

Ekonomistaben

Handläggare och telefon

Veronica Hedlund Lundgren, 054-61 41 38

Datum
2016-05-31Ert datum
2016-02-18Vår beteckning
LK/160509Er beteckning
Rev/15019

Landstingets revisorer

Svar på revisionsrapport om granskning av Landstingets budgetprocess

Landstingsstyrelsen vill avge följande svar på rubricerad revisionsrapport.

Landstingets revisorer har genomfört en granskning av landstingets budgetprocess. Granskningen har på revisorernas uppdrag genomförts av PwC.

I missivet lyfter revisorerna fram följande synpunkter:

Efter genomförd granskning utifrån revisionsfrågorna, bedömer vi att budgetprocessen 2015 inte fungerat helt ändamålsenligt och tillfredställande.

Den budgetprocess som tillämpas är inte dokumenterad. Vi bedömer att budgetprocessen inte fungerat helt tillfredställande för hälso- sjukvårdens verksamhet då vi uppfattar att det finns en otydlighet avseende det så kallade ”gemensamma åtagandet” som hälso- och sjukvårdens ledningsgrupp införde kring årsskiftet 2014-2015.

Vår bedömning, mot bakgrund av att resursfördelningen är enkel att förstå och att de intervjuade också förefaller ha god kännedom om den, är att denna är transparent. Vår bedömning är dock, att den inte är helt förutsägbar och förankrad. Som grund för bedömningen att den inte är helt förutsägbar är att resursfördelningen inte bygger på en modell som ligger fast över tiden

utan bestäms årsvis. Bedömningen att den inte är helt förankrad bygger vi på att många av de vi intervjuat riktar kritik mot resursfördelningen.

Vi bedömer att koppling mellan verksamhetens budgetmedel och uppdrag/produktionsmål behöver tydliggöras. De ekonomiska indikatorerna bör kopplas till verksamhetens uppdrag och mål.

Vi kan konstatera utifrån intervjuerna att dialog finns i olika forum. Vi kan däremot inte uttala oss om kvalitén i dialogerna. Vid granskningen har vi inte noterat någon särskild modell för hur budgeten på den centrala nivån ska kommuniceras ut i organisationen.

Vi bedömer de ekonomiska rapporterna som huvudsakligen tillfredsställande utifrån sin struktur och sitt innehåll. Vi bedömer att månadsrapporterna avseende uppföljning av de tre verksamhetsmålen – inga vårdskador, bästa vårdkvalitet och vård utan köer – håller en bra kvalitet. Vi saknar dock kopplingen mellan ekonomi och verksamhet.

Landstingsstyrelsen har beslutat om att vidta åtgärder i syfte att få en ekonomi i balans.

Utifrån granskningen har följande rekommendationer lämnats:

- I dokumentet ”Interna affärer” från december 2010 berörs flera områden avseende ekonomi- och verksamhetsstyrning. Vi rekommenderar att de delar som ska gälla avseende budget och ekonomi- och verksamhetsstyrning tydligt framgår i ett mer samlat styrdokument.
- Dokumentera budgetprocessen för att tydliggöra roll- och ansvarsfördelningen mellan olika organisatoriska enheter.
- Gör en översyn av landstingsplanen då det gäller finansiering – och investeringsbudget samt driftbudget. Detta i syfte att svara mot samma struktur som i årsredovisning och delårsrapport för att på så vis underlätta informationsintaget.
- Gör en översyn avseende nuvarande resursfördelningsmodell för att tydliggöra kopplingen mellan verksamhetens budgetmedel och uppdrag/produktionsmål.
- Månadsrapporterna bör kompletteras med förklaringar till divisionernas budgetavvikelser samt prognos för helår. Ett sätt att underlätta informationsintaget är att ange mer specifikt vad som skett efter föregående rapporteringstillfälle. Vi rekommenderar att rapporterna utvecklas avseende en analys och konsekvensbeskrivning med koppling till verksamhet.

Landstingsstyrelsen delar revisorernas uppfattning att det finns behov av att utveckla hela planeringsprocessen, där budgetprocessen ingår som en del, och ett utvecklingsarbete har startats. I det följande redovisas landstingsstyrelsens vidtagna och planerade åtgärder avseende respektive rekommendation.

Dokumentera budgetprocessen för att tydliggöra roll- och ansvarsfördelningen mellan olika organisatoriska enheter.

Landstingsstyrelsen har beslutat om en reviderad planerings- och budgetprocess, se bilaga 1. Syftet är att förstärka processen genom en tydligare koppling mellan den politiska processen och planeringsprocessen på verksamhetsnivå. Den reviderade processen innebär sammanfattningsvis att:

- landstingets verksamheter i ett tidigare skede involveras i arbeta med att ta fram landstingsplan och budget
- arbetsutskottets särskilda beredningsansvar i planerings- och budgetprocessen tydliggörs
- behandling och beslut av landstingsplan och budget flyttas fram till november månad
- ett planeringsdirektiv för landstingsplan och budget (inklusive ramar för HoS:s områden) fastställs av landstingsstyrelsen i juni för att ge tydliga förutsättningar för verksamheten interna planeringsprocess

I enlighet med den beslutade processen har landstingsstyrelsens arbetsutskott även beslutat om ett preliminärt direktiv som underlag för verksamheternas konsekvensanalys, se bilaga 2.

Processen införs så långt möjligt redan i planerings- och budgetprocessen för verksamhetsåret 2017. Mot bakgrund av att processen utvecklas och införs parallellt kommer det att finnas behov av en fortsatt utveckling mot bakgrund av de erfarenheter som görs under 2016.

Budget, ekonomi- och verksamhetsstyrning bör tydligt framgå i ett mer samlat styrdokument

Som framgår ovan har styrelsen beslutat om en samlad process för planering av ekonomi och verksamhet. I det fortsatta utvecklingsarbetet kommer en översyn av dokumentationen av de styrande principerna som framgår av dokumentet Interna affärer att genomföras.

Samma struktur i landstingsplan och budget som i årsredovisning och delårsrapport

Synpunkten om en högre grad av överensstämmelse mellan landstingsplan och budget med årsredovisning och delårsrapport kommer att beaktas i det fortsatta arbetet med planerings- och budgetprocessen för 2017, samt i det pågående arbete med att utveckla uppföljningen i övrigt.

Översyn av nuvarande resursfördelningsmodell för att tydliggöra kopplingen mellan verksamhetens budgetmedel och uppdrag/produktionsmål.

Landstinget har en budgetfördelningsmodell som bygger på fördelning av budgetramar. Det innebär bland annat att det inte förekommer interna köp och försäljningar och att verksamheterna inte ersätts baserat på den produktion som genomförs. Landstingsstyrelsen har inte för avsikt att förändra denna modell.

Av verksamheternas verksamhetsplaner framgår den planerade produktionen för året. Där framgår även andra måttal avseende kvalitet och tillgänglighet som rör verksamheten.

Den reviderade planerings- och budgetprocessen kommer att på ett tydligare sätt knyta samman den politiska processen och planeringsprocessen för verksamheterna. Verksamheterna kommer också att involveras i ett tidigare skede. Förväntningen är att det ska medföra en tydligare bild av konsekvenserna för verksamheterna givet en viss budget och ge den politiska ledningen ett bättre underlag för prioritering och beslut. Mot bakgrund av erfarenheterna från årets planerings- och budgetprocess kan sedan en översyn av principerna för fördelning av budgetmedel genomföras. Översynen bör samordnas med införandet av landstingets utvecklingsplan för en framtida hälso- och sjukvård.

Komplettering av månadsrapporterna

Rekommendationen är att månadsrapporterna bör kompletteras med förklaringar till divisionernas budgetavvikelser samt prognos för helår. Ett sätt att underlätta informationsintaget är att ange mer specifikt vad som skett efter föregående rapporteringstillfälle. Rekommendationen är att rapporterna utvecklas avseende en analys och konsekvensbeskrivning med koppling till verksamhet.

I samband med beslutet om den nya planerings- och budgetprocessen fick landstingsdirektören i uppdrag att återkomma till styrelsen med förslag på uppföljning. Arbete pågår för närvarande och revisionens synpunkter kommer att beaktas i arbetet. Landstingsstyrelsen vill dock peka på att det krävs en relativt stor arbetsinsats för att ta fram en helårsprognos, på det sätt som görs i samband med de två delårsrapporterna. Ett alternativt tillvägagångssätt behöver övervägas, för att åstadkomma balans mellan arbetsinsats och nytta. Det är viktigt att ha tillräckliga resurser för att fokusera på arbetet med omställning och kostnadsreduktion i det nuvarande ekonomiska läget. Det är också i det nuvarande ekonomiska läget viktigt med viss handlingsfrihet i uppföljningen, så att landstingsstyrelsen har möjlighet att anpassa uppföljningsinformationen till hur ekonomi och verksamhet utvecklas över tid.

Landstingsstyrelsen

Fredrik Larsson
Ordförande

Gunilla Andersson
Landstingsdirektör

