

Landstingsstyrelsen

## Granskning av Budgetprocessen

Revisionskontoret har på vårt uppdrag granskat Budgetprocessen som är en del av den i Revisionsplan 2012 beslutade granskningen av "God ekonomisk hushållning". Den övergripande revisionsfrågan i granskningen har varit att undersöka om landstinget har en ändamålsenlig budgetprocess. Med ändamålsenlig avses i detta fall om budgetarbetet bedrivs på ett sätt som skapar goda förutsättningar för att budgeten kan utgöra ett väl fungerande styrinstrument.

Granskningens resultat bygger på uppgifter inhämtade via dokumentanalyser, skriftliga frågor till samtliga centrumchefer och en enkät som skickats till samtliga områdeschefer. Uppgifter har även inhämtats via intervjuer med ekonomiutskottets ordförande och vice ordförande, ekonomichefen, ett urval av centrumchefer samt med chefen för Planerings- och beställarstaben.

Granskningen har genomförts i avseendet hur budgetprocessen har organiserats och hur ansvar i processen har fördelats. Budgetens innehåll och styrningen mot en god ekonomisk hushållning granskas i del två av granskningen av "God ekonomisk hushållning" och denna del beräknas att redovisas i februari.

Resultatet av granskningen redovisas i bifogad rapport.

Granskningen visar sammanfattningsvis att landstingets budgetarbete har utvecklats till att i större omfattning än tidigare involvera chefer i arbetet och i dialogen med den politiska ledningen. Vi bedömer att detta bidrar till ökade förutsättningar för att budgeten ska kunna utgöra ett väl fungerande styrinstrument.

Resultatet av granskningen visar dock att det finns brister i budgetprocessen som behöver rättas till. Dessa brister handlar främst om:

- den tid som ges för analyser. Centrumcheferna har uppgett att de i huvudsak är nöjda med det nuvarande upplägget på budgetprocessen. De anser dock att processen skulle kunna förbättras genom att det skapas förutsättningar för djupare analyser av centrumens förutsättningar och behov.
- områdeschefernas delaktighet. Granskningen har visat att det bland områdescheferna finns ett visst missnöje avseende hur delaktigheten har fungerat under budgetprocessen inför 2013 års budget. Mer än hälften av nämnda chefer anser att de inte fått vara tillräckligt delaktiga i dialogen kring fördelningen av centrumets ekonomiska ramar.

- avsaknad av dokumentation. Granskningen har visat att det inom centrumen saknas aktuella processkartor, processmodeller och/eller rutinbeskrivningar för budgetarbetet. Enligt uppgift pågår dock arbetet inom vissa centrum med att ta fram dokument anpassade efter aktuell centrumorganisation.

Vi rekommenderar därför landstingsstyrelsen att:

- följa upp tillämpningen av de rutiner avseende processtyrning som finns i landstingets ledningssystem. Detta för att öka förutsättningarna för att upptäcka eventuella förbättringsområden i budgetprocessens olika delar samt för att säkra att processer och utvärderingar/uppföljningar dokumenteras.
- försäkra sig om att områdescheferna ges tillräckliga förutsättningar att vara delaktiga i budgetarbetet. Detta är enligt vår mening viktigt, bland annat för att öka förutsättningarna för att budgeten ska kunna utgöra ett väl fungerande styrinstrument samt för att i tid kunna fånga upp större obalanser mellan uppdrag och resurstilldelning.

Vi emotser senast den 10 april 2013 en redovisning av vilka åtgärder som landstingsstyrelsen vidtar eller avser vidta med anledning av granskningsresultatet.

För Jämtlands läns landstings revisorer

  
Mona Nyberg  
Ordförande

  
Annelie Bengtsson  
V ordförande

### Bilaga

Rapporten Granskning av Budgetprocessen

### Kopia till

Fullmäktiges presidium  
Landstingsdirektören  
Bitr. landstingsdirektören  
Chefen för Ekonomistaben  
Chefen för Planerings- och beställarstaben  
Samtliga centrumchefer



Jämtlands Läns  
Landsting

**Granskning av Budgetprocessen**

**Yrkesrevisor: Mattias Holmetun**

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

---

<b>1</b>	<b>SAMMANFATTNING</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>INLEDNING, BAKGRUND</b> .....	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>SYFTE, REVISIONFRÅGOR OCH AVGRÄNSNING</b> .....	<b>4</b>
<b>4</b>	<b>REVISIONSKRITERIER</b> .....	<b>4</b>
<b>5</b>	<b>GRANSKNINGSANSVARIG</b> .....	<b>5</b>
<b>6</b>	<b>METOD</b> .....	<b>5</b>
<b>7</b>	<b>RESULTAT</b> .....	<b>5</b>
7.1	Landstingets budgetprocess .....	5
7.2	Finns tydliga styrdokument avseende budgetarbetet inklusive precisering av ansvar och befogenheter i budgetprocessens olika delar? .....	6
7.2.1	Fullmäktiges arbetsordning och reglemente för landstingsstyrelsen .....	6
7.2.2	Befogenhetsplan och arbetsordning .....	6
7.2.3	Processtyrning .....	7
7.2.4	Budgetanvisningar .....	8
7.2.5	Bedömning och rekommendationer .....	8
7.3	Har budgetarbetet organiserats så att förslag till budget förankras/kommuniceras med chefer och medarbetare på olika nivåer i verksamheten? .....	8
7.3.1	Tjänstemannastöd .....	8
7.3.2	Centrumchefernas uppfattning om budgetprocessen .....	9
7.3.3	Områdeschefernas uppfattning om budgetprocessen .....	9
7.3.3.1	Områdeschefernas delaktighet .....	10
7.3.3.2	Medarbetarnas delaktighet .....	11
7.3.4	Bedömning och rekommendationer .....	11
7.4	Genomförs utvärderingar av budgetprocessen? .....	12
7.4.1	Bedömning och rekommendationer .....	12
7.5	Sammanfattande bedömning och rekommendationer .....	13
<b>8</b>	<b>UNDERTECKNANDE</b> .....	<b>13</b>
<b>9</b>	<b>BILAGOR</b> .....	<b>14</b>

# 1 SAMMANFATTNING

---

## Syfte och avgränsning

Som en del av verksamhetsrevisionen under år 2012 har landstingets budgetprocess granskats.

Huvudsyftet med granskningen har varit att svara på om landstinget har en ändamålsenlig budgetprocess. Med ändamålsenlig avses i detta fall om budgetarbetet bedrivs på ett sätt som skapar goda förutsättningar för att budgeten kan utgöra ett väl fungerande styrinstrument.

Granskningen har genomförts i avseendet hur processen har organiserats och hur ansvar i processen har fördelats. Granskningen har inte omfattat granskning av de underlag som budgeten bygger på eller om centrumens anslag står i rimlig proportion till den verksamhet som ska utföras.

## Metod

Granskningen har genomförts genom dokumentanalyser, intervjuer, inhämtande av skriftliga svar på frågor och en enkät.

## Huvudsaklig bedömning

Landstingets budgetarbete har utvecklats till att i större omfattning involvera chefer i arbetet och i dialogen med den politiska ledningen. Vi bedömer att detta bidrar till ökade förutsättningar för att budgeten ska kunna utgöra ett väl fungerande styrinstrument.

Granskningen har dock visat att det finns brister i budgetprocessen som behöver rättas till. Dessa brister avser främst den tid som ges för analyser, områdeschefernas delaktighet och avsaknad av dokumentation.

## Huvudsakliga rekommendationer

Vi rekommenderar landstingsstyrelsen att:

- följa upp att de rutiner avseende processtyrning som finns i landstingets ledningssystem tillämpas. Detta för att öka förutsättningarna för att upptäcka eventuella förbättringsområden i processens olika delar samt för att säkra att processer och utvärderingar/uppföljningar dokumenteras.
- försäkra sig om att områdescheferna ges tillräckliga förutsättningar att vara delaktiga i budgetarbetet. Detta är enligt vår mening viktigt, bland annat för att öka förutsättningarna för att budgeten ska kunna utgöra ett väl fungerande styrinstrument samt för att i tid fånga upp större obalanser mellan uppdrag och resurstilldelning.

## 2 INLEDNING, BAKGRUND

---

I kommunallagen anges att kommuner och landsting ska ha en god ekonomisk hushållning i sin verksamhet, vilket landstinget i nuläget har svårigheter med att klara.

Landstingets revisorer har därför, i sin risk- och väsentlighetsanalys, bedömt det angeläget att undersöka om landstingsstyrelsen har en tillfredsställande styrning och uppföljning samt om nödvändiga åtgärder genomförs för att åstadkomma ”god ekonomisk hushållning”. Landstingets revisorer har beslutat att granskningen ska genomföras i två delgranskningar. En delgranskning (denna) där landstingets budgetprocess granskas i avseendet hur processen har organiserats och hur ansvar i processen har fördelats. I den andra delgranskningen granskas budgetens innehåll och landstingsstyrelsens styrning mot en ”god ekonomisk hushållning”.

## 3 SYFTE, REVISIONFRÅGOR OCH AVGRÄNSNING

---

Granskningen har syftat till att svara på om landstinget har en ändamålsenlig budgetprocess. Med ändamålsenlig avses i detta fall om budgetarbetet bedrivs på ett sätt som skapar goda förutsättningar för att budgeten kan utgöra ett väl fungerande styrinstrument.

De revisionsfrågor som ställts i granskningen är:

- Finns tydliga styrdokument avseende budgetarbetet inklusive precisering av ansvar och befogenheter i budgetprocessens olika delar?
- Har budgetarbetet organiserats så att förslag till budget förankras/kommuniceras med chefer och medarbetare på olika nivåer i verksamheten?
- Genomförs utvärderingar av budgetprocessen?

Granskningen har avgränsats till budgetprocessen inom landstingsstyrelsens uppdrag/ansvarsområde. Granskningen har inte omfattat granskning av de underlag som budgeten bygger på eller om centrumens anslag står i rimlig proportion till den verksamhet som ska utföras. Granskning av budgetens innehåll och styrningen mot en ”God ekonomisk hushållning” genomförs i ett annat delprojekt.

## 4 REVISIONSKRITERIER

---

Revisionskriterierna utgör utgångspunkt för revisionsfrågorna och är de bedömningsgrunder som bildar underlag för revisionens analyser, slutsatser och bedömningar. I denna granskning har revisionskriterierna huvudsakligen utgjorts av:

- 6 kap. 7 § Kommunallag (1991:900)
- Reglemente för Jämtlands läns landstingsstyrelse
- Jämtlands läns landstings Landstingsplan 2012-2014
- Kommunikations- och informationspolicy för Jämtlands läns landsting

## 5 GRANSKNINGSANSVARIG

---

Granskningen har genomförts av yrkesrevisor Mattias Holmetun i samråd med Ulf Rubensson, certifierad kommunal yrkesrevisor.

Majvor Enström, revisionsdirektör och certifierad kommunal yrkesrevisor, har det övergripande ansvaret för att granskningen har genomförts med en tillräcklig yrkesmässig och metodisk kvalitet samt att det finns en överensstämmelse mellan revisionsfrågorna, metoder, fakta, bedömningar och framförda rekommendationer.

## 6 METOD

---

Granskningen har omfattat dokumentanalyser, intervjuer, inhämtande av skriftliga svar på frågor och en enkät.

En sammanställning av vilka som intervjuats återfinns i bilaga 1.

Skriftliga svar på frågor om det centruminterna budgetarbetet har inhämtats från centrumchefer.

Enkäten har riktats till landstingets områdeschefer. Det är totalt 17 personer som fått enkäten varav 13 har besvarat alla frågorna (76 %). Då vissa centrum inte har delats upp i områden samt att de centruminterna budgetprocesserna kan variera mellan de olika centrumen går det inte att dra några generella slutsatser utifrån enkätresultatet. Enkätsvaren måste istället ses som indikationer på olika företeelser.

En sammanställning av enkätundersökningen återfinns i bilaga 3.

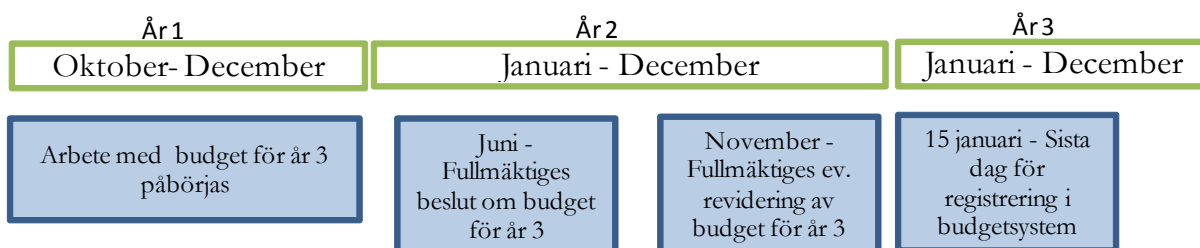
Granskningsrapporten har faktagranskats av ekonomichefen, chefen för planerings- och beställarstaben samt av centrumcheferna för Centrum för opererande specialiteter, Centrum för barn, kvinna och psykiatri samt Centrum för medicinsk diagnostik och teknik/Centrum för landstings-service.

## 7 RESULTAT

---

### 7.1 Landstingets budgetprocess

Landstingets budgetprocess startar i oktober år 1 för den budget som ska tas fram och gälla för år tre. I mitten av år 2 fattar landstingsfullmäktige beslut om landstingsplan inklusive budget för år tre för att eventuellt besluta om justeringar och slutligt fastställa landstingsplanen under november månad. Processen avslutas i och med registreringen i budgetsystemet.



## 7.2 Finns tydliga styrdokument avseende budgetarbetet inklusive precisering av ansvar och befogenheter i budgetprocessens olika delar?

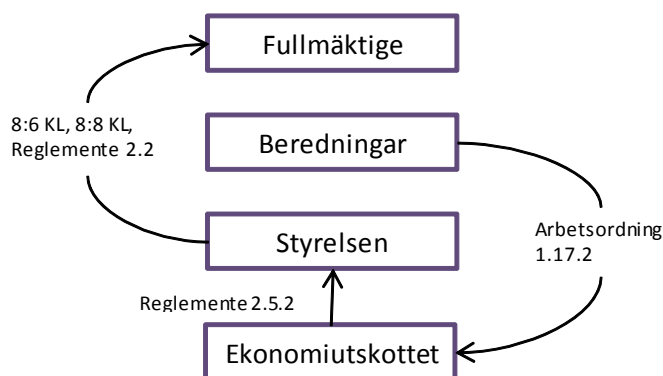
Revisionsfrågan har ställts utifrån kommunallagens krav på att landstingsstyrelsen ska se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

### 7.2.1 Fullmäktiges arbetsordning och reglemente för landstingsstyrelsen

Enligt kommunallagen ska budgeten fastställas av landstingsfullmäktige efter beredning av landstingsstyrelsen. Utöver lagen framgår styrelsens ansvar för beredningen även av ”Reglemente för Jämtlands läns landstingsstyrelse”.

I nämnda reglemente har landstingsfullmäktige även fastställt att det inom styrelsen ska finnas ett ekonomiutskott med ledamöter som styrelsen själv väljer bland styrelsens ledamöter och ersättare. Utskottet ska enligt reglementet bereda landstingsplanen inför beslut i styrelsen.

Innan arbetet med landstingsplanen påbörjas ska samråd hållas mellan fullmäktigeberedningarna och ekonomiutskottet. Detta regleras i arbetsordningen för Jämtlands läns landstingsfullmäktige.



### 7.2.2 Befogenhetsplan och arbetsordning

I landstingsdirektörens befogenhetsplan anges den lägsta nivå som beslut får fattas på. Beslutsrätten följer av förvaltningsorganisationens uppdrag och gäller så kallade verkställighetsbeslut. Av befogenhetsplanen framgår att rätten att fatta beslut om landstingsövergripande regler, rutiner och tillämpningsanvisningar inom ekonomiområdet har delegerats till ekonomichefen.

Ekonomichefens landstingsövergripande ansvar framgår även av ”Arbetsordning för ledningsorganisationen 2012”. Som funktionsområdeschef/stabschef har ekonomichefen ett ansvar för sin funktion och verksamheten inom sin stab (Ekonomistaben) i enlighet med chefsförordnandet och det uppdrag som staben har.

Vidare framgår av arbetsordningen att ”centrumchefen har ansvar för verksamheten inom sitt centrum enligt chefsförordnande och det uppdrag som centrumet har”.



### 7.2.3 Processtyrning<sup>1</sup>

Tanken med processtyrningen är att verksamhetens olika arbetsflöden ska identifieras och dokumenteras för att skapa en beskrivning av hur olika aktiviteter hänger samman. Dessa beskrivningar ska sedan ligga till grund för ledning och förbättring av verksamheten.

I de styrdokument som fastställts för landstingets processtyrning beskrivs bland annat hur ansvaret för olika processer fördelas. Ansvarig för den landstingsövergripande budgetprocessen är, enligt uppgift, ekonomichefen medan respektive centrumchef ansvarar för de centruminterna budgetprocesserna.

På den övergripande nivån ska, enligt ”Riktlinje för processutvecklingsmetodik”, processer beskrivas i form av processkartor och på den detaljerade nivån i form av processmodeller och/eller rutinbeskrivningar.

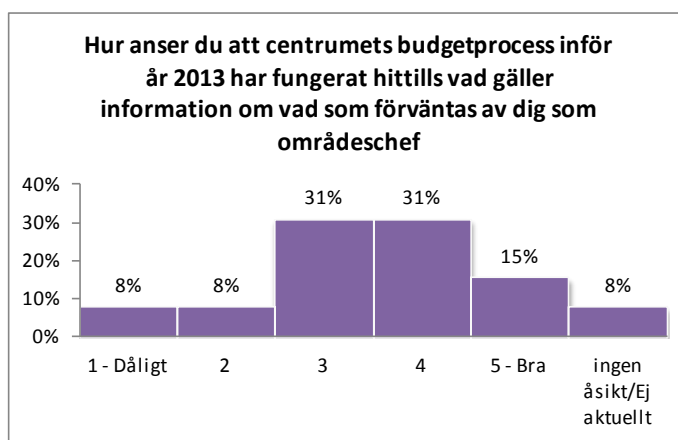
För den landstingsövergripande budgetprocessen finns en processmodell (se bilaga 2) med tillhörande förklaringar. Enligt ekonomichefen har det inte fattats något formellt beslut om fastställande av modellen. De intervjuade ledamöterna i ekonomiutskottet och ekonomichefen uppger dock att budgetarbetets upplägg och tidplan diskuteras i ekonomiutskottet inför varje ny planeringscykel.

Den arbetsgång som de intervjuade beskrivit överensstämmer i huvudsak med den befintliga processmodellen. Ekonomichefen uppger dock att processmodellen till viss del behöver justeras, bland annat så att den bättre beskriver processen utifrån den nya styr-, planerings- och uppföljningsmodellen med ändrat arbetssätt för framtagande av centrumens verksamhetsplaner.

På centrumnivå finns, enligt uppgift, inga aktuella processkartor, processmodeller och/eller rutinbeskrivningar. Enligt uppgift pågår dock arbetet inom vissa centrum med att ta fram dokument anpassade efter aktuell centrumorganisation.

Vid intervjuerna har centrumcheferna överlag uttryckt att budgetprocessens innehåll upplevs vara tillräckligt tydliggjort och att de har en klar bild av vad som förväntas av centrumcheferna. Bland de skriftliga svar vi fått från centrumcheferna framkommer dock vissa synpunkter på att landstingets budgetprocess är svåröverskådlig.

Av enkätsvaren framgår att uppfattningarna bland områdescheferna varierar vad gäller tydligheten i arbetet med budgeten för år 2013. Endast två av de tretton (15 %) svarande anser att informationen om vad som förväntats av dem under budgetarbetet har varit bra.



<sup>1</sup> På intranätet finns beskrivningar av landstingets ledningssystem och under ”Ledning och styrning” beskrivs olika områden för hur ledningen av landstinget ska genomföras, bland annat utifrån processtyrning.

### 7.2.4 Budgetanvisningar

Som stöd för centrumens arbete med detaljerade budgetar och verksamhetsplaner tar Ekonomistaben fram budgetanvisningar. I dokumentet "Anvisningar för budget 2013" framgår hur centrumen ska hantera olika intäkter och kostnader i sina detaljerade budgetar, t.ex. periodisering och beräkning av personalkostnader.

### 7.2.5 Bedömning och rekommendationer

Vi bedömer att det finns tydliga styrdokument som beskriver landstingets budgetarbete och som i tillräcklig utsträckning preciserar ansvar och befogenheter i budgetprocessen.

Granskningen har dock visat att det på centrumnivå saknas aktuella processbeskrivningar utifrån den nya centrumorganisationen. Vissa chefer har även efterfrågat ökad tydlighet avseende budgetprocessen, både vad gäller processens innehåll och vad som förväntas av cheferna.

Vi rekommenderar landstingsstyrelsen att:

- följa upp att dokumentation av processerna upprättas och uppdateras i enlighet med de befintliga styrdokumenten för processtyrning. Detta för att minska den otydlighet i processen som vissa chefer upplever.

## 7.3 Har budgetarbetet organiserats så att förslag till budget förankras/kommuniceras med chefer och medarbetare på olika nivåer i verksamheten?

Revisionsfrågan har ställts utifrån kommunallagens krav på att landstingsstyrelsen ska se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt.

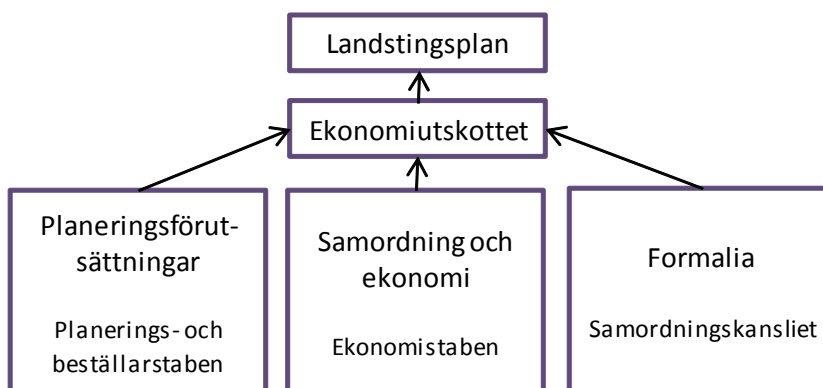
Enligt "Landstingsplan 2012-2014" ska alla medarbetare ges förutsättningar att vara delaktiga i planerings-, utvecklings- och förbättringsarbete. Vidare framgår av "Kommunikations- och informationspolicy för Jämtlands läns landsting" att delaktighet i arbetet med att nå vision och mål ska skapas genom dialog och öppenhet.

### 7.3.1 Tjänstemannastöd

Som beskrivits i avsnitt 7.2.1 bereds landstingsplan och budget av landstingsstyrelsens ekonomiutskott inför landstingsstyrelsens beslut och ekonomiutskottet är det huvudsakliga forumet för diskussioner om kommande landstingsplaner och budget.

Ekonomiutskottet stöds i beredningen av tjänstemannaorganisationen. Som nämnts tidigare är det ekonomichefen som har huvudansvaret för budgetprocessen och arbetet med landstingsplanen. Enligt de intervjuade har arbetet delats upp på fler staber efter omorganisationen av ledningsstaberna som genomförts under hösten.

Ekonomistaben har förutom det övergripande ansvaret även ett specifikt ansvar för att stödja ekonomiutskottet avseende landstingsplanens ekonomidelar. Planerings- och beställarstaben har ansvar för stödet avseende framtagande av planeringsföresättningar. För formalia rörande landstingsplanen ansvarar Samordningskansliet.



### 7.3.2 Centrumchefernas uppfattning om budgetprocessen

Enligt de intervjuade har det praktiska budgetarbetet förändrats från att ha varit starkt stabsbetonat till att i mycket större utsträckning involvera centrumen i framtagandet av landstingsplanen.

De intervjuade centrumcheferna upplever att landstingsdirektörens ledningsgrupp, där centrumcheferna ingår, har blivit mer sammansvetsade och att dialogen i ledningsgruppen blivit bättre jämfört med ledningsgruppen i den förra tjänstemannaorganisationen. Landstingsdirektörens ledningsgrupp beskrivs i intervjuerna ha blivit bättre på att redovisa de olika verksamheterna och att det tas större ansvar för landstinget som helhet.

Landstingsdirektörens ledningsgrupp bjuds in till ekonomiutskottet för dialog kring planföresättningarna och budgetar för centrumen. De intervjuade upplever att dialogen och informationsutbytet mellan de förtroendevalda och tjänstemännen har blivit mer omfattande och bättre.

Utöver budgetdialogerna i ekonomiutskottet och i landstingsdirektörens ledningsgrupp uppges att centrumcheferna har en dialog om prioriteringar med landstingsdirektören och med den politiska majoriteten.

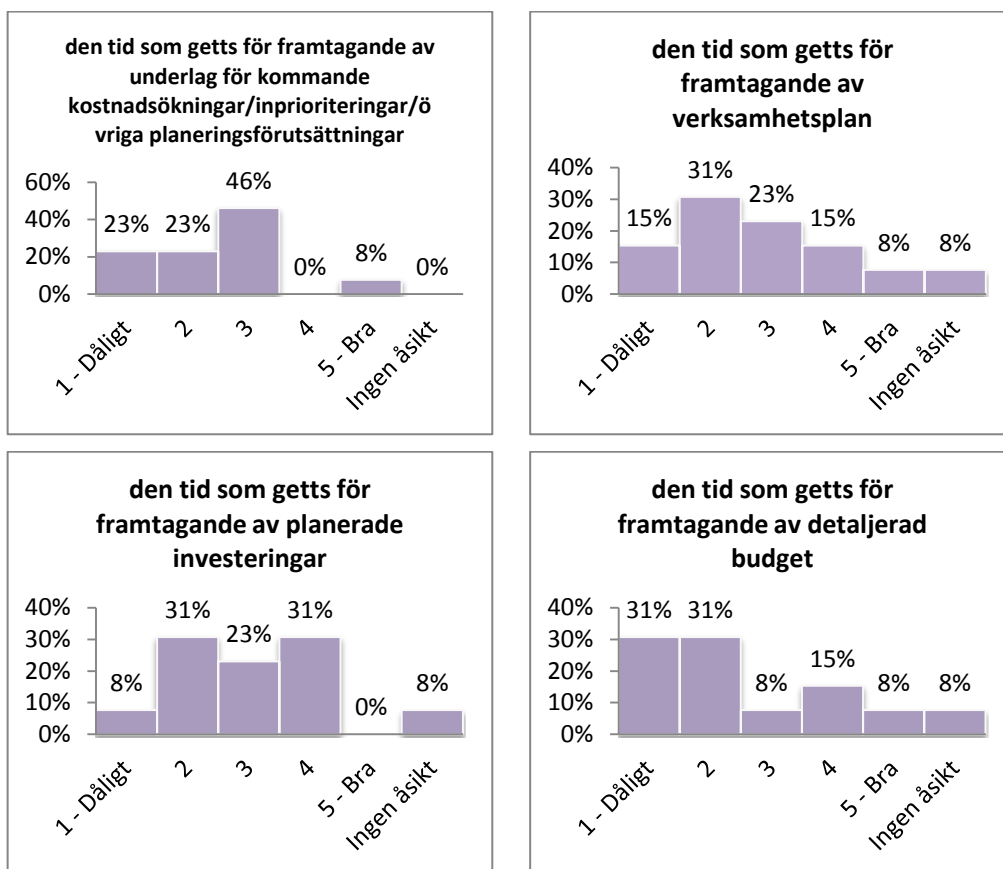
Enligt de intervjuade är landstingsdirektörens ledningsgrupp numera även delaktiga vid utformningen av landstingsdirektörens verksamhetsplan. Detta har enligt de intervjuade centrumcheferna bidragit till bättre insyn och delaktighet i budgetarbetet.

De intervjuade centrumcheferna uppger att de i huvudsak är nöjda med det nuvarande upplägget på budgetprocessen. Det som de anser eventuellt skulle kunna förbättras är att skapa förutsättningar för djupare analyser av centrumens förutsättningar och behov. Bland de skriftliga svar vi fått från centrumcheferna har det även framkommit kritik på att landstingets övergripande verksamhets- och budgetplanering sker lite för sent för att en väl genomarbetad process på centrumnivå ska kunna genomföras.

### 7.3.3 Områdeschefernas uppfattning om budgetprocessen

Som följande diagram visar finns kritik även bland områdescheferna när det gäller tiden för framtagande av uppgifter och verksamhetsplaner.

Så anser områdescheferna att centrumets budgetprocess inför år 2013 har fungerat hittills vad gäller:

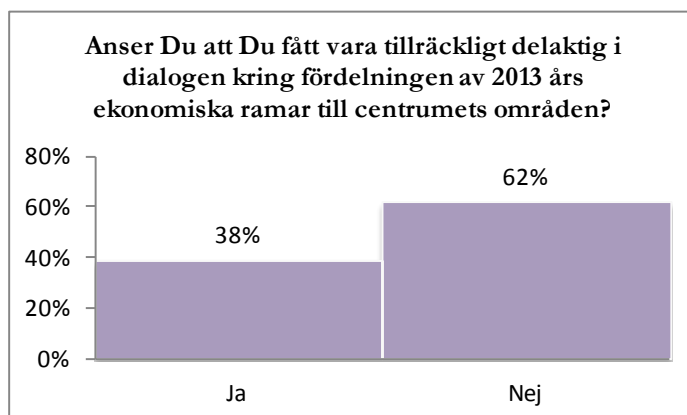


### 7.3.3.1 Områdeschefernas delaktighet

Enligt de intervjuade är det en framgångsfaktor/förutsättning för en väl underbyggd budget och för en god budgetefterlevnad att involvera områdes- och/eller enhetschefer så tidigt som möjligt i budgetprocessen. De intervjuade centrumcheferna uppger att områdes-/enhetschefer är delaktiga redan från början av budgetprocessen genom dialoger i centrumens ledningsgrupper. Områdes-/enhetscheferna är, enligt uppgift, till exempel delaktiga vid framtagandet av uppgifter om centrumens kostnadsutveckling och investeringsbehov.

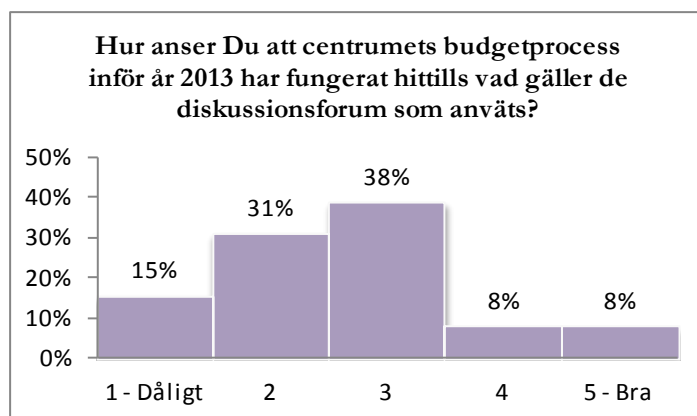
Av enkätsvaren framgår dock att det finns ett visst missnöje bland områdescheferna avseende hur delaktigheten har fungerat under budgetprocessen inför 2013 års budget.

Mer än hälften anser att de inte fått vara tillräckligt delaktiga i dialogen kring fördelningen av centrumets ekonomiska ramar. Bland de kommentarer som lämnats till enkätsvaren efterfrågas bättre framförhållning, att mer tid ägnas åt dialog om de ekonomiska resurserna och en mer omfattande dialog med centrumets ekonomer.



I kommentarerna har även uttryckts en förhoppning om att det kommer att bli bättre när man jobbat ihop sig inom de nya centrumen.

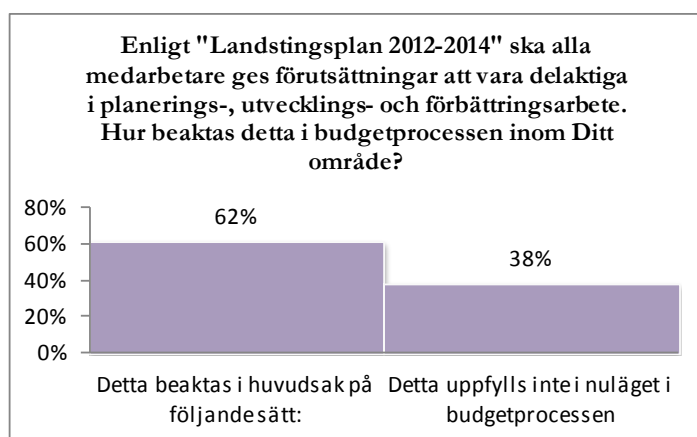
En relativt stor andel av de som besvarat enkäten anser även att de diskussionsforum som använts fungerat mindre bra.



### 7.3.3.2 Medarbetarnas delaktighet

Områdescheferna har tillfrågats om landstingsplanen beaktats i budgetprocessen när det gäller att medarbetarna ska ges möjligheter att vara delaktiga i planerings-, utvecklings- och förbättringsarbete. Ca 40 % har uppgett att detta inte uppfylls i nuläget.

Bland kommentarerna till svaren framkommer att cheferna anser att det är svårt att föra en dialog om budgeten med alla medarbetare. Det höga tempot ute i verksamheten, kraven på tillgänglighet och den tajta bemanningen med väldigt lite överlappningstid uppges vara anledningarna till att samtliga medarbetare inte ges möjlighet att vara delaktiga i budgetprocessen.



### 7.3.4 Bedömning och rekommendationer

Vi bedömer att budgetarbetet på landstingsövergripande nivå har organiserats på ett sätt som ger goda förutsättningar för att förslag till budget ska kunna förankras/kommuniceras med chefer och medarbetare på olika nivåer. Denna bedömning grundar vi på att centrumcheferna deltar i budget- och prioriteringsdialoger i ekonomiutskottet, i landstingsdirektörens nya ledningsgrupp

och med företrädare för den politiska majoriteten. Genom detta arbetssätt bedömer vi att centrumcheferna har en tillräckligt god insyn i budgetarbetet och det ekonomiska läget för landstinget för att kunna förankra/kommunicera förslag till budget med cheferna och medarbetarna inom sina centrum.

I granskningen har dock framkommit att områdescheferna upplever att det finns brister när det gäller förutsättningarna för att chefer och medarbetare ute på centrumens områden och enheter ska kunna vara delaktiga. Mer än hälften av områdescheferna upplever att de inte får delta i tillräcklig utsträckning i dialogen kring fördelningen av de ekonomiska ramarna till centrumens områden. Vidare uppger mer än en tredjedel av områdescheferna att områdets medarbetare inte ges förutsättningar att delta i budgetprocessen.

Vi rekommenderar landstingsstyrelsen att:

- försäkra sig om att områdescheferna ges tillräckliga förutsättningar att vara delaktiga i budgetarbetet. Detta är enligt vår mening viktigt, bland annat för att öka förutsättningarna för att budgeten ska kunna utgöra ett väl fungerande styrinstrument samt för att i tid kunna fånga upp större obalanser mellan uppdrag och resurstilldelning.

## 7.4 Genomförs utvärderingar av budgetprocessen?

Utvärdering och utveckling av landstingets processer finns beskrivet i styrdokumentet ”Riktlinje Processutvecklingsmetodik”.

Den modell för processutveckling som används inom Jämtlands läns landsting innehåller följande delar:



Av det sista avsnittet i nämnda riktlinje framgår hur det är tänkt att arbete med förbättringar ska ske och att fokus ska ligga på ständiga förbättringar.

De intervjuade uppger att viss utvärdering av budgetprocessen sker i dialogform i olika forum t.ex. i ekonomiutskottet och i ledningsgrupper på olika nivåer. Enligt de intervjuade sker sådan utvärdering i huvudsak när något upplevts fungera mindre bra. Dessa dialoger har dock, enligt uppgift, inte dokumenterats och i dagsläget sker inte någon systematiskt förbättringsarbete av budgetprocessen.

### 7.4.1 Bedömning och rekommendationer

Landstinget har utarbetade styrdokument, på övergripande nivå, för hur utvärderingar av landstingets processer ska ske. Enligt de intervjuer vi genomfört verkar dock dessa styrdokument inte tillämpas på budgetprocessen.

Vi rekommenderar landstingsstyrelsen att:

- följa upp att de rutiner avseende processförvaltning (ständiga förbättringar) som finns i landstingets ledningssystem tillämpas. Detta för att öka förutsättningarna för att upptäcka eventuella förbättringsområden i processens olika delar.
- försäkra sig om att de åtgärder som vidtas avseende utvärdering/uppföljning av budgetarbetet dokumenteras för att minska risken för att slutsatser och förbättringsåtgärder glöms bort.

## 7.5 Sammanfattande bedömning och rekommendationer

Granskningen har visat att budgetarbetet har utvecklats till att i större omfattning involvera chefer i arbetet och i dialogen med den politiska ledningen. Vi bedömer att detta bidrar till ökade förutsättningar för att budgeten ska kunna utgöra ett väl fungerande styrinstrument. Granskningen har dock även visat att det finns brister i budgetprocessen som behöver rättas till. Dessa brister handlar främst om den tid som ges för analyser, om områdeschefernas delaktighet och om avsaknad av dokumentation.

Vi rekommenderar därför landstingsstyrelsen att:

- följa upp att de rutiner avseende processtyrning som finns i landstingets ledningssystem tillämpas. Detta för att öka förutsättningarna för att upptäcka eventuella förbättringsområden i processens olika delar samt för att säkra att processer och utvärderingar/uppföljningar dokumenteras.
- försäkra sig om att områdescheferna ges tillräckliga förutsättningar att vara delaktiga i budgetarbetet. Detta är enligt vår mening viktigt, bland annat för att öka förutsättningarna för att budgeten ska kunna utgöra ett väl fungerande styrinstrument samt för att i tid kunna fånga upp större obalanser mellan uppdrag och resurstilldelning.

## 8 UNDERTECKNANDE

---

Mattias Holmetun  
Yrkesrevisor

## 9 BILAGOR

---

### Bilaga 1 – Intervjuade

<b>Namn</b>	<b>Befattning</b>
Harriet Jorderud	Landstingsråd/Ordf. Ekonomiutskottet
Christer Siwertsson	Landstingsråd/Vice ordf. Ekonomiutskottet
Karin Jonsson	Chef Ekonomistaben
Ingela Jönsson	Chef Planerings- och beställarstaben
Håkan Gadd	Chef Centrum för barn, kvinna och psykiatri
Ingalill Persson	Chef Centrum för opererande specialiteter
Jonas Törngren	Chef Centrum för medicinsk diagnostik och teknik och Centrum för landstingsservice
Kerstin Andersson Thorell*	Verksamhetsutvecklingsstrateg
Sigbritt Johnsén	Ekonomistrateg

\* Telefonintervju

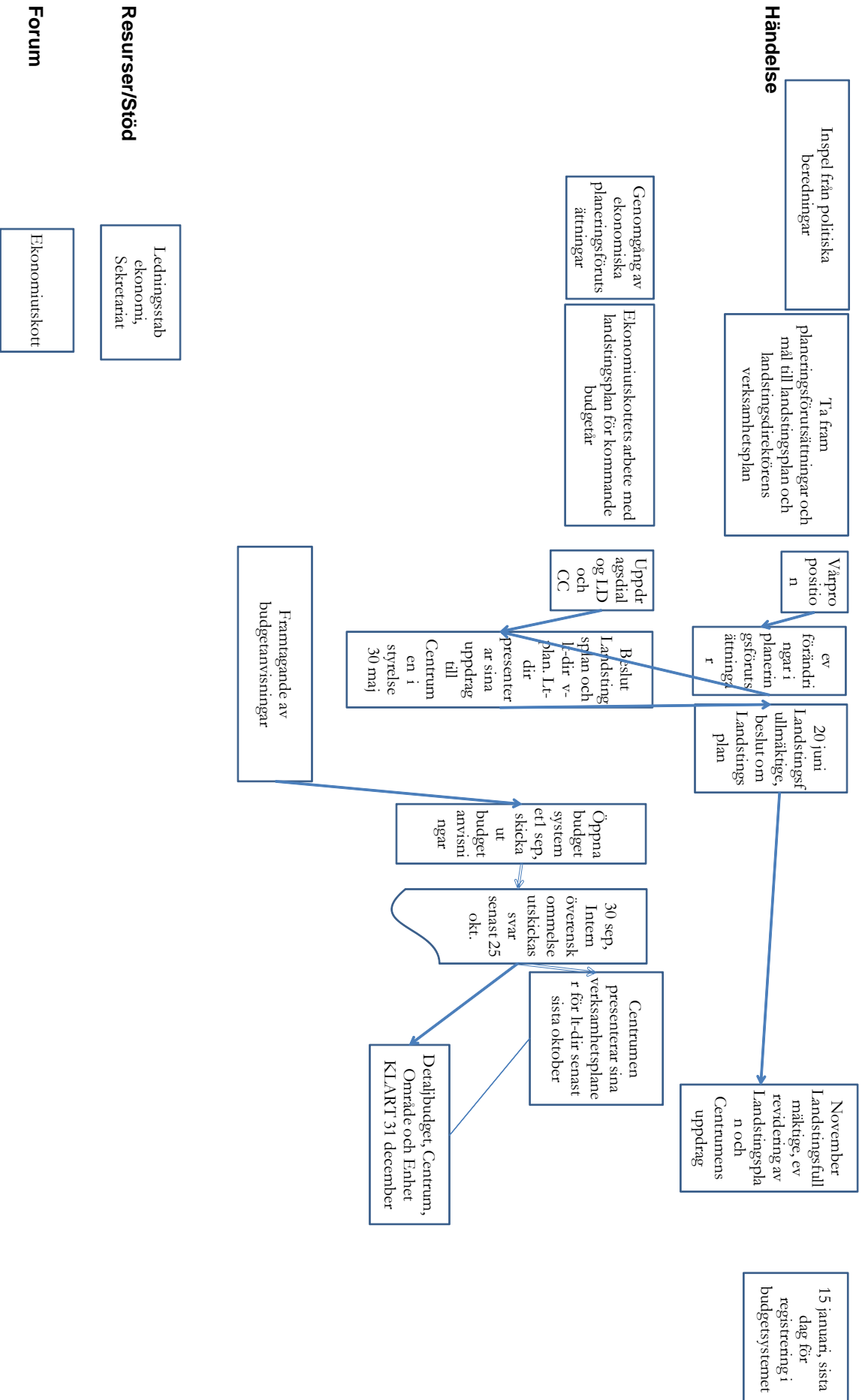


## Bilaga 2 - BUDGETPROCESS

### Tid



### Händelse



### Forum



### Bilaga 3 - Enkät

Inom vilket centrum är Du områdeschef?	Antal	Procent
1. Centrum för opererande specialiteter	3	23,08%
2. Centrum för medicinska specialiteter	1	7,69%
3. Centrum för barn, kvinna och psykiatri	2	15,38%
4. Centrum för primärvård	7	53,85%
<b>Totalt</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>

Hur anser Du att centrumets budgetprocess inför år 2013 har fungerat hittills vad gäller:	Antal	Procent
<b>(Kommentera gärna vad som enligt Din mening behöver utvecklas/förbättras)</b>		
3.1 information om vad som förväntas av Dig som områdeschef		
1- Dåligt	1	7,69%
2	1	7,69%
3	4	30,77%
4	4	30,77%
5 - Bra	2	15,38%
Ingen åsikt/Ej aktuellt	1	7,69%
<b>Totalt</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>

3.2 den tid som getts för framtagande av underlag för kommande kostnadsökningar/inprioriteringar/övriga planeringsförutsättningar	Antal	Procent
1- Dåligt	3	23,08%
2	3	23,08%
3	6	46,15%
4	0	0,00%
5 - Bra	1	7,69%
Ingen åsikt/Ej aktuellt	0	0,00%
<b>Totalt</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>

3.3 hur de uppgifter Du lämnar beaktas	Antal	Procent
1- Dåligt	2	15,38%
2	2	15,38%
3	3	23,08%
4	3	23,08%
5 - Bra	1	7,69%
Ingen åsikt/Ej aktuellt	2	15,38%
<b>Totalt</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>

3.4 information om förutsättningarna för områdets planeringsarbete	Antal	Procent
1- Dåligt	1	7,69%
2	5	38,46%
3	2	15,38%

4	3	23,08%
5 - Bra	1	7,69%
Ingen åsikt/Ej aktuellt	1	7,69%
<b>Totalt</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>

3.5 den tid som getts för framtagande av verksamhetsplan		
1- Dåligt	2	15,38%
2	4	30,77%
3	3	23,08%
4	2	15,38%
5 - Bra	1	7,69%
Ingen åsikt/Ej aktuellt	1	7,69%
<b>Totalt</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>

3.6 den tid som getts för framtagande av planerade investeringar		
1- Dåligt	1	7,69%
2	4	30,77%
3	3	23,08%
4	4	30,77%
5 - Bra	0	0,00%
Ingen åsikt/Ej aktuellt	1	7,69%
<b>Totalt</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>

3.7 den tid som getts för framtagande av detaljerad budget		
1- Dåligt	4	30,77%
2	4	30,77%
3	1	7,69%
4	2	15,38%
5 - Bra	1	7,69%
Ingen åsikt/Ej aktuellt	1	7,69%
<b>Totalt</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>

3.8 de diskussionsforum som använts		
1- Dåligt	2	15,38%
2	4	30,77%
3	5	38,46%
4	1	7,69%
5 - Bra	1	7,69%
Ingen åsikt/Ej aktuellt	0	0,00%
<b>Totalt</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>

<b>Anser Du att Du fått vara tillräckligt delaktig i dialogen kring fördelningen av 2013 års ekonomiska ramar till centrumets områden?</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
<b>Om Nej, ange hur Du anser att centrumets budgetprocess skulle kunna utvecklas/förbättras.</b>		
<u>1. Ja</u>	5	38,46%
<u>2. Nej, delaktigheten skulle kunna förbättras/utvecklas på följande sätt:</u>	8	61,54%

<b>Totalt</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>
---------------	-----------	----------------

Enligt "Landstingsplan 2012-2014" ska alla medarbetare ges förutsättningar att vara delaktiga i planerings-, utvecklings- och förbättringsarbete.	Antal	Procent
<b>Hur beaktas detta i budgetprocessen inom Ditt område?</b>		
<u>1. Detta beaktas i huvudsak på följande sätt:</u>	8	61,54%
<u>2. Detta uppfylls inte i nuläget i budgetprocessen</u>	5	38,46%
<b>Totalt</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>

Anser Du att Du har möjlighet att få det stöd Du behöver i planeringsarbetet?	Antal	Procent
<b>Om nej, kommentera vilket stöd Du anser skulle kunna utvecklas/förbättras.</b>		
1. Ja	4	30,77%
<u>2. Nej, följande skulle kunna utvecklas/förbättras:</u>	9	69,23%
<b>Totalt</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>