

Landstingsstyrelsen

Tid: 2004-09-07 §§ 84 - 106

§ 97 *Revisionsrapport – Granskning av budgetprocessen inom landstinget*

Dnr

32704 Landstingets revisorer har överlämnat ovanstående för yttrande.

Föreligger förslag till yttrande 2004-08-10.

Landstingsstyrelsen beslutar

att yttra sig i enlighet med förslaget.

Utdrag: Revisionen


Vid protokollet
Siw Kullbergh

Justerat 2004-09-13
Lars Isaksson
Lisbeth Rydefjärd

Tillkännagivande av dag för justering av Landstingsstyrelsens protokoll 2004-09-07 har 2004-09-13 anslagits på Landstingets anslagstavla

Intygar
Mona Ryberg

Rätt utdraget, intygar



Mona Ryberg

Landstingets kansli

Ekonomiavdelning
K Bertov

Landstingsstyrelsen

Revisionsrapport – Granskning av budgetprocessen inom Landstinget i Jönköpings län

Landstingets revisorer har i skrivelse 2004-04-20 redovisat sin granskning av Landstingets budgetprocess. Bakgrunden till granskningen är bl.a. en ekonomisk situation som kräver optimal resursanvändning.

Granskningen har inriktats både mot budgetberedningen och mot landstingets samlade styrprocess – budgetprocessen.

Syftet med granskningen har varit att:

- Beskriva starka och svaga sidor i budgetprocessen och analysera effekter av eventuella brister.
- Ge rekommendationer för att öka effektiviteten i budgetprocessen och ekonomistyrningen.
- Ge bättre stöd för revisionens bedömning av kvaliteten i upprättad budget- och avvikelseanalys, på samtliga nivåer och löpande under året samt vid delårsbokslut och årsredovisning.

Tyngdpunkten av granskningen har legat på de tre sjukvårdsområdena och tandvården. Resultatet av granskningen, som genomförts av Ernst & Young, innehåller ett antal iakttagelser och rekommendationer. Landstingets revisorer lyfter fram ett antal möjliga och önskvärda förbättringsmöjligheter för vilka hemställs om yttrande av landstingsstyrelsen.

Landstingets kansli får med anledning av gjorda iakttagelser och mottagna rekommendationer lämna följande kommentarer.

1. ”Öka transparensen i arbetet med att prioritera inkomna äskanden.”

Åtgärder har redan vidtagits inför budgetarbetet 2005 där syftet har varit att få en tydligare prioritering av inkomna äskanden. Förvaltningarna ska i sitt

budgetäskanden dels göra en behovsanalys utifrån uppställda mål samt en prioritering av samtliga äskanden. Landstingsledningen gör därefter en samlad prioritering utifrån behov och ekonomiska förutsättningar.

2. ”I ett tidigare skede än idag involvera basenheter i budgetarbetet.”

Förvaltningsledningarna har i allt större utsträckning anpassat sina interna planeringsprocesser till att överensstämma med landstingets övergripande budget- och planeringsprocess.

3. ”Utarbeta en strategi för att klara landstingets ekonomi genom avvägningar mellan förändringar i skattesats, förändrade avgifter, krav på effektivisering eller verksamhetsneddragning/prioritering.”

Den strategi som användes inför skattehöjning bör sannolikt vara användbar även fortsättningsvis. Strategin som innebar att avgöra om den ekonomiska obalansen var ett intäktproblem eller ett kostnadsproblem resulterade efter analyser och jämförelse med omvärlden (andra landsting och regioner) att huvudorsaken var ett intäktproblem till följd av ett förhållandevis lågt skatteuttag. Om slutsatsen blivit att obalansen var förorsakad av ett för högt kostnadsläge hade andra åtgärder prövats. Framgent är ambitionen att via de ekonomiska målsättningarna i ett tidigt skede vidta nödvändiga åtgärder.

4. ”Ställa högre krav på säkring av ”budgethållning” för enheter som ofta brister i detta avseende. Detta förutsätter en noggrann analys av orsakerna till återkommande budgetavvikelser.”

Under två år har förvaltningarna månadsvis rapporterat ett antal nyckeltal, bland annat aktuellt resultat, till landstingsdirektören för att på så sätt få ”snabba signaler” om eventuella avvikelser. Inför 2004 har också förvaltningarna krav att ha motsvarande nyckeltalsuppföljning gentemot basenheterna. Analyser av orsaker till eventuella budgetavvikelser sker löpande i uppföljningsdialog med förvaltningarna och i samband med bokslutsanalysen. Är avvikelserna motiverade sker i regel en budgetjustering i annat fall ska en åtgärdsplan upprätta och genomföras som leder till en ekonomi i balans.

5. "Budgetäskanden bör tydligare än idag motiveras utifrån vilken effekt de kan ha på uppställda mål."

Se kommentar punkt 1.

6. "Göra åtskillnad på mål som i första hand uttrycker verksamheters syfte (och de värden som skall skapas) och mål som mer är förutsättningar för att nå värden."

Arbetet med Balanced Scorecard utvecklas kontinuerligt och de strategiska mål som utarbetades i början har fått leva kvar. Att "bättre samverkan" och "delaktig personal" finns med som övergripande strategiska mål trots att de mer uttrycker förutsättningar förklaras av de är så centrala och viktiga för landstingets verksamhet. Landstinget har dessutom valt att arbeta med fyra perspektiv enligt grundmodellen i Balanced Scorecard där många andra arbetar med fem perspektiv, där det femte perspektivet omfattar medarbetarna/personalen.

7. "Skapa tydligare samband mellan mål på olika nivåer i landstingets organisation, framförallt genom att för varje organisationsgräns som passeras åstadkomma ett förtydligande av de mål som fångar verksamhetens syfte."

För att säkerställa ett tydligare samband kommer budgetdialoger att äga rum mellan förvaltningsledningar och landstingsdirektören inför 2005 års förvaltningsbudgetar. Budgetdialogerna kommer att ske under första delen av september månad.

8. "Förtydliga uppföljningen i syfte att kunna besvara i vilken grad uppställda mål kunnat uppfyllas."

Uppföljningen har successivt förbättrats och omfattar idag betydligt mer information än rent ekonomiska mått. Ambitionen är att fortsätta att utveckla uppföljningen och på ett systematiskt sätt återrapportera så att planering och uppföljning följs åt. Att utveckla mått och system för mätning och datafångst är ett omfattande och tidskrävande arbete som kräver tålamod. För att rättvisande jämförelser ska kunna göras med andra landsting/regioner krävs nationella riktlinjer och definitioner.

9. ”Uppdelning av löneskulder per ansvar skulle bättre tydliggöra hur förändringar i dessa poster påverkar enhetens ekonomi och ge möjligheter till bättre styrning av verksamheten. Läkarnas komptidsskuld bör bokföras löpande under året.”

Kostnaden för löneskuld förändringar bokförs på varje ansvar från och med maj 2003 och motsvarande balansjusteringen sker på förvaltningsnivå. En rutin för att läkarnas komptidsskuld ska bokföras månadsvis, vilket redan sker för övrig personals komptidsskuld, är beställd att gälla fr.o.m. 1 januari 2005.

10. ”Uppföljningar som genomförs på förvaltnings- och basenhetsnivå bör i större utsträckning genereras automatiskt för att undvika att fel uppstår genom manuell hantering.”

Analysverktyget ”Diver” utvecklas kontinuerligt för att underlätta och säkerställa uppföljningar och analyser på samtliga nivåer inom landstinget. Centrala ekonomiavdelningen ger löpande råd och stöd samt att ytterligare en resurs har anställts under våren 2004 som delvis kommer att arbeta med att utbilda i de administrativa stödsystem som ekonomiavdelningen ansvarar för.

11. ”En översyn bör ske av prognosmetoder inom tandvården.”

En översyn har skett av tandvårdsförvaltningens ekonomiadministration. Översynen har till stora delar inriktats på att åstadkomma en säker redovisning vilket är grunden för en bra prognos.

12. ”Åtgärdsplaner bör tydligare beskriva effekter i förhållande till angelägna mål. Efter att åtgärdsplaner lämnats bör det i samband med nästa rapporteringstillfälle ställas krav på redovisning av hur de effekter som åtgärdsplanen skulle åstadkomma har kunnat uppnås. Åtgärdsplanerna bör kompletteras med berörda enheter, tidsplan, metod och ansvarsfördelning.”

Förvaltningarna har enligt anvisningar till delårsrapporter och verksamhetsberättelse att upprätta en åtgärdsplan med såväl ekonomiska som

2004-08-10

32704

verksamhetsmässiga konsekvenser vid ekonomisk obalans. Uppföljning av åtgärdsplanen sker bland annat i dialog mellan förvaltningsledning och landstingsdirektör månadsvis från och med 2004 i samband med nyckeltalsredovisningen.

Landstingsstyrelsen föreslås besluta

att till Landstingets revisorer överlämna denna skrivelse som sitt yttrande över revisorernas granskning av budgetprocessen inom Landstinget i Jönköpings län.

LANDSTINGETS KANSLI



Sven-Olof Karlsson
landstingsdirektör



Stefan Schoultz
ekonomidirektör