla förvaltningar som granskades förekom brister i det material som krävs som bilaga till understödsansökningarna. Understödsanvisningarna förutsätter att staden tillställs resultat- och balansräkning samt verksamhetsberättelse. Som precisering borde man även över-



27.4.2005

väga att kräva att noterna till bokslutet bifogas. Ungdomscentralen hade inte gjort de stickprovskontroller i bokslutet och förvaltningen för de sammanslutningar som understöds, vilket förutsätts i centralens understödsinstruktion. Kommissionen för en Frisk och Trygg Stad hade i strid med de anvisningar för efterföljande av budgeten som stadsstyrelsen godkänt beviljat 30 000 euro i understöd till en annan av stadens enheter.

Revisionsnämnden konstaterar att

- *beviljandet av understöd och samordningen av övervakningen bör centraliseras för att öka specialkompetensen och samarbetet*
- *kunskaperna hos de personer som handlägger understödsansökningar bör med det snaraste förbättras bland annat vad gäller formfrågor som rör bokslutet samt analysering. För att få en riktigare bild av boksluten bör man dessutom överväga att kräva att de som ansöker om understöd även lämnar in noterna till balansräkningen och bokslutet.*
- *granskningen av understödmottagarnas bokföring och förvaltning bör utökas för att minska möjligheterna till missbruk*
- *ansökningar om ändring av lånevillkoren bör behandlas av nämnderna före fullmäktigebehandlingen*
- *beviljade understöd får inte snedvrیدا konkurrensen. Man bör överväga möjligheten att upphöra att bevilja understöd till sammanslutningar som producerar köpt service för staden och i stället börja betala ett kostnadsbaserat pris för deras service. Detta skulle öka transparensen i den köpta servicen i konkurrenshänseende.*
- *man bör överväga huruvida staden bör understöda sammanslutningar vars ekonomiska situation inte förutsätter understöd, särskilt om deras verksamhet inte stödjer stadens egen verksamhet*
- *anvisningar bör uppgöras för det s.k. avgiftsfria nyttjandet av idrottsplatser och för uppföljningen av nyttjandet, både i fråga om stadens egna lokaler och externa tjänsteleverantörer, och erforderliga avtal bör ingås.*

5

REKOMMENDATIONER I UTVÄRDERINGSBERÄTTELSENA FÖR ÅREN 2000–2003

Föremålet för utvärderingen och dess omfattning

I revisionsplanen för 2004 ingick att utvärdera effekterna av de rekommendationer som revisionsnämnden givit i tidigare utvärderingsberättelser.

Granskningsperioden avgränsades till åren 2000–2003. Revisorn har gjort ett sammandrag över de rekommendationer som förekommit i



27.4.2005

sina egna mellan- och slutrapporter åren 2001–2003 och framlagt dem för revisionsnämnden.

Utvärderingens syfte och bakgrund

Enligt 6.1 § 6 punkten i den revisionsstadga som stadsfullmäktige godkänt är en av revisionsnämndens uppgifter att

- *övervaka att de som ansvarar för verksamheten och de redovisningsskyldiga har vidtagit behövliga åtgärder med anledning av anmärkningarna i anslutning till granskningen av förvaltningen och ekonomin och räkenskapsgranskningen.*

Numera handlar utvärderingen inte om att ge **anmärkningar** om förvaltningarnas verksamhet utan uttryckligen om att utvärdera den. Enligt 71.2 § i kommunallagen skall revisionsnämnden bedöma huruvida de mål för verksamheten och ekonomin som fullmäktige satt upp har nåtts. 6.1 § 6 punkten i Helsingfors stads revisionsstadga förutsätter att revisionsnämnden följer med effekterna av de anmärkningar som framförts i utvärderingsberättelserna. Stadgans 6 punkt härrör från tiden före 1997, fram till dess var de kommunala revisorerna förtroendevalda. Revisionsnämndens uppgift är inte att rikta anmärkningar mot förvaltningarna. Enligt 75.2 § i kommunallagen kan revisorn rinta en anmärkning mot den redovisningsskyldige.

Enligt lagen ger revisionsnämnden följaktligen inga anmärkningar, utan punkterna i utvärderingsberättelsen bör närmast anses som **rekommendationer** till korrigeringsåtgärder och förbättringsförslag. Självfallet skall förvaltningarna försöka beakta de anförda korrigeringsåtgärderna och förbättringsförslagen i sin verksamhet. Övervakningen av detta ankommer på stadsstyrelsen som högsta organ.

Revisionsnämnden framlägger sin berättelse för fullmäktige i enlighet med kommunallagen. Problemet är att utvärderingsberättelsen visserligen behandlas av fullmäktige, men endast antecknas till kännedom. Åtgärderna för att korrigera de saker som påtalats i utvärderingsberättelsen blir slumpmässiga. En möjlighet skulle vara att fullmäktige ålägger stadsstyrelsen att bereda åtgärdsförslag med anledning av utvärderingsberättelsen.

Viktiga punkter i utvärderingsberättelserna för åren 2000–2003

I utvärderingsberättelserna har nästan alla av stadens verk och inrättningar varit föremål för omnämmanden. Någon heltäckande utvärdering av utfallet i fråga om förvaltningarnas mål för verksamheten och ekonomin har inte förekommit i berättelserna. Revisionskontoret har varje år gjort upp detaljerade rapporter över utfallet i fråga om målen, men bara vissa delar av dem har tagits med i utvärderingsberättelsen. I



27.4.2005

denna utvärderingsberättelse för 2004 ingår för första gången en hel-
täckande utvärdering av måltutfallet för samtliga förvaltningars del.

För bedömningen av rekommendationernas effekter valdes centrala
punkter ut i berättelserna för 2000–2003. De viktigaste av dessa är:

- stadens personalpolitik
- utvärdering av den ekonomiska situationen för stadens egen
busstrafik och det bussbolag som staden äger
- koncernstyrningen, utfärdandet av koncernanvisningar och sta-
dens ägarpolitik
- de funktionella och ekonomiska förhållandena mellan stadens
hälso- och sjukvård resp. Helsingfors universitetscentralsjukhus
(HUCS)
- stordistriktsindelningen inom socialväsendet och hälso- och
sjukvården
- ökningen av kostnaderna för färdtjänst enligt lagen om stöd och
service på grund av handikapp och socialvårdslagen
- miljöpolitiken.

Det är svårt att bedöma effekterna av utvärderingsberättelserna. Re-
dan det att man inom förvaltningen begär upplysningar i utvärderings-
syfte leder ofta till korrigerande åtgärder. Med tanke på effektiviteten
vore detta också ett klart bättre alternativ än korrigeringar som görs på
grundval av utvärderingsberättelsen. När omnämningarna i utvärde-
ringsberättelserna granskas i efterhand, kanske rentav flera år efter att
berättelsen lämnats, kan man se att en del av de saker som tagits upp
i berättelserna har rättats till med små medel. I allmänhet blir effekter-
na av utvärderingsberättelserna synliga först efter en lång tid.

Klara effekter på verksamheten

Som exempel på de ovannämnda punkterna i utvärderingsberättelser-
na har åtminstone rekommendationerna om en utredning av busstrafi-
kens ekonomi, ökad koncernstyrning, upplösning av stordistriktsindel-
ningen och färdtjänstkostnaderna enligt lagen om stöd och service på
grund av handikapp haft den tydligaste effekten på verksamheten.

Att samordna verksamheten inom samkommunen Helsingfors och Ny-
lands sjukvårdsdistrikt (HNS) med Helsingfors stads hälso- och sjuk-
vård och hålla kostnaderna under kontroll är exempel på saker som
fortfarande är problematiska för staden. Utvärderingsberättelsen för
2002 innehöll en särskilt omfattande rapport om köpet av specialsjuk-
vårdstjänster från HNS.

I utvärderingsberättelsen för 2002 gjordes också en bred utvärdering
av förvaltningarnas resultatlönesystem. Till exempel har den rekom-
mendation som då framfördes, nämligen att ingen skulle få resultatlön



27.4.2005

om det ekonomiska resultatet blir dåligt, inte haft den styrande effekt som eftersträvades. Ett av målen för stadens personalpolitik är att utvidga resultatlönesystemet ytterligare trots vissa olägenheter i systemet.

Revisionsnämnden konstaterar att

- effekterna av de rekommendationer som framförs i utvärderingsberättelserna ofta blir synliga först efter en lång tid
- de rekommendationer som framförts i utvärderingsberättelserna inte behandlas av stadens förvaltning, eftersom berättelsen behandlas av fullmäktige som enbart antecknar den för kännedom
- av rekommendationerna i utvärderingsberättelserna för 2000–2003 har bland annat omnämningarna om ett slopande av stordistriktsindelningen inom social- och hälsovårdsväsendet samt en sammanslagning av busstrafiken haft en tydlig effekt
- eftersom utvärderingsberättelsen lämnas av revisionsnämnden som är direkt underställd fullmäktige innebär den en möjlighet för fullmäktige att få värdefull information för beslutsfattandet. Fullmäktige kunde ålägga stadsstyrelsen att bereda åtgärdsförslag med anledning av utvärderingsberättelsen.

Vidare konstaterar nämnden att den kommer att föreslå att revisionsstadgan justeras så att den motsvarar dagens behov bland annat i fråga om behandlingsprocessen i samband med utvärderingsberättelsen.

Helsingfors den 27 april 2005

Helsingfors stad
Revisionsnämnden



27.4.2005

BILAGOR

- 1) Revisionsnämnden 2001–2004, indelning i sektioner
- 2) Revisionsnämnden 2001–2004, arbetsfördelning

REVISIONSNÄMNDEN 2001–2004, INDELNING I SEKTIONER

	1 sektionen (4 ledamöter)	2 sektionen (4 ledamöter)	3 sektionen (5 ledamöter)	4 sektionen (5 ledamöter)
	<i>Stadsdirektörsroteln</i>	<i>Social- och hälsovårdsväsendet</i>	<i>Stadsplanerings- och fastighetsväsendet och tekniska väsendet</i>	<i>Bildnings- och personalväsendet</i>
Ordförande	Luukkainen Hannele	Hörhammer Arja	Huhtamäki Martti	Laurila Ritva
Vice ordförande	Huhtamäki Martti	Peltomaa Marja-Liisa	Hytti Antti	Kauppinen Risto
Ledamot	Saarinen Olli	Kauppinen Risto	Krank Lea	Koivusalo Pekka
"	Koivusalo Pekka	Pättiniemi Ulla	Peltomaa Marja-Liisa	Eerola Ilpo
"	-	-	Saarinen Olli	Markelin Tuomo

Obs! Förändringar i direktörernas verksamhetsområden 2001–2004.

REVISIONSNÄMNDEN 2001–2004, ARBETSFÖRDELNING

1 SEKTIONEN	2 SEKTIONEN	3 SEKTIONEN	4 SEKTIONEN
<p>Stadsstyrelsen Direktörskollegiet Finlandiahuset Stadskansliet Utbildnings- och utvecklingscentralen Räddningsnämnden Räddningsverket Ekonomi- och planeringscentralen Faktacentralen Företagshälsovårdscentralen Miljönämnden Miljöcentralen</p> <p><i>Koncernsammanslutningar och stiftelser som hör till sektionens revisionsområde:</i> Helsinki Region Marketing Oy Huvudstadsregionens Återvinningscentral Ab Helsingin Työvoimapalvelu Oy</p>	<p>Socialnämnden Socialverket Byrån för intressebevakning i förmyndarverksamheten Hälsovårdsnämnden Hälsovårdscentralen</p> <p><i>Koncernsammanslutningar och stiftelser som hör till sektionens revisionsområde:</i> Helsingin yhdistetty sairas- ja vanhainkotiäitiö</p>	<p>Bostadsnämnden Bostadsproduktionskommittén Bostadsproduktionsbyrån Kollektivtrafikenämnden Trafikverket Stadsplaneringsnämnden Stadsplaneringskontoret Fastighetsnämnden Fastighetskontoret Byggnadsnämnden Byggnadstillsynsverket Affärstjänstnämnden Helsingfors stads servicecentral Helsingfors stads partitorg Helsingfors Textiltjänst Hamnnämnden Helsingfors Hamn Tekniska nämnden Helsingfors Energi Helsingfors Vatten Nämnden för allmänna arbeten Byggnadskontoret</p> <p><i>Koncernsammanslutningar och stiftelser som hör till sektionens revisionsområde:</i> Helsingin Asumisoikeus Oy K-Oy Pakkalantie 30 Oy Gardenia-Helsinki Ab Oy Helsingin Asuntokankinta Ab Oy Mankala Ab Ruskeasuon Varikko-kiinteistö Oy Finlands Energi-Entreprenad Ab Oy Suomen Turistiauto Oy Sveaborgs Trafik Ab Työmaahuolto Oy Ab Stadens fastighetsaktiebolag med bostadslån och med fri finansiering</p>	<p>Dir. för yrkeshögskolan Yrkeshögskolan Dir. för djurgården Högholmens djurgård Dir. för stadsmuseet Stadsmuseet Dir. för stadsorkesteren Stadsorkesteren Kultur- och biblioteksnämnden Stadsbiblioteket Kulturcentralen Idrottsnämnden Idrottsverket Ungdomsnämnden Ungdomscentralen Utbildningsnämnden Utbildningsverket Dir. för svenska arbetar-institutet Svenska arbetarinstitutet Dir. för finska arbetar-institutet Finska arbetarinstitutet Dir. för konstmuseet Konstmuseet</p> <p><i>Koncernsammanslutningar och stiftelser som hör till sektionens revisionsområde:</i> Stiftelsen för Helsingforsnejdens sommaruniversitet Helsingfors teaterstiftelse Helsingin Uusi Jalkapalloareena Oy Stiftelsen Helsingforsinstitutet Stiftelsen Helsingforsveckan Isbanestiftelsen Fastighets Ab Helsingfors Tennispalats K-Oy Kaapelitalo Glaspalatsets Media-centrum Ab Mäkelänrinteen Uintikeskus Oy Stadion-stiftelsen Urheiluhallit Oy Vuosaaren Urheilutalo Oy</p>

REVISIONSNÄMNDEN 2001–2004, ARBETSFÖRDELNING