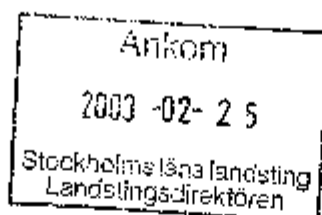


LANDSTINGSKONCERNENS NYA BUDGETPROCESS - översiktlig tidplan 2003	
Koncernledningen tar fram förslag till budgetdirektiv	
LS beslutar om direktiv	22-apr
Ev kompletterande direktiv beslutas av berörda utskott	22-apr
Lokalt budgetarbete, inkl förhandlingar beställare-producent	
Budgetunderlag överlämnas till LS	20-25 sept
Koncernledningens beredning av budgetförslag	
Landstingsstyrelsen lägger fram budgetförslag	Okt / Nov
Landstingsfullmäktige fastställer budget	Slutet av nov



Sjukhusdirektören
03-02-24

Till:
Landstingsdirektören Sören Olofsson

Kopia:
Finansdirektören Helena Holmstedt
Tf VD Thorbjörn Ekström, HS
Bitr.sjh dir Tord Karlsson, KS
Ekonomidirektör Anders Klintemo, KS
Förhandlingschef Eva Jensen, KS

KS synpunkter på förslag till "Ny budgetprocess för landstingskoncernen"

KS synpunkter

Karolinska Sjukhuset instämmer i landstingsstyrelsens slutsatser avseende den hittillsvarande budgetprocessens ofullkomligheter.

I förslaget betonas att "processen måste läggas upp så att fullmäktiges beslut står på en tillförlitlig och verklighetsförankrad grund, vilket i sin tur är en förutsättning för att budgetdisciplin skall kunna upprätthållas i verkställighetsskedet." Karolinska Sjukhuset instämmer också i detta.

Det finns dock några särskilt viktiga utgångspunkter och förutsättningar som måste vara uppfyllda för att processen skall leva upp till det angivna syftet. De delar KS önskar kommentera är realistiska utgångspunkter, planeringsperioden samt tidplanen.

Realistiska utgångspunkter

En av de viktigaste utgångspunkterna när nuvarande process infördes var att stödja Stockholmsmodellens intention om tydlig rollfördelning mellan beställare och producent. Detta skulle i budgetprocessen bli ske genom ett tydligt uppdrag från beställaren till producenten utifrån beslutade resurser.

För att budgetprocessen skall kunna genomföras enligt landstingsstyrelsens förslag är det nödvändigt att ett "ägardirektiv" till vårdproducenterna kan läggas till grund för arbetet. Detta skall inbegripa ett fastställande av de strukturella relationerna i landstinget samt en beskrivning av de roller och de befogenheter som de olika aktörerna har. Vidare skall investeringsprocessen beskrivas och fastställas i direktiven.

Utöver "ägardirektiv" är det nödvändigt att landstingsledningen i planeringsanvisningar till respektive sjukhus fastställer de beställningsvolymerna som, med erfarenhet från de senaste årens utveckling, bedöms vara realistiska och de preliminära ekonomiska ersättningsarna för dessa som kan förutses.

De preliminära vårdvolymerna och ersättningsnivåerna som landstingsledningen förutser bör anges för minst tre år framåt, varvid medicinska trender, befolkningsutveckling, skatteunderlag och annan påverkan bör beskrivas i särskild ordning för att skapa förståelse för planeringsarbetets grunder. Därmed åstadkoms en större stabilitet i planeringsarbetet.

Om ovanstående planeringsgrunder inte presenteras inför budgetprocessens inledning torde det finnas en avsevärd risk för att vilken förändring som helst i denna är förgäves och att sjukhusens planering och budgetering får karaktären av "önskelista", utan förankring i den förväntade slutliga beställningen.

Planeringsperioden och tidplanen

Förslagets strävan att stärka långsiktigheten stöds av Karolinska Sjukhuset. En planeringsperiod som sträcker sig tre år fram i tiden och "rullas" i de årliga planeringsprocesserna är nödvändig för att skapa en stabil grund för sjukhusets verksamhet.

Karolinska Sjukhusets uppfattning är, som framgår i det ovan skrivna, att de ekonomiska utgångspunkterna och förutsättningarna måste vara klara före processens början. Erfarenheten är att planerings- och budgeteringsarbetet internt på KS därefter tar ca 3,5 arbetsmånader till dess ett budgetförslag kan vara förankrat i sjukhusets styrelse för att sedan överlämnas till landstingsledningen. Eftersom arbetet avses göras under den tid på året då huvuddelen av sjukhusets personal har en längre sammanhängande semester krävs sannolikt att minst 4,5 kalendermånader avsätts för detta. Med landstingsstyrelsens förslag som grund innebär detta att landstingsstyrelsens planeringsanvisningar måste skickas ut omkring den 1 april.

Ju senare planeringsanvisningarna fastställs, desto större är sannolikheten att de preliminära vårdvolymerna och de ekonomiska ramarna för den aktuella perioden överensstämmer med de som slutligen fastställs i landstingsledningen. Karolinska Sjukhuset föreslår därför att tidsplanen förskjuts en månad, så att planeringsanvisningarna fastställs och skickas ut senast den 1 maj och att sjukhusen överlämnar sina budgetförslag till landstingsstyrelsen den 1 oktober.

Med realistiska förutsättningar till grund för planerings- och budgeteringsarbetet och med vårdöverenskommelser som fastställs i god tid före verksamhetsårets inledning och som sträcker sig minst tre år fram i tiden, skapas stabila förutsättningar för att verksamheten kan ge invånarna i Stockholms läns landsting den bästa vård som står att få inom de ekonomiska ramarna.


Maj-Len Sundin

Stockholms läns landsting
Koncernledningen

I Huddinge Universitetssjukhus AB har av koncernledningen ombetts yttra sig över förslag till ny budgetprocess för Stockholms läns landsting.

I förslaget till ny budgetprocess redovisas de svårigheter och problem som nuvarande process innebär. Gällande budgetprocess som infördes 1997 tillkom i syfte att stödja Stockholmsmodellens intention om tydlig rollfördelning mellan beställare och producenter. Det skulle bli en tydligare planeringsprocess där fokus skulle riktas på resursfördelning till beställarna. Producenterna i sin tur skulle styras genom tydliga krav på avkastning. Relationen mellan parterna skulle sedan regleras genom avtal. Vi kan konstatera att modellen på flera väsentliga punkter inte fungerat. Det finns många orsaker till detta. Det är därför angeläget att gå vidare och söka efter system som bättre motsvarar de krav som måste ställas på ett fungerande styrsystem.

Sjukhuset ställer sig således positivt till koncernledningens initiativ till förslag på en ny budgetprocess som stärker landstingets styrförmåga. Sjukhuset har däremot ett antal synpunkter på det presenterade förslaget.

Den främsta invändningen från sjukhusets sida rör den tidplan för budgetarbetet som föreslås. Den viktigaste skillnaden mot nuvarande system är att den föreslagna budgetprocessen innebär en kraftig förändring av tidsramarna för sjukhusen budgetarbete. Följden blir att vi inte kan utarbeta förslag grundade på djup förankring uti organisationen, d v s ett budgetförslag som utarbetas nedifrån och upp. En konsekvens av den föreslagna tidplanen är att sjukhusen med stor sannolikhet måste arbeta med budgeten i skilda processer, vilket givetvis skapar stor osäkerhet och otydlighet. Risken för kvalitetssänkning ser sjukhuset som uppenbar. Resultatet av den interna budgetprocessen kommer således inte på ett naturligt sätt ligga till grund för det budgetförslag som lämnas till landstinget.

Det är en lovvärd hållning till de tankar som presenteras rörande avtalsförhandlingar. Hittillsvarande erfarenhet talar tyvärr tydligt emot dessa. Även om förutsättningarna idag synes bättre än tidigare vill dock sjukhuset uttrycka en viss tveksamhet till att förhandlingarna skall kunna klaras av på så kort tid.

I koncernledningens förslag framhålls att det måste vara en strävan att stärka de mer långsiktiga inslagen i planeringen. Detta är något som sjukhuset särskilt vill understryka. Att driva en så omfattande och komplicerad verksamhet som vi gör kräver långsiktighet i alla perspektiv. I förarbetet till landstingets nuvarande styrmodell med tydlig uppdelning mellan beställare och producenter framhålls särskilt att produktionen skulle ges möjlighet att arbeta utifrån tydliga och långsiktiga mål. Tyvärr har detta av olika skäl inte infriats. Sjukhuset vill därför på alla sätt stödja de tankar som finns i förslaget om en längre planeringshorisont än ett år. Detta är särskilt viktigt när det gäller riktlinjer för investeringar.

Sjukhuset vill i sammanhanget passa på att uttrycka vikten av att resultatkraven på producenterna ställs på en sådan nivå att de upparbetade överskotten kan ligga till grund för finansiering av framtida investeringar. Detta betyder i sin tur att avtalsförhandlingarna med beställarna måste utgå från ersättningsnivåer som inkluderar dessa kostnader. Sjukhuset vill därför att koncernledningen blir tydligare om vad som gäller så att utgångsläget inför kommande förhandlingar blir väsentligt tydligare än idag.

Koncernledningens arbete med att utveckla nya former för styrning inom landstinget, vari budgetprocessen kanske är den viktigaste, är mycket välkomna och helt avgörande för landstingets framtida verksamhetsresultat. Sjukhuset är därför berett att delta i detta utvecklingsarbete.



Thorbjörn Ekström



2003-02-18

DANDERYDS SJUKHUS

...Verkställande direktören

Stockholms Läns Landsting
Koncernledningen
Landstingskontoret
Box 22550
104 22 STOCKHOLM

Svar från DSAB på "remiss av förslag till ny budgetprocess för landstingskoncernen".

LS 0301-0020

DSAB har tagit del i den av landstingsdirektören undertecknade remissen om förslag till ny budgetprocess för landstingskoncernen. Vi välkomnar initiativet att sätta en budgetprocess som i större utsträckning byggs nerifrån och upp. Detta bör kunna ge bättre förutsättningar för väl grundade budgetbeslut, som därmed också har större möjlighet att genomföras. Av just denna anledning har vi dock ett flertal invändningar mot den föreslagna tidsplanen samt synpunkter på andra processer som måste samordnas för att nå önskat resultat.

För att ge en bakgrund vill vi inleda med att beskriva den budgetprocess som idag är välfungerande inom Danderyds sjukhus AB:

Verksamhetsplan - tidplan

- 12-13 juni Landstingsfullmäktiges budgetbeslut
- 29 augusti Styrelsens strategidiskussion
- 20 augusti Anvisningar till VO (verksamhetsplan, budget och BVS)
- 12 september Sjukhusråd med diskussion om sjukhusets BVS
- 30 september Produktions-, resultat- och investeringsbudget från VO till VD
- 25 oktober Verksamhetsplan från VO till VD
- 19-22 nov Genomgång av budget/verksamhetsplan/BVS med VO
- 22 november Förhandling i SAMS (samverkansgruppen)
- 29 november Styrelsen för DSAB fastställer verksamhetsplan och budget
- 15 december Komplettering av BVS med mål för 2002

3



Styrkan med denna budgetprocess är att den är byggd från grunden och har verksamhetsområdenas delårsbokslutet som grund. Ett problem som

Postadress
Sjukhusledningen
Danderyds sjukhus AB
182 88 STOCKHOLM

Besöksadress
Hus 50, plan 7
Org nr 556575-6169

Telefon
08-655 52 00
vx 08-655 50 00

Telefax
08-755 67 41

E-post
carola.liemne@sjl.ds.sll.se

framkommer i denna process är att inte samtliga sjukhus följt tidplanen för självkostnadsberäkningar och därmed följande omräkning av viktlistan. Detta påverkar i sin tur själva prisförhandlingen, vilket gör att budgetarbetet måste bedrivas utifrån visserligen väl grundade men ändock antaganden om priser etc.. En bättre disciplin i dessa frågor är en förutsättning för att budgetprocessen skall löpa bättre. Ett förslag är att inte ändra viktlistan varje år. Självklart är också att förhandlingarna med beställarna måste vara klara tidigare än vad som hittills vanligen varit fallet.

Kommentarer om föreslagen process

Vi håller med om att budgetprocessen måste styras upp bättre. Politikeransvaret är att ge verksamheterna tydliga förutsättningar för budgetarbetet. Verksamheterna har ansvaret att utarbeta hållbara budgetförslag utifrån detta. För att klara detta behöver verksamheterna rimlig tid för att bedriva det interna budgetarbetet.

Vi stöder tanken att landstinget fattar sitt budgetbeslut baserat på vad bolag och förvaltningar på detta vis kommer fram till men den föreslagna tidsramen har flera stora svagheter:

- För det första måste självkostnadsberäkningarna vara klara i början av maj samt vikt och prislistan vara klar inom två veckor därefter. Utan denna förutsättning på plats kan ett kvalificerat budgetarbete inte bedrivas. Denna koppling nämns inte i den föreslagna processen men är en grundbult för arbetet.
- Under juni måste förhandlingar med beställarna ske utifrån de gällande förutsättningarna så att volym och intäktsavtal är klara till midsommar.
- Budgeten måste framarbetas i dialog mellan central och lokal nivå som nämns i dokumentet. Detta gäller i än högre grad på lokal nivå där en dialog mellan sjukhusledning och verksamhetsföreträdare är helt avgörande. Att under juli-augusti föra en kvalitativ dialog bedömer vi som omöjlig eftersom högsta prioritet då är och måste vara att klara av vården med mindre resurser. Verksamhetsledningarna har ingen realistisk möjlighet att under samma tid bedriva ett kvalificerat budgetarbete
- Att basera hela budgetarbetet på prognos per maj samt budgeten för innevarande år som då har utarbetats 1,5 år innan, innebär att kvaliteten kan komma att bli lidande. Hur sjukhuset klarar att upprätthålla verksamheten under sommarmånaderna är ytterst kritiskt i ett budgetarbete. År 2002 har för DSAB visat tydligt vilka stora svängningar som kan förekomma under året, och hur svårbedömt helårsresultatet är utifrån de första fem månadernas utfall.

- I maj är i allmänhet inte löneförhandlingarna avklarade, vilket gör att en budget för följande år måste baseras på osäkra antaganden om utfallet. Risk finns att "säkerhetsmarginaler" byggs in vilket kan leda till onödigt höga kostnadsbudgetar. Detta kan i sin tur potentiellt leda till neddragningar i vårdutbud, baserat på felaktiga grunder.
- En annan svårighet är att tillsammans med beställarna komma fram till en bedömning av kommande års vårdbehov. Om detta skall göras före juni månads utgång så blir, i analogi med ovan, bedömningarna mycket osäkra. De blir betydligt pålitligare om man kan använda sig av produktionsutfallet för sju till åtta månader som bas i de förnyade årliga analyserna.
- I förslaget poängteras också att de principiella formerna för personalorganisationernas medverkan i budgetprocessen inte skall förändras till följd av nu föreslagen process. Detta är både korrekt och viktigt. Det innebär dock att samtliga verksamhetsområden måste ha tid att förhandla lokalt på verksamhetsområdesnivå och att sjukhusets centrala fack skall hinna förhandla budgetförslaget enligt samverkansavtalet. Tid för detta måste byggas in i processen.

Vår uppfattning är att samtliga dessa faktorer samverkar till att skapa en högst påtaglig risk att budgeten med ny föreslagen tidplan och process blir en pappersprodukt grundad på ett antal svårbedömda antaganden. Risken är uppenbar att "skuggbudgetar" kommer att utarbetas enligt den idag gällande tidplan allteftersom viktig information blir tillgänglig (självkostnadsanalyser, viktning, volymutfall, sammareffekter, löneförhandlingar etc).

Vi anser således att tidplanen i den föreslagna processen måste ändras och att processen måste samordnas med sådant som självkostnadsberäkning etc.

Vårt förslag till process

Mot bakgrund av ovanstående och med uttryckande av vårt stöd för att budgetarbetet måste bli klarare föreslår vi följande process:

Feb-mars	Koncernledningen tar fram förslag till budgetdirektiv
April	J.S beslutar om direktiv
1 maj	Självkostnadsberäkningarna klara för samtliga producenter
15 maj	Vikt- och prislista klar

20 juni	Volym- och intäktsavtal klart (med möjlighet till smärre senare korrigering – se nedan)
1 juli	Anvisningar till verksamhetsområdena om förutsättningar för budget
15 september	Verksamhetsområdena klara med budgetar. Avstämning görs med beställarna för ev finjustering av avtalen utifrån utfall.
september/oktober	Budgetdialog verksamhetsområde - sjukhusledning
15 oktober	Budgetförslag klart
25 oktober	Förhandling enligt samverkansavtalet (kräver 10 dagars förvarning)
25-31 oktober	Bolagsstyrelsen fastställer budgeten
31 oktober	Budgetunderlag överlämnas till LS
november	Koncernledningens beredning av budgetförslaget
november	Koncernledningen lägger fram budgetförslag
december	Landstingsfullmäktige fastställer budget

En förutsättning för att denna process skall fungera är att en kontinuerlig dialog förs mellan lokal och central nivå, så att den centrala nivån kan bygga upp en preliminär bild av budgeten under resans gång, och därmed också ha möjlighet till kommentarer, frågor etc under pågående process.

Med vänlig hälsning



Carola Lemne

Till
Sören Olofsson
Koncernledningen

2003-02-20

Förslag till yttrande över tjänsteutlåtande om Ny budgetprocess i landstingskoncernen

Bakgrund

Södersjukhuset AB har av Koncernledningen blivit tillskrivet om att yttra sig om den nya budgetprocess som föreslås i tjänsteutlåtandet LS 0301-0020, *bilaga 1*.

Yttrande

Södersjukhuset ser med stor förhoppning fram emot en ny och snabbare budgetprocess och anser generellt sett att Koncernledningens förslag är till gagn för landstingets styrning. Södersjukhuset har som de flesta andra bolag och förvaltningar lidit svårt i planeringshänseende under de senaste årens utsträckta planeringsprocesser. I vissa fall har hela verksamhetsår spolierats av fördröjt avtalsarbete orsakat av de förseningar som uppstått medan beställarna processat sin interna budget. Detta har varit helt förödande både ur övergripande styrningsperspektiv och för den egna inre budgetdisciplinen. Sjukhuset bedriver många omfattande verksamheter som har omsättning motsvarande det som betraktas som storföretag i SCB:s statistik (>500 Mkr). De har under vissa verksamhetsår inte haft en budget förrän september/oktober.

Ansatsen från koncernledningen är god men sjukhuset saknar ett helhetsgrepp där koncernen tydliggör och förankrar sambandet mellan landstingsskatt – beställarbudget – vårdavtal – ägarstyrning – avkastningskrav – långsiktig investeringsförmåga – affärsplan – budget styrning och uppföljning baserat på utfall.

För sjukhusets del är budgeten ett instrument för att nå uppsatta mål. Problemet är att budgetplaneringen är ettårig och ger inte stöd för långsiktiga strategiska beslut.

Koncernledningens tjänsteutlåtande

S.1 "Budgeten är landstingsfullmäktiges främsta instrument för att styra landstingskoncernens verksamhet och ekonomi"

Sjukhuset vill nog ansluta sig till de 79 % som anser att budgetprocessen inte ger goda förutsättningar att utforma verksamhetsplaner. Budgeten är ett instrument för planering men landstinget måste fokusera på utfall och diskutera åtgärder i direkt anslutning till rapportering. Budgetar är ofta baserade på utfall år 1, utarbetade under år 2 för att vara i drift år 3. Det är ofta helt obsolet information i budgeten det år den ska användas. Sjukhuset förordar en mycket koncentrerad form av budget och ett fokus på redovisat utfall som ska jämföras med föregående års utfall.

S.2 "Därefter ska beställarna inom ramen för fullmäktigebeslutet, utforma verksamhetsplaner och i förekommande fall sluta avtal med producenterna. De senare ska på motsvarande sätt forma sina planer utifrån fastlagda ekonomiska krav och ingångna avtal."

Erfarenheten från de senaste årens budget/avtalsprocess är att beställarsidan har haft svårt att, så att säga, "köpa vård på ett strategiskt sätt". De kan inte köpa sjukvård (DRG-poäng) på ett sådant sätt så strategiska nyinvesteringar kommer med på köpet. Landstingets producenter har inte heller en incitamentsstruktur (läs avkastningskrav) som underlättar förmågan att fatta strategiska beslut. Beställarna måste få fokusera på att köpa hälsa/vård och producenterna måste få en legitimerad struktur som innebär att överskott kan genereras för att kunna användas till kapacitets-, struktur- och kvalitetsförändringar. Detta är inte fallet i dag och det är detta som SLL måste fokusera på för att kunna kontrollera ekonomi och utveckling inom vården.

S.3 "Därutöver måste samspelet mellan de ytterst ansvariga för landstingets ekonomi och de direkt ansvariga för beställararbetet stärkas....."

Inför avtal 2003 har det redan skett en bra och tydlig samordning vad gäller akutsjukvårdsavtalet. Dock måste som i citatet ovan processen slutföras. De ekonomiskt ansvariga måste få möjlighet att dra korrekta slutsatser baserat på priser. De som har låga priser måste få utökade beställningar. Affärslogiken får inte vara så att de som pressar priserna inte får något för det. Detta har en oerhört demoraliserande inverkan på ansvariga verksamhetschefer. Den omvända logiken blir då följden, strävan blir att försöka höja priserna. Låt de med höga takpris producera mindre och de med låga takpris få utökad verksamhet. Från Södersjukhusets håll så välkomnas idén om att ekonomi- och beställararbete stärks. På samma sätt ser sjukhuset med förhoppning på att akutsjukvårdsbeställningarna görs gemensamt. Det eliminerar tidigare beställares tendens att värna "sitt" sjukhus och inte se till effekt/kvalitet/pris-aspekten för hela SLL.

S.4 "... ..medan det för producenterna handlar om resultat/avkastningskrav."

Detta är frågan om en kulturrevolution för landstinget. Avkastning på kapital är en förutsättning för att kunna utveckla en verksamhet. Det är inte en strikt ekonomisk ägarinställning utan snarare en sund syn på verksamheten baserat på att syftet med verksamheten är att den ska förtgå under lång tid. Om inte verksamheterna kan generera överskott som sedan återinvesteras så kommer hela systemet att "läsas". Detta är rätt mycket den bild vi har i dag. För Södersjukhuset som idag står inför omfattande reinvesteringsbehov i b la behandlingsbyggnaden så ger dagens överskottsnivå mycket att önska. Sjukhuset har helt enkelt inte den resultatnivå och det kapital som behövs för att klara den reinvesteringen. Frågan är om SLL som helhet har det heller. Bolagen och till viss del de sjukvårdsproducerande förvaltningarna har från beställarhåll "tvingats" att producera vård för varenda krona. Samtidigt som ägaren i viss mån blundat och sagt " - Alla pengar ligger i ersättningen. Ni får klara reinvesteringarna bäst ni kan. Blir det några pengar över så tar vi hand om dem och fyller ut några andra hål". Detta kan låta något tillspetsat men det har under ett antal år varit den ekonomistyrningsmodell som landstinget förfäktat. Kontentan är att vi har levt på vårt dolda kapital från den tiden investeringar gjordes anslagsvis och att nu när nytt kapital, som blir synligt i redovisningen, behövs så går det inte att få fram i skruvstådet mellan beställare och otydlig ägarstyrning.

S.4 Koncernledningens arbete med att ta fram förslag till styrelsens direktiv respektive utskottens direktiv måste därför ske parallellt"

För att detta ska fungera någorlunda förutsätts personunion mellan enheterna.

S. 5 "De centrala beredningarna har inte samma formella roll i budgetprocessen utan förväntas genom att vara plattform för aktivt arbete i den fortlöpande utvecklingen utgöra grund för initiativ och bedömningar i det löpande budgetarbetet"

Sjukhuset förstår inte denna formulering. Antingen får det uttryckas konkret vad som förväntas av de centrala beredningarna eller så kan de utgå ur processen.

S. 5 "Senast den 1 september skall således samtliga verksamheter, även landstingsägda producenterna, överlämna sina respektive budgetunderlag....."

Detta kommer inte att vara budgetar som arbetats igenom från lägsta nivå upp till bolagstotalen. Sjukhuset förutsätter att detta kommer att vara på en övergripande nivå. Bolaget vill ha bösten på sig för att göra en väl genomarbetad egen budget. Sjukhuset ser gärna att Koncernledningen är tydlig med vad som ska lämnas in, komma ut med det i god tid och inte ändra eller fylla på med nya krav i ett sent skede.

Avslutning

Sammanfattningsvis kan sägas att Södersjukhuset välkomnar en förkortad budgetprocess. Det finns dock ett par områden som Koncernledningen måste utveckla för att styrningen ska fungera:

- Fokusera på utfall och jämför med föregående år
- Tillse att beställarna fokuserar på att köpa hälsa åt befolkningen och att sjukhusen i sin ägardialog i får ansvara för hur vården ska organiseras och hur investeringar i infrastrukturen ska göras
- Understöd logiska affärsbeslut. Lågt pris stor volym och tvärt om.
- Tillskapa en kultur i hela landstinget där man förstår nödvändigheten av överskott för framtida investeringar
- Om flera organ måste vara verksamma tillse personunion
- Låt organ som kan ta ansvar för besluten delta i processen. Övriga utgår.
- Landstingskontorets uppföljningsfunktion måste få möjlighet att arbeta utifrån tydlighet, god tidsplanering och fasta rutiner.

Det utökade arbetet runt hur landstingskoncernens budget som inbegriper styrningsfrågor är synnerligen viktigt och Södersjukhuset ser gärna att det inbjuds vidare till dialog. Det är helt enkelt en överlevnadsfråga för sjukhuset att dessa frågor löses.



Christina Söderholm

vd



NORRTÄLJE SJUKHUS AB
Ött sjukhus i Roslagen

2003-02-21

Remissvar från NTS AB med anledning av förslag till ny investeringsprocess för landstingskoncernen

Bakgrund

I.F har uppdragit åt LS att lämna förslag till ny investeringsprocess. NTS AB har möjlighet att ta del av förslaget och att lämna synpunkter.

Förslaget i korthet

Förslaget innebär en tidigareläggning och att direktiven ska innehålla i huvudsak följande punkter

- Ekonomiska planeringsförutsättningar
- Investeringsriktlinjer
- Särskilda frågor/uppdrag som skall beaktas
- Tekniska anvisningar

Tidsplanen innebär att under perioden maj tom augusti skall det lokala budgetarbetet bedrivas och att avtal skall träffas under samma period. Budgeten skall inrapporteras 1 september från verksamheterna. Landstingsstyrelsen lägger förslag till budget totalt i oktober som sedan fastställs i Landstingsfullmäktige i november.

Synpunkter

För NTS AB del finns det två huvudteman i budgetprocessen som har särskilt intresse; dels avtalsprocessen, dels investeringsprocessen.

Avtalsprocessen

Generellt kan sägas att med hittillsvarande planeringsprocess har effekterna av budgetbeslut tenderat ligga i år 2 eller 3 och eftersom man vet att ny budgetbeslut hinna fattas, tas de svåra rationaliseringsbesluten i vissa fall kanske inte alls. De stora underskotten inom landstinget är ett tecken på detta. Bolaget med egen styrelse har det egna ansvaret att säkerställa det långsiktiga uppdraget och torde teoretisk klara av eventuella rationaliseringsbeslut bättre.

Sett ur sjukhusets perspektiv blir avtalsprocessen därför det centrala. Via avtalet med beställaren definieras finansieringen både av den löpande verksamheten och de långsiktiga besluten. Det är därför av största vikt att avtalen tecknas tidigare och att de blir fleråriga.



44193entföret år 2000

Postadress
Organisationsnr
Box 905
556595-7395
761 29 Norrtälje

Telefon

0176-27 50 00 vx

Postgirott

132 24 55-5

Bankgirott

5333-9049



23

Det är också viktigt att de Landstingsfullmäktigebeslut som fattas och de avtal som tecknas av beställarorganisationen harmoniserar både i tid och i innehåll.

Det enda skälet till att inte vilja ha flerårsavtal är att avtalen i sig inte är tillfredsställande eller är baserade på en nivå eller ett ersättningssystem som behöver radikalt förändras.

Investeringsprocessen

Av förslaget framgår inte hur de särskilda riktlinjer och processerna kring investeringar skall hanteras.

Landstingsfullmäktige har fastställt särskild maximibelopp på de samlade investeringarna sitt i budgetbeslutet i december 2002. Det innebär en halvering av de investeringar som föreslogs från NTS AB som till största delen av utgörs av ersättningsinvesteringar. Att i särskilda budgetramar för investeringsutgifterna skild från budgeten i övrigt, i princip halvera ramarna kan uppfattas som ett starkt åsidosättande att styrelsens mandat och kan ses som en förtroendefråga. Ägaren borde i stället premiera att ett långsiktigt säkerställande av investeringsnivån är tillfredsställande hög så att den långsiktiga driften på Norrtälje sjukhus kan säkras.

De specifika förutsättningarna för NTS AB är att den nya sjukhusbyggnaden byggdes 1996 och att sjukhuset därefter haft mycket låg investeringsnivå. Under den kommande femårsperioden är investeringsbehovet mycket stort när det gäller att ersätta utrustningen från 1996. Det är därför viktigt att styrelsen för NTS AB ges det handlingsutrymme som en sammanvägd budgetprocess inklusive investeringsbudget innebär.

Integrerad investerings- och budgetprocess

Vi föreslår därför att den nya budgetprocessen skall vara integrerad med investeringsriktlinjerna och innefatta planer för finansieringen av de investeringar som verksamheten behöver. De mycket stora inriktningsbesluten som får effekt på investeringarna kan mycket väl hanteras i särskild ordning, men ersättningsinvesteringarna bör kunna behandlas i ordinarie budgetprocess.

Tidsplanen

Att tidigarelägga budgetprocessen är i princip fördelaktigt. Om verksamhetsförändringar med inte allt för stora omställningskostnader skall kunna få effekt under budgetåret måste budgetprocessen tidigareläggas i enlighet med förslaget. Med större fokus på de följande åren i budgetprocessen och tydligare treårsplaner kan budgeten också bli effektivare som styrinstrument. Viktigt är då att avtalsperioderna följer samma tidsperiod.

Osäkert underlag

Problemet med att tidigarelägga processen är dock att underlaget för budgeten försämras och blir mer osäkert eftersom det grundas på äldre data. Verksamhetsförutsättningar och – förändringar som sker under hösten tas ingen hänsyn till, vilket kan försämra kvaliteten i budgeten.

Kritisk budgeteringsperiod under sommaren

Arbetsmässigt kommer tidsplanerna i föreslagen budgetprocess att kunna ställa till problem för produktionen och verksamhetsföreträdarna. Det lokala budgetarbetet kommer med stor sannolikhet att krocka med sommarplanering och det mycket höga produktionstrycket som NFS AB har under sommarhalvåret. Det finns stor risk att detta påverkar kvaliteten i den budget som tas fram och att det blir svårt att förhandla och att samordna de lokala budgetarna som ligger till grund för sjukhusets totala.

Slutsats

Förslaget är bra men behöver förtydligas och tidsmässigt modifieras så att det blir rimligt att genomdriva budgetprocessen även på produktionssidan. Det väsentliga är att tidsplanerna efterlevs framförallt på avtalsområdet. Det är också bättre med en snabb och välplanerad process än en process med för tidig start.

2003-02-21

Förslag till ny budgetprocess i SLL – remissvar från SLPO

I förslaget till ny budgetprocess - LS 0301-0020 - redovisas de svårigheter och problem som nuvarande budgetprocess har inneburit. Det är ett välkänt faktum att vårdöverenskommelser och därmed också definitiv budget ej har kunnat fastställas enligt tidplan. I LK's skrivelse sägs att detta förhållande främst har gällt sjukhusen men även för produktionsområdena har vårdöverenskommelserna ofta inte varit klara förrän långt in på pågående budgetår.

Den föreslagna budgetprocessen innehåller i princip samma steg som tidigare:

1. Budgetdirektiv för SLL inkl landstingsbidrag fastställs för beställarorganisationen (i nya förslaget av LS i apr, tidigare LF i juni)
2. Verksamhetsplan och budget för beställarorganisationen
3. Vårdöverenskommelser mellan beställare och resultatenheter
4. Verksamhetsplan och budget för producentorganisationen (klar i sep)
5. Konsolidering av budget för SLL-koncernen (sep-okt)
6. Budgetbeslut i LF (11 nov)

Den största skillnaden mot nuvarande process är att den föreslagna budgetprocessen har tidigare lagts två månader samt att budgetramarna fastställs av LS istället för LF. Tidigareläggningen av budgetprocessen innebär dock inte att mer tid ges för den lokala budgetprocessen och förhandlingar mellan beställare och resultatenheter angående vårdöverenskommelser. Istället tas tiden i anspråk för central budgetberedning inom koncernledningen under sep-okt, tid som i nuvarande budgetprocess används för lokalt budgetarbete. Även om budgethandläggare skulle kunna anpassa sommarplaneringen efter budgetprocessen torde det vara betydligt svårare att få nödvändig medverkan av viktiga beslutsfattare under sommarmånaderna. I praktiken kommer därför sannolikt kortare tid än i dag att stå till förfogande för det lokala budgetarbetet då avtal och lokal budget i all väsentligt måste vara klar omkring den 15 juni för att möjliggöra inrapportering av MBL-och styrelsebehandlad budget den 1/9.

Modellen med självständiga resultatenheter inom produktionsområdena innebär för SLPO's del att ett 60-tal vårdöverenskommelser skall träffas (kan öka med 10-15 VÖKar om psykiatrien delas in i resultatenheter). Om trovärdighet skall uppnås kring vårdöverenskommelserna är detta en tämligen tidskrävande process, inte minst för beställarorganisationen. Tidigare har vårdöverenskommelser och ersättningar förhandlats på en mer övergripande nivå men självständiga resultatenheter och den föreslagna budgetprocessen innebär att väsentligt fler VÖKar skall processas fram under kortare tid än tidigare med ett mer osäkert underlag, då förhandlingarna förs 8-9 månader innan vårdöverenskommelserna träder i kraft. Enligt förslaget skall dessutom

vårdöverenskommelserna i princip vara klara i juni men undertecknas först i nov-dec efter budgetbeslutet i LF.

Det kan således anses tveksamt om målet med den nya budgetprocessen, nämligen att skapa förutsättningar för att en bättre budgetdisciplin i verkställighetsskedet, skall kunna upprätthållas. Däremot kan en mer handfast centralstyrning av budgetarbetet leda till förbättrad budgetdisciplin.

Idéskiss till alternativt planeringsprocess

Även om kommunallagen föreskriver att kommuner och landsting måste ha en årsbudget samt en planering för ytterligare två år kan det finnas anledning att ifrågasätta nuvarande fixering vid ettårscykeln beträffande den interna lokala planeringsprocessen inom landstinget. Det kan konstateras att den interna budgetprocessen – oberoende av modell och tidplan – inte har fungerat särskilt väl inom sjukvården, åtminstone inte under den tid beställarutförarmodell har funnits. Budgeten har ofta inte varit klar förrän flera månader in på budgetåret. Med en årscykelplanering tar det också flera månader innan tillförlitliga resultat finns tillgängliga. Åtgärder vid negativa resultat ger då endast obetydliga effekter under innevarande budgetår. Den interna (lokala) årsbudgeten skulle istället kunna ersättas med en mer kontinuerlig, rullande planeringsprocess med en tidshorisont på 1,5 – 2 år. Uppdatering av planingen skulle kunna ske 2-3 gånger per år. Verksamheten bedrivs kontinuerligt och planeringsmodellen bör avspegla verkligheten och inte tvärt om. Verksamhetsförändringar, omstruktureringar, nya vårdavtal, förändrade förutsättning avseende t ex pris- och löneökningar mm kan med denna modell beaktas kontinuerligt i planeringsprocessen och inte bara en gång om året som är fallet vid tillämpning av ettårsbudget. Avstämning mot landstingets övergripande ekonomiska ramar måste givetvis göras och korrekta åtgärder vidtas vid behov. Ovan skisserad planeringsmodell skulle med fördel kunna ersätta såväl den interna årsbudgeten som de, många gånger missvisande, kortperiodiska månadsprognoserna.

Med vänlig hälsning

Lars Carlsson
Ekonomichef, SLPO

Koncernledningen
Stockholms läns landsting

Förslag till ny budgetprocess för landstingskoncernen

Remiss från Stockholms läns landsting

Stockholms läns landsting har för synpunkter remitterat ett förslag till ny budgetprocess i landstinget.

Förslaget

Landstingsledningen föreslår att dagens budgetprocess ersätts av en ny. Förslaget innebär att budgetdirektiv utarbetas och läggs fast av landstingsstyrelsen i april varje år. Därefter ska verksamheterna utarbeta sina respektive budgetförslag som överlämnas till landstingsstyrelsen senast den 1 september. Landstingsfullmäktige fastställer därefter budgeten i november. Idag beslutar landstingsfullmäktige om budget för kommande år i juni.

Syftet med den föreslagna förändringen är att "dels förbättra underlaget för fullmäktiges budgetbeslut och därmed budgetens funktion som styrinstrument, dels att stärka landstingsledningens roll i budgetarbetet".

SL:s verksamhetsplanering

SL arbetar kontinuerligt med att utveckla planeringsprocessen. Den strategiska planen (STRAP) är grunddokumentet i SL:s verksamhetsplanering. Planen innehåller en trafikpolitisk ambition och utgör därmed ett viktigt beslutsunderlag för styrelsen och ägaren, landstinget. Den strategiska planen innehåller vision, affärsidé och mål. Som komplement till målen finns ett antal randvillkor för SL-trafikens utveckling. Planen har också en intern betydelse för alla som arbetar i verksamheten genom att den visar vad SL tänker göra framöver och hur detta hänger ihop med mål, medel och ambitioner.

Den strategiska planen är inte någon detaljerad handlingsplan utan anger inriktning för verksamheten de närmaste åren med utblickar ca 10 år framåt i tiden. Planen följs upp årligen.

Den strategiska planen konkretiseras årligen i SL:s rullande flerårsbudget som omfattar nästkommande år plus ytterligare fem år. Flerårsbudgeten visar planerad verksamhet samt kostnader och intäkter för verksamheten. Alla enheter inom SL ska ha tydliga mål och verksamhetsplaner och dessa ska samverka mot de inom företaget koncerngemensamma målen.

I den årliga budgeten läses planerna för SL-trafiken. Följande för SL-koncernen gemensamma planeringsförutsättningar gäller i den interna budgetprocessen. Förutsättningarna har som ram landstingets budgetbeslut i juni.

- Gällande STRAP, inklusive uppföljning, ska vara vägledande.
- Föregående års planer ligger till grund och ska fullföljas/revideras i årets planering.
- Ekonomiska förutsättningar för årets planering per enhet.
- Strategiska ställningstaganden av SL:s styrelse och ledningsgrupp.
- Fokusområden.

SL:s interna budgetprocess inleds med ledningsgruppens beslut om anvisningar och direktiv i maj för att avslutas med styrelsens beslut om budget och flerårsplan i november. Budgeten översänds därefter till landstinget.

SL:s synpunkter

Budgeten är ett av de främsta instrumenten för styrning av vår verksamhet och ekonomi. Vi inser och respekterar landstingets behov av en samordnad budget främst utifrån ett finansiellt perspektiv. Därför måste också budgetprocessen klara av att hantera de olikheter som kännetecknar landstingets två huvudverksamheter, sjukvård respektive kollektivtrafik.

För att en ändrad budgetprocess ska ha förutsättningar att lyckas krävs en bättre dialog än i dag mellan lokal och central nivå.

Den planeringsperiod för det lokala budgetarbetet som föreslås innebär en pressad tidtabell som riskerar att utmynna i ett budgetunderlag som inte lever upp till de höga kvalitetskrav som gäller i vår verksamhet. Det kan tyckas enkelt att påbörja planeringsprocessen några månader tidigare. Vårt interna budgetarbete har dock en annan tidshorisont än vad som gäller för exempelvis sjukvården.

Vi ser det också som väsentligt att processen innehåller utrymme för SL:s styrelse att lägga sista handen vid vårt förslag till budget. En alltför pressad tidplan riskerar att helt i onödan försämra kvaliteten på den inlämnade budgeten och därmed underlaget för landstingsfullmäktiges beslut.

Vår årliga verksamhetsplan omfattar budgetåret och året därefter fram till hösttidtabellen¹. Verksamhetsplanen utarbetas i en process tillsammans med entreprenörerna och kommunerna.

Den föreslagna budgetprocessen riskerar att tidsmässigt hamna alltför långt ifrån den period som vår planering avser om vi startar tidigare än idag. Ändringar sent i denna process blir inte bara ekonomiskt kostsamma utan riskerar också att leda till en sämre trafik och utveckling av infrastrukturen med högre kostnader som följd.

Landstingets möjlighet att effektivt styra SL och dess åtaganden förutsätter långsiktiga direktiv och hållbara finansieringsramar. Förslaget borde därför gå längre när det gäller att stärka de mer långsiktiga inslagen i planeringen. Vi ser gärna att planperioden omfattar 3 år. I en ny budgetprocess är det enligt vår mening viktigt att det redan i direktiven framgår vilka förutsättningar som gäller för tillskott, prisförändringar och annan finansiering under planperioden. Vi förutsätter också att detta arbete sker i en öppen dialog mellan landstingsledningen och vår verksamhet.

Förslag till parallell budgetprocess

Hur ser den budgetprocess ut som också passar SL och vår verksamhetsplanering?

Tidplan för processen, se bilaga.

Enligt landstingsledningens förslag utarbetas förslag till budgetdirektiv under perioden februari - mars. Vi förutsätter att detta arbete sker i en öppen dialog. Underlaget från SL utgörs bl a av:

- Analys av föregående års resultat baserat på årsbokslutet
- Gällande flerårsplan
- Den strategiska planen samt den årliga uppföljning som sker
- Strategiska ställningstagande av SL:s styrelse och ledningsgrupp

För att kunna styra trafik- och investeringsinsatserna mot långsiktigt hållbara och effektiva lösningar föreslår vi att landstingsstyrelsens beslut om direktiv i april omfattar finansiella ramar för år 1 och 2 samt preliminära ramar för år 3 i planeringsperioden. Vi vill än en gång belona vikten av att det redan i direktiven framgår vilka förutsättningar som gäller för bl a:

¹ Större trafikförändringar införs i regel i hösttidtabellen och beställs fram till nästa höst.

- Tillskott
- Prisförändringar i trafiken
- Upplåning från SLL och annan finansiering under planperioden.

För år 3 och på längre sikt bör direktiven innehålla följande förutsättningar beroende på inflationen, kostnadsnivåns utveckling (avseende trafik tjänster), räntenivån samt befolknings- och resandeutvecklingen.

- Målsättningar för SL
- Indikation på tillskott
- Indikation på prisnivå

Efter landstingsstyrelsens beslut om direktiv i april tar SL:s interna planeringsprocess vid. Under oktober överlämnar vi en av styrelsen beslutad budget till landstingsstyrelsen. Vår budget är bearbetad av SL:s ledning och överensstämmer med de direktiv och ramar som landstingsstyrelsen fastställt i april.

Under hösten – parallellt med landstingsstyrelsens beredning - fortsätter detaljplaneringen inom SL för kommande år.

I november fastställer landstingsfullmäktige budgeten för Stockholms läns landsting.

Den föreslagna parallella processen innebär att vi pressar tidplanen för budgetarbetet jämfört med dagens process. Det högre tempot i budgetarbetet är möjligt utan att kvaliteten på underlaget riskeras. Vidare ser vi ett stort värde i att den bearbetning av budgeten som är nödvändig sker innan det att SL:s styrelse överlämnar budgetförslaget till landstingsstyrelsen. Detta är också ytterst väsentligt för att undvika en otydlig styrning och oklar rollfördelning.

Vårt förslag innebär att landstingsledningen redan år 1 får underlag från SL för år 2-3 i flerårsplanen i enlighet med fastställda direktiv.

SL har en lång tradition av att bedriva ett budgetarbete med stor seriositet och inom de ramar landstingsfullmäktige fastställt. Under åren har vi utvecklat en väl fungerande planeringsprocess för den miljö vi arbetar i. Genom ett kontinuerligt utvecklingsarbete försöker vi förbättra oss ytterligare, såväl gentemot vår ägare som våra kunder. Det är oerhört viktigt att den fungerande budget- och planeringsprocess vi utvecklat får utrymme även inom för landstingsledningens nya förslag.

Med hänsyn till de förutsättningar som gäller för vår verksamhet anser vi att vårt förslag till parallell budgetprocess säkrar kraven på kvaliteten i landstingsfullmäktiges budgetbehandling samt ger SL bättre möjlighet att uppfylla ägarens mål för verksamheten.



Gunnar Schön
Verkställande direktör

Bilaga
Tidplan för SL:s förslag till parallell process

SL:s förslag till parallell budgetprocess - tidplan 2003

	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Oktober	Nov	Dec
Dialog med landstingsledn om budgetdirektiv												
Landstingsstyrelsen beslutar om budgetdirektiv												
SLs ledning beslutar om direktiv												
Intern budgetarbete												
Budget till SL Ekon för "mångling"												
SL-styr beslut om budget												
SL-budget till landstinget												
Landstingsstyrelsens förslag till budget												
Landstingsfullm fastställer budget												



Nuvarande planeringsperiod inom SL

Till styrelsen

Yttrande över "Förslag till ny budgetprocess för landstingskoncernen"

Koncernledningen har begärt in synpunkter på ny budgetprocess i landstinget. "Syftet med den budgetprocess som koncernledningen nu föreslår är i första hand att dels förbättra underlaget för fullmäktiges budgetbeslut och därmed budgetens funktion som styrinstrument, dels att stärka landstingsledningens roll i budgetarbetet". Det framhålls att dagens budgetprocess inte fungerar tillfredsställande.

Förslaget innebär att landstingsstyrelsen fattar beslut om budgetdirektiv i slutet av april varje år. De ekonomiska förutsättningarna bygger framför allt på det andra året i innevarande års budgetplanering. För beställare kommer de landstingsbidrag som de har att utgå ifrån anges i direktiven.

Därefter föreslås det lokala budgetarbetet ta vid och pågå till 1 september då budgeten skall överlämnas till landstingsstyrelsen. Landstingsfullmäktige fastställer slutligen budgeten i november.

Som beställare av sjötrafik har dagens budgetprocess varit bra då erfarenheterna av ytterligare en högsäsong finns med i det lokala budgetarbetet på hösten. Processen förutsätter dock att en budgetdialog äger rum på våren inför fullmäktiges fastställande av ramor i juni. Dialogen har tyvärr nästan varit obefintlig vilket inneburit att ramorna inte har varit realistiska.

Waxholmsbolaget välkomnar ambitionerna i förslaget att stärka de mer långsiktiga inslagen i planeringen. Detta gäller framförallt planering av investeringar och utveckling av trafiken.

I en ny budgetprocess bör det i direktiven i april även framgå förutsättningar för taxeförändringar under planeringsperioden.

Ekonomiska konsekvenser av det lokala budgetarbetet förutsätts få påverka de i direktiven angivna landstingsbidragen, dvs den lokala budgeten utgör ett viktigt underlag för fullmäktiges slutgiltiga beslut om medelsfördelning i november.

För att inte avvikelser skall bli alltför stora mellan direktiv och fastställd budget måste det första året med en ny budgetprocess ges särskild uppmärksamhet inför direktiven i april. För Waxholmsbolagets del innebär t ex den nu fastställda budgeten oförändrade ramor för perioden 2003-2005 vilket inte är realistiskt bl a med anledning av de omfattande

investeringar som beräknas göras under perioden. De ekonomiska förutsättningarna kan därför inte helt utgå från 2004 års planering.

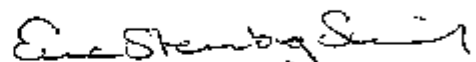
Sammanfattningsvis anser Waxholmsbolaget i likhet med förslagsställarna att en ny budgetprocess bör kunna ge förutsättningar för bättre budgetdisciplin och realistiska ramar.

Med hänvisning till ovanstående hemställas att styrelsen beslutar

att som eget yttrande överlämna detta tjänsteutlåtande



Johan Grunfeldt



Ewa Stenberg Sundqvist

Koncernledningen

Remiss av förslag till ny budgetprocess för landstingskoncernen

ÄRENDET

Koncernledningen inom Stockholms läns landsting har på landstingsfullmäktiges uppdrag utarbetat ett förslag till ny budgetprocess för landstingskoncernen. Förslaget har remitterats till landstingets utskott, nämnder, bolag och produktionsområden för synpunkter.

FÖRSLAG TILL NY BUDGETPROCESS

Budgetarbetet ska baseras på av landstingsledningen formulerade förutsättningar och krav, vilket innebär att koncernledningen utarbetar förslag till budgetdirektiv som läggs fast av landstingsstyrelsen i slutet av april varje år. Tidsperspektivet för driftbudgeten är tre år, för investeringar fem år. Direktiven innehåller i huvudsak följande punkter.

- Ekonomiska planeringsförutsättningar
- Investeringsriktlinjer
- Särskilda frågor/uppdrag som ska beaktas
- Tekniska anvisningar

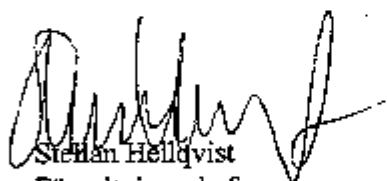
Med direktiven som grund utarbetar koncernens olika verksamheter sina respektive budgetförslag. Senast 1 september ska politiskt behandlade budgetförslag lämnas till landstingsstyrelsen. Den centrala tjänstemannanivån föreslås få ansvar för att ta fram ett samlat förslag till budget och presentera en analys och bedömningar av budgetens innehåll innan den politiska ledningen slutligt utformar landstingsstyrelsens budget. Landstingsstyrelsen lägger fram förslag till budget i oktober, vilket behandlas av landstingsfullmäktige i november.

FÖRVALTNINGENS SYNPUNKTER

Syftet med de förändringar som föreslås är dels att förbättra underlaget för fullmäktiges budgetbeslut och därmed budgetens funktion som styrinstrument, dels att stärka landstingsledningens roll i budgetarbetet. Färdtjänsten anser att den föreslagna processen har goda förutsättningar att fylla båda dessa syften. Processen stärker bl a dialogen mellan central och lokal nivå både på tjänstemannaplanet och det politiska planet och ökar påverkansmöjligheterna för den lokala nivån närmast verksamheten, vilket i sin tur förbättrar den lokala förankringen av budgeten. Att landstingsfullmäktiges budgetbeslut avslutar beslutskedjan i budgetprocessen stärker landstingsledningens roll. Allt detta är positivt för Färdtjänsten.

För Färdtjänstens del innebär förslaget till ny budgetprocess i stort sett en återgång till den budgetprocess som tillämpades före 1997. Färdtjänsten är en utpräglad beställarorganisation som handlar upp resor från taxi och andra trafikföretag. Upphandlingstidpunkterna är inte synkroniserade med när budgetbeslut fattas och inte heller med starten av nytt kalenderår. Träffade avtal omfattar oftast en tidsperiod på minst två år med möjlighet till förlängning ett eller två år. Totalt 86 % av Färdtjänstens landstingsbidrag används för upphandling av färdtjänstresor på detta sätt. För Färdtjänsten är det därmed väsentligt att en ny budgetprocess ger stabila planeringsförutsättningar över tid och att anvisade resurser anpassas till de politiska målen för verksamheten. En förbättrad lokal-central dialog och en ökad lokal förankring är givetvis positivt i detta sammanhang.

Färdtjänsten vill gärna instämma i grundtanken i den nya budgetprocessen, nämligen att processen läggs upp så att fullmäktiges budgetbeslut står på en tillförlitlig och verklighetsförankrad grund, vilket är en förutsättning för att budgetdisciplin ska kunna upprätthållas i verkställighetsledet. Budgetarbetet måste bedrivas med stor seriositet av alla inblandade. Det är i detta sammanhang av stor vikt att de ekonomiska förutsättningarna för verksamheten harmonierar med omfattningen och inriktningen på verksamhetens uppdrag och de uppsatta målen. Den nya budgetprocessen måste skapa och uppmuntra en lojalitet mot givna ramar för budgetarbetet och fattade budgetbeslut. En fara med den nya processen, som i görligaste mån måste motverkas, är att den kan leda till att prioriteringar görs utifrån hur budgetmedel efterfrågas i stället för efter hur behovet av resurser för att nå uppsatta mål ser ut för olika verksamheter.


Stefan Hällqvist
Förvaltningschef



Folkandvården

Vera Diesen Karlegård
08-6875429
vera.diesen-karlegard@ftv.sll.se

2003-02-19



Koncernledningen

Synpunkter på förslag till ny budgetprocess

Ledningen för Folkandvården Stockholms län AB lämnar härmed synpunkter på förslaget till ny budgetprocess för landstingskoncernen.

I förslaget till ny budgetprocess ser vi att man sätter likhetstecken mellan budget och avtal mellan Beställare och Producent. För Folkandvården Stockholms län AB (FTV AB) kommer ca. 40% av intäkterna från avtalet med Beställaren och ca. 60% av våra intäkter externt utanför Landstinget, främst från patienter (=privatpersoner).

Det råder fri etablering och fri prissättning inom tandvården där FTV AB således befinner sig på en konkurrensutsatt marknad. Vårt avtal med Beställaren rör – som nämnts – endast 40% av vår omsättning, d.v.s. medel som regleras via Landstingsfullmäktiges budget. Vår budgetprocess ser således annorlunda ut än för övriga sjukvården.

Tidplanen för den nya budgetprocessen inger därför vissa farhågor för FTV AB. Om budgetdirektiv och strategisk inriktning skall läggas fast av Landstingsstyrelsen i april året innan budgeten ska gälla - dvs. nästan ett helt år i förväg - kan resultatkraven bli felaktiga. Hur fångar man upp händelser efter april? Går det att få ändrade resultatkrav om resultatet från verksamheten visar att kraven är orealistiska? FTV AB styrs av marknadens efterfrågan på tandvård, vilket gör att det i april inte går att förutse kostnads- och intäktsutvecklingen för nästkommande år. Tandvården är dessutom konjunkturkänslig.

FTV AB kan därför endast lämna en preliminär budget den 1 september då de marknadsmässiga förutsättningarna kan förändras kraftigt till slutet av året. Ett säkert budgetunderlag kan endast lämnas på ca. 40% av vår budget som hänger ihop med vårdavtalet med Beställaren som enligt den nya budgetprocessen ska vara klart i slutet av juni.

H:\Ver.Die\Synpunkter\2003\Ny budgetprocess 030219.doc

Folktandvården

2003-02-20

Resultatkrav ställs av Landstingsstyrelsen i april medan budgetunderlag från producenterna skall lämnas in 1 september – hur kan Landstingsstyrelsen då sätta ett realistiskt resultatkrav utifrån hur verksamheten ser ut?

När fullmäktige fattat beslut om budgeten i november är enligt förslaget – den årliga budgetprocessen i alltför väsentligt avslutad. FTV AB måste dock – ut konkurrenshänseende – så sent som möjligt under året kunna fastställa prislista för främst den allmänna vuxentandvården (som ingår i 60% av vår omsättning som ej är landstingsmedel).

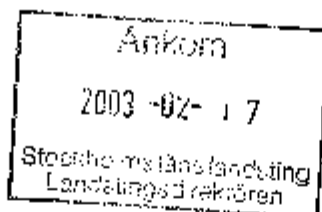
Vi tycker att det borde vara en dialog mellan FTV AB och koncernledningen avseende resultat/avkastningskrav från Landstingsfullmäktige då det annars kan bli väldigt orealistiska krav. Information måste hämtas från bolaget. Kravet borde byggas på en föreslagen budget från FTV AB.

FTV AB anser att det är mycket bra och viktigt att landstingsledningen utifrån ett koncernperspektiv ges en stark roll i budgetarbetet för främst att dämpa kostnadsutvecklingen.


Angeles Bermudez-Svankvist
LD



VÅRDEN FÖR VÅRDEN
Verkställande Direktören



2003-02-13

LOC 0301-0250
LS 0301-0020

1(3)

Koncernledningen Stockholms läns landsting

Remissvar - Ny budgetprocess för landstingskoncernen

ÄRENDET

Locum AB har givits möjlighet att yttra sig över förslag till ny budgetprocess för landstingskoncernen. Starkt sammanfattat innebär förslaget att budgetarbetet i bolaget behöver tidigareläggas från hösten till våren för att möjliggöra styrelsebehandling av budgeten i augusti och överlämnande till landstinget den 1 september.

LOCUMS SYNPUNKTER

Remissvaret tar i huvudsak upp de konsekvenser som det remitterade förslaget förväntas ge för budgetarbetet för Landstingsfastigheter Stockholm (LFS) och Locum AB.

Förslagets huvudsakliga syfte, att stärka och upprätta legitimiteten av den ekonomiska planeringen och uppföljningen inom landstingskoncernen är det lätt att instämma i. En viss flexibilitet bör dock medges för att höja kvaliteten i de beslutsunderlag som ska utarbetas lokalt som utgångspunkt för centrala beslut. Den hittillsvarande budgetprocessen har från Locums perspektiv haft en hel del fördelar medan handhavandet visat uppenbara brister, vilket också framgår av remisshandlingarna.

Generellt bör påpekas att ett budgetarbete som genomförs så tidigt på året som förslaget förutsätter kommer att bygga på synnerligen osäkra utfallsuppgifter för det verksamhetsår som budgetförslaget i huvudsak bör utgå ifrån. Visserligen låter det sig sägas att planeringen bör ha ett långsiktigt perspektiv. Allt för ofta visar det sig dock att den omgivande verkligheten förändras på ett sätt som inte överensstämmer med ett sådant synsätt. Synpunkterna i det följande behandlar därför i första hand budgetarbetets tidsaspekt.



Konsekvenser för LFS

Upprättandet av budgeten, både intäkter och kostnader, för LFS påverkas i hög utsträckning av sjukvårdsverksamheternas utveckling och förändring. Investeringar, ombyggnader och fastighetsunderhåll m.m. påverkas både direkt och indirekt av var och på vilket sätt olika typer av vård ska utföras. Det torde stöta på betydande svårigheter att upprätta en kvalitativt godtagbar budget för LFS utan tillräcklig kunskap om dessa grundläggande fakta. Det nu remitterade förslaget tidplan innebär att budgeten för LFS måste behandlas av Locum ABs styrelse utan tillräcklig information om sjukvårdens planer och dess påverkan på åtgärder av olika slag inom fastighetsbeståndet.

Ett budgetförslag upprättat vid den tid som det remitterade förslaget förutsätter innebär vidare för LFS del att en seriös bedömning av hyresintäkternas utveckling kommande år omöjliggörs. Indexutvecklingen av hyrorna kan till nöds uppskattas i slutet av augusti eller i början av september.

Målstyrning av Locum AB

Locums i allt dominerade uppdrag är att förvalta och utveckla landstingets fastighetsbestånd så att kärnverksamheterna i landstinget kan tillgodoseas med ändamålsenliga lokaler. Ett sätt att åstadkomma detta har varit att målstyra organisationen genom ett system med Balanserade styrkort (Balanced Score Card). Detta finns nu infört på relevanta nivåer i organisationen. Merparten av de nyckeltal och mål som används mäter och följer upp resultat som åstadkoms i LFS. Det gäller allt från avkastning på eget kapital till sopsortering hos hyresgästerna.

Bestämmandet av målen i detta ledningsverktyg är avhängigt förändringar inom sjukvården. Ett allt för tidigt budgetarbete och beslut om nya mål medför att ledningsverktyget riskerar att förlora styrförmågan på grund av bristfälliga underlag för utfallsanalys av aktuell verksamhetsår.

Flexibilitet

Budgetarbetet i LFS och styrningen av Locum baseras i stor utsträckning på förutsättningar och sakförhållanden inom sjukvården. Detta bör även avspeglas i tidplanen för budgetarbetet inom landstingskoncernen.

2003-02-13

LOC 0301-0250

För att budgetförslaget för LFS ska ha tillräcklig kvalitet bör inlämnandet av budgetförslaget flyttas fram till slutet av september. En sådan förändring av den föreslagna tidplanen torde ge utrymme för analys av sjukvårdens planering med bäring på fastighetsrelaterade åtgärder. Detta gäller inte minst investeringsfrågor.

Det är även nödvändigt att i den nya föreslagna budgetprocessen klargöra hanteringen av investeringsbehov som vid de definierade beslutstillfällena av olika skäl inte kunnat tas med i de prioriteringar som då görs. Även i denna typ av beslut krävs att ett mått av flexibilitet införs i hantering och beslutsfattande utan att förståelsen för och styrningen av helheten går förlorad.


Ingemar Ziegler



Förvaltningskontoret
Hans Ullström

UTLÅTANDE

1 (3)
KN 2003/51

2003-02-14

Remiss av förslag till ny budgetprocess för landstingskoncernen
(2 bilagor)

1 FÖRSLAG TILL BESLUT

Kulturnämnden föreslås besluta

att godkänna förvaltningens förslag till yttrande på remiss av förslag till ny budgetprocess för landstingskoncernen.

2 BAKGRUND

2.1 Ärendets beredning

Landstingsfullmäktige uppdrog i december 2002 åt landstingsstyrelsen att skyndsamt utreda och lämna förslag till förändringar av budgetprocessen. Ett sådant förslag har arbetats fram och har sänts ut på remiss av landstingets koncernledning till nämnder och styrelser. Svar på remissen skall vara koncernledningen tillhanda senast den 21 februari 2003.

Remissen är ställd till förvaltningschefer och bolagsdirektörer. Det är därför i första hand en tjänstemannaprodukt som efterfrågas som yttrande. I remissen anger dock koncernledningen att om remisstiden medger är det önskvärt att respektive nämnd/styrelse ges möjlighet att ta del av förslaget och lämna synpunkter. Även om tidsmarginalerna är små har kulturförvaltningen valt att förelägga kulturnämnden förvaltningens förslag till yttrande för godkännande.

2.1.1 Dagens budgetprocess

Den nuvarande budgetprocessen infördes fr o m arbetet med budget för 1998 och innebär i korthet att landstingsfullmäktige fastställer slutlig budget (landstingsbidrag) mål, eventuella uppdrag etc för respektive verksamhet i juni året före aktuellt budgetår. Nämnd/styrelse skall sedan anta intern budget senast i november. I samband med mandatperiodsskifte har nya landstingsfullmäktige fastställt budget i november/december och nämnd/styrelse i januari. Fullmäktiges budgetbeslut har i huvudsak varit en politisk produkt och skall därigenom ge uttryck för landstingsfullmäktiges styrning. Fullmäktigebudgeten skulle enligt de ursprungliga intentionerna föregås av en dialog mellan den centrala politiska nivån och politiker och tjänstemän från respektive nämnd/styrelse.

Bilaga

1 Koncernledningens förslag till ny budgetprocess

2 Förvaltningens förslag till yttrande

2003-02-14

3 KONCERNLEDNINGENS FÖRSLAG

Koncernledningen anser att den dialog som skulle föras mellan central och lokal nivå före landstingsfullmäktiges budgetbeslut inte fått någon framskjuten plats i budgetarbetet. Vidare anser koncernledningen att landstingsledningens roll i dag är förhållandevis nedtonad.

Koncernledningen föreslår en ny budgetprocess där koncernledningen utarbetar förslag till budgetdirektiv som läggs fast av landstingsstyrelsen i slutet av april varje år. Direktiven skall i huvudsak innehålla

- Ekonomiska planeringsföresättningar
- Investeringsriktlinjer
- Särskilda frågor/uppdrag som skall beaktas
- Tekniska anvisningar

Tidsperspektivet är tre år vad avser driftbudget och fem år vad avser investeringar.

Med landstingsstyrelsens direktiv som grund skall nämnd/styrelse arbeta fram budgetunderlag (budgetförslag) som inges till landstingsstyrelsen senast den 1 september. Här anges förslaget till ny budgetprocess särskilda krav på budgetarbetet för hälso- och sjukvården. Väsentligt är här att förhandlingar mellan beställare och producenter påbörjas under våren och slutförs inför att budgetunderlag inges till landstingsstyrelsen.

Den nya budgetprocessen ger den centrala tjänstemannanivån i landstinget större ansvar än för närvarande för att ta fram förslag till samrad budget för landstingskoncernen, dels genom utformandet av direktiv under vintern, dels genom att koncernledningen föreslås presentera en analys av nämnders och styrelser underlag inför att landstingsfullmäktige fastställer budgeten i november.

4 FÖRVALTNINGENS SYNPUNKTER

Förvaltningen konstaterar att den nya budgetprocessen i stort är en återgång till den ordning som gällde före 1997. En av nackdelarna med den ordningen bedömdes vara att nämnder och styrelser hade en formell möjlighet att begära utökade ekonomiska ramar i samband med att budgetförslag lämnades till landstingsstyrelsen. Så vitt förvaltningen kan bedöma så kommer denna möjlighet formellt att återuppträ även om landstingsstyrelsen i direktiv skulle kunna anföra att möjligheten till utökade ramar i starkt begränsad eller obefintlig.

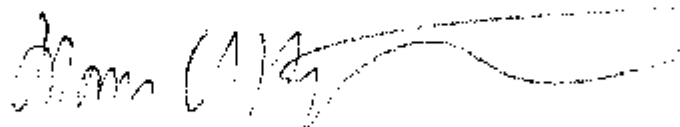
En annan nackdel med den budgetordning som gällde före 1997 var att landstingsfullmäktiges slutliga beslut om budget kom så sent på året att inga enheter i praktiken kunde upprätta årsbudgetar före budgetårets början. Denna svaghet har sedan i många fall kvarstått även med den budgetprocess som gällt mellan 1997 och 2002 där avtal mellan beställare och producenter, främst inom vården, många gånger inte upprättat förrän så långt in på budgetåret att avtalen i praktiken inte utgjort sådant styrinstrument som ursprungligen avsågs.

2003-02-14

Vidare konstaterar förvaltningen att den centrala tjänstemannaorganisationens ökade inflytande är en återgång till den ordning om gällde fram till början av 1990-talet då finanskontoret/landstingskontoret gjorde bedömningar av nämnder och styrelsers budgetförslag innan de behandlades av landstingsfullmäktige.

Utifrån kulturämndens synvinkel torde det dock inte finnas anledning att anföra några betydande argument mot den budgetprocess som föreslås. Vad gäller förslagens skrivningar om att avtal mellan beställare och producenter skall förhandlas fram med start redan under våren kan konstateras att de avtal som kulturämnden upprättar med en handfull kulturproducenter många gånger är flerpartsuppdrag där staten och/eller viss kommun även ingår som part. Eftersom såväl staten som kommuner normalt beslutar om kulturstöd i november eller december kommer det inte vara möjligt att upprätta sådana avtal redan under våren. Detta torde dock vara av underordnad betydelse så länge kulturämnden håller sin budget.

Förvaltningen tolkar förslaget som att den nya budgetprocessen skall införas redan under 2003, d v s avser arbetet med budget 2004. Om förslaget antas innebär det att kulturämnden antingen fastställer budget vid ett nytt tidigare ej planerat sammanträde i slutet av augusti eller vid ordinarie sammanträde i juni 2003. Det är dock osäkert hurvida landstingsstyrelsens direktiv kommer att föreligga i sådan tid att det är praktiskt möjligt att arbeta fram ett budgetförslag som hinner prövas i kulturämnden i juni.



Hans Ullström



Förvaltningschefer

Bolagsdirektörer

Ankom

2003-01-23

Patientnämnden

Remiss av förslag till ny budgetprocess för landstingskoncernen

Landstingsfullmäktige uppdrog i december förra året åt landstingsstyrelsen att skyndsamt utreda och lämna förslag till förändringar av budgetprocessen. Ett sådant förslag har utarbetats och remitteras härmed för synpunkter.

Om remisstiden medger är det önskvärt att resp nämnd/styrelse ges möjlighet att ta del av förslaget och lämna sina synpunkter.

Remissvaren skall vara koncernledningen tillhanda senast den 21 februari 2003.


Sören Olofsson

Patientnämnden

2003-02-11

Landstingsdirektör
Sören Olofsson
Koncernledningen

Förslag till ny budgetprocess för landstingskoncernen

Förslaget har diskuterats inom förvaltningen samt med vår ordförande. Vi är alla överens om att en återgång till tidigare budgetordning är bra.

Förslaget tillstyrkes alltså.


Åsa Rundquist
Förvaltningschef



Yttrande över Ny budgetprocess för landstingskoncernen

För att dels förbättra underlaget för landstingsfullmäktiges budgetbeslut och därmed budgetens funktion som styrinstrument, dels stärka landstingsledningens roll i budgetarbetet har koncernledningen tagit fram ett förslag till ny budgetprocess, som nämnderna kan lämna synpunkter på senast den 21 februari.

Nämnden anser att nuvarande ordning är ändamålsenlig för nämndens verksamhet och ger goda möjligheter till styrning av verksamheten. Nämnden kan dock förstå att ekonomiskt mer omfattande verksameters problem kan vara skäl till en ny budgetordning och kan inte se att den föreslagna tidplanen mer än marginellt och i så fall det första året skulle vara ett problem för nämnden. Dock bör påpekas att utfallet årets första månader för Regionplane- och trafiknämnden inte ger ett bra underlag för prognostisering av nämndens budgetutfall vid årets slut.



2003-02-19

05

Regionplane- och trafiknämnden

Yttrande över Ny budgetprocess för landstingskoncernen

SAMMANFATTNING

Landstingets koncernledning har tagit fram ett förslag till ny budgetprocess och remitterat det till landstingets bolag och nämnder m.fl. för synpunkter senast den 21 februari.

I korthet går förslaget ut på att fullmäktiges budgetbeslut tas i november i stället för som sedan 1997 i juni.

Kontoret föreslår att nämnden med vissa påpekanden ställer sig positiv till förslaget.

FÖRSLAG TILL BESLUT

Kontoret föreslår att Regionplane- och trafiknämnden beslutar

att som yttrande över Ny budgetprocess för landstingskoncernen avlåta skrivelse i enlighet med kontorets förslagsskrivelse (bilaga 1).

Björn Wredén

Catharina Lindell

Bilagor

1. Förslagsskrivelse
2. Ny budgetprocess för landstingskoncernen –
Koncernledningens Utkast tjänsteutlåtande 2003-01-20

Stockholms läns landsting

Postadress
Box 4414, 102 69 Stockholm

E-post
rtk@rtk.sll.se
Direkt catharina.lindell@tk.sll.se

Internet: www.rtk.sll.se www.stockholmsregionen2030.nu

Besöksadress
Göta Ark Medborgarplatsen 25

Kommunikationer
T-bana Medborgarplatsen, buss 59 & 66
pendeltåg Stockholm södra

Telefon
Växel 08-737 25 00

Direkt 08-737 40 70
Mobil 070 737 40 70

Telefax
08-737 25 66

48

REMISSEN

Landstingsfullmäktige uppdrog den 10 december 2002 åt landstingsstyrelsen att skyndsamt utreda och lämna förslag till förändringar av landstingets budgetprocess. Ett sådant förslag har nu utarbetats och remitterats till landstingets utskott, nämnder, bolag m.fl. för synpunkter senast den 21 februari i år. I remissbehandlingen - utkast tjänsteutlåtande 2003-01-20 - sägs att det är önskvärt att resp. nämnd/styrelse ges möjlighet att ta del av förslaget och lämna sina synpunkter. Förslaget bifogas som bilaga 2.

ÄRENDET

Landstingets koncernledning föreslår en ny tidplan för budgetprocessen och därmed sammanhängande andra förändringar. Fullmäktige föreslås fastställa nästkommande års budget i november i stället för, som sedan 1997, i juni. Landstingsstyrelsens budgetförslag läggs i oktober på grundval av de budgetförslag verksamheterna ska ha överlämnat till styrelsen senast den 1 september. Dessa förslag ska då vara behandlade av respektive nämnd/styrelse. En tidplan ingår som bilaga i förslaget.

Bakgrunden till förslaget är de problem kring landstingskoncernens budgetarbete som framkommit i bl.a. den egenvärdering av styrningsfrågor som revisorerna gjort hösten 2002. Det framförs också att den budgetprocess som infördes 1997, med beslut av landstingsfullmäktige om kommande års budget i juni, inte i alla delar är ändamålsenlig. De orsaker som anges härrör sig till framför allt sjukvårdsorganisationen, som ju i budgetsammanhang är den helt avgörande. Bland annat har överenskommelserna mellan vårdgivare och producenterna/akutsjukhusen inte varit klara förrän ett antal månader in på budgetåret.

Syftet med de föreslagna förändringarna är i första hand att dels förbättra underlaget för fullmäktiges budgetbeslut och därmed budgetens funktion som styrinstrument, dels att stärka landstingsledningens roll i budgetarbetet.

Huvudmotivet för landstingets nya politiska organisation är att ledning och styrning av landstingskoncernen måste ges bättre förutsättningar och bli mer verkningfull. En del i detta är att landstingsledningen har en stark roll i budgetarbetet. Den ska till exempel ha ett tydligt mandat att ingripa när problem uppstår i avtalsarbetet mellan beställare och producenter.

Direktiv för budgetarbetet

Budgetarbetet ska baseras på landstingsledningens formulerade förutsättningar och krav. Koncernledningen föreslås därför utarbeta förslag till budgetdirektiv som landstingsstyrelsen lägger fast i slutet av april varje år. Här finns de politiska inriktningarna och förutsättningarna för hela landstingskoncernen. Direktiven ska avse hela landstingskoncernen och utgår från den av fullmäktige året innan antagna budgeten, föregående års bokslut samt månadsbokslut från innevarande år. Första året i

planeringsperioden ska stå i fokus, men strävan ska vara att stärka de mer långsiktiga inslagen i planeringen.

De ekonomiska planeringsförutsättningarna som ska harmonisera med respektive verksamhetsuppdrag, bygger på planeringen för andra året i den flerårsplanering som skett i samband med att innevarande års budget antogs. Justeringar kan naturligtvis behöva göras med anledning av t.ex. bokslutet. Beställarna, dit Regionplane- och trafiknämnden hör, får som nu besked om vilket landstingsbidrag de har att utgå ifrån. Tidsperspektivet är tre år.

Verksamheternas budgetarbete

Med budgetdirektiven som underlag utarbetar verksamheterna sina respektive budgetförslag som alltså ska vara nämndbehandlade och överlämnade till landstingsstyrelsen senast den 1 september. Investeringsplaner följer samma tidplan.

Samtidigt som budgetarbetet pågår lokalt sker visst budgetförberedande arbete centralt: skatteinkomsberäkningar, analyser av månadsrapporter, m.m. görs. Den centrala tjänstemannanivån ges med förslaget ett större ansvar än för närvarande för att ta fram ett förslag till samlad budget för landstingskoncernen och för att presentera sin analys och sina bedömningar kring kvalitet och följsamhet till de givna direktiven. Aktuell information om ekonomiska och andra förutsättningar ska tillfogas.

Därefter lägger landstingsstyrelsen fram sitt förslag i oktober som behandlas av fullmäktige i november. Därmed är den årliga budgetprocessen i allt väsentligt avslutad. Vad som därefter återstår för t.ex. Regionplane- och trafiknämnden är att, om så krävs till följd av fullmäktigebeslutet, justera sitt förslag från våren och slutligt lägga fast budgeten.

Förslaget förändrar inte principiellt formerna för personalorganisationernas medverkan i budgetprocessen.

KONTORET

Förslaget är både motiverat av och beskrivet ur den stora hälso- och sjukvårdsorganisationens perspektiv. Regionplane- och trafikkontoret har i den nämnda egenvärderingen av styrningsfrågor gett positiva svar på frågorna om nuvarande budgetprocess ger goda möjligheter att utforma budget m.m. Nämndens budget är inte heller av den storleken att den erbjuder några större problem för landstingsledningen. Ur nämndens och kontorets synvinkel har nuvarande budgetprocess och tidplan fungerat bra.

Kontoret kan förstå behovet av ny process mot bakgrund av de problem som framför allt rör samspelet beställare/producenter på hälso- och sjukvårdssidan. Kontoret bedömer inte heller förslaget som problematiskt för vare sig kontorets förberedande arbete eller nämndens ställningstagande till det av kontoret framlagda budgetförslaget.

För Regionplane- och trafiknämnden är det avgörande om det föreslagna planeringsperspektivet på tre år går att "lita på". Gör det det i allt väsentligt, har ju nämnden på ett tidigt stadium även med det här förslaget kunskap om de ekonomiska planeringsförutsättningarna de närmaste åren. I sin verksamhetsplanering planerar nämnden även nu för mer än det närmaste året, varför förslaget om ett tidsperspektiv på tre år i det stora hela stämmer väl överens med dagens arbets sätt. Eventuellt kan förslaget att nämnden efter direktiv i april ska lämna ett budgetförslag före 1 september medverka till en förbättrad dialog mellan nämnd och kontor kring de budgetmässiga förutsättningarna kring verksamheten. En smärre förändring i nämndens arbetsplan måste göras i och med att budgetförslaget antingen ska tas i nämnd före sommaruppehållet – 2003 har nämnden planerat ett sammanträde den 12 juni – eller omedelbart efter dvs sent i augusti.

Beroende på verksamhetens art med konsultupphandlingar som planeras årsvis har nämnden regelmässigt lägre utbetalningar i början av året än i slutet. Detta gör att månadsboksluten första halvåret ger en missvisande bild av det förväntade utfallet för året. I dagsläget förändras detta först efter det att delårsbokslutet per den 31 augusti avgivits. Detta är en kunskap som nämnden tar hänsyn till när den ger sin prognos för året i samband med delårsbokslutet. Detta bör påpekas med anledning av att det i remisshandlingen sägs att årets första månadsbokslut bland annat material ska utgöra grunden för budgetdirektiven i april.

Sammantaget anser kontoret att förslaget till ny budgetprocess för landstingskoncernen tämligen enkelt bör kunna inlemmas i kontorets och nämndens budget- och verksamhetsplanering.



Yttrande över Ny budgetprocess för landstingskoncernen

För att dels förbättra underlaget för landstingsfullmäktiges budgetbeslut och därmed budgetens funktion som styrinstrument, dels stärka landstingsledningens roll i budgetarbetet har koncernledningen tagit fram ett förslag till ny budgetprocess, som nämnderna kan lämna synpunkter på senast den 21 februari.

Nämnden anser att nuvarande ordning är ändamålsenlig för nämndens verksamhet och ger goda möjligheter till styrning av verksamheten. Nämnden kan dock förstå att ekonomiskt mer omfattande verksamhetens problem kan vara skäl till en ny budgetordning och kan inte se att den föreslagna tidplanen mer än marginellt och i så fall det första året skulle vara ett problem för nämnden. Dock bör påpekas att utfallet årets första månader för Regionplane- och trafiknämnden inte ger ett bra underlag för prognostisering av nämndens budgetutfall vid årets slut.

Stockholms läns landsting

Postadress
Box 4414, 102 69 Stockholm

E-post
rik@rik.sll.se

Internet: www.rik.sll.se

Besöksadress
Göta Ark Medborgarplatsen 25

Kommunikationer
T-bana Medborgarplatsen, buss 59 & 66
pendeltåg Stockholm södra

www.stockholmsregionen2030.nu

Telefon
Växel 08-737 25 00

Telefax
08-737 25 66

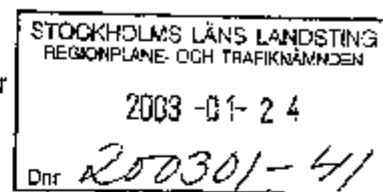
52

2003-01-20

LS 0301-0020

Förvaltningschefer

Bolagsdirektörer



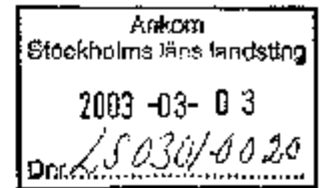
Remiss av förslag till ny budgetprocess för landstingskoncernen

Landstingsfullmäktige uppdrog i december förra året åt landstingsstyrelsen att skyndsamt utreda och lämna förslag till förändringar av budgetprocessen. Ett sådant förslag har utarbetats och remitteras härmed för synpunkter.

Om remisstiden medger är det önskvärt att resp nämnd/styrelse ges möjlighet att ta del av förslaget och lämna sina synpunkter.

Remissvaren skall vara koncernledningen tillhanda senast den 21 februari 2003.


Sören Olofsson



FIR

Svar på förslag till ny budgetprocess inom landstingskoncernen

Positivt att sträva efter en tillförlitlig och verklighetsförankrad grund för att öka budgetdisciplinen.

Nödvändigt att avkastningskraven och eventuella effektivitetsförbättringskrav på producentorganisationen är fastslagna innan maj månad när förhandlingarna skall börja.

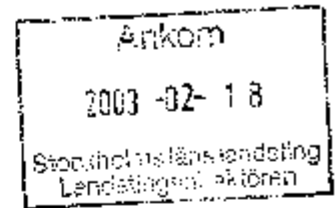
Perioden maj-augusti är i praktiken ganska kort. På g a semester är tiden Midsommar t om den 10 augusti svår att nyttja för ett effektivt förhandlings/budgetarbete eftersom bemanningen är decimerad och beslutsfattare ofta inte finns på plats samtidigt. Om ett av styrelser och nämnder behandlat budgetförslag skall lämnas den 1 september torde budgeten lokalt måste vara färdig kring den 15-20 augusti. Med hänsyn till semesterperioden skulle det innebära att det finns ca 7 veckor före Midsommar och ca 10 dagar i augusti för VÖK-förhandlingar och lokalt budgetarbete. Det ökade kravet dels på delaktighet hos personalen i bl a de ekonomiska frågorna och dels på en verklighetsförankrad budgetprocess lokalt kan bli svåra att uppfylla om denna i praktiken mycket snäva tidsplan.

Den långa tid som går mellan budgetdirektiven fastslås och slutet på budgetperioden, som infaller i det närmaste 2 år senare, ställer stora krav på stabilitet i omvärlden och i organisationen. Om förutsättningarna förändras i väsentlig omfattning eller om organisationen förändras så att de som gjort budgeten inte längre är ansvariga för utfallet kan det få allvarliga konsekvenser för budgetdisciplinen och budgetens styreffekt. Fördelarna med att ha en lång budgetprocess och en väl genomarbetad budget kan då vändas till en nackdel på g a avsaknad av flexibilitet och anpassning till en ständigt förändringsutsatt organisation.



STOCKHOLM CARE

2003-02-17



YTTRANDE

Koncernledningen

Remiss av förslag till ny budgetprocess för landstingskoncernen

Stockholm Care som erhållit koncernledningens förslag till ny budgetprocess har följande synpunkter på förslaget.

Den nuvarande ordningen för budgetarbetet inom SLL har fungerat väl för bolagets del. Vi ser emellertid inga hinder för bolaget till förbättringar inom landstinget med den nu föreslagna budgetprocessen varför förslaget tillstyrkes.

För Stockholm Care AB

Ulf Lagerström
Ordförande

Birgitta Thellman Beck
VD

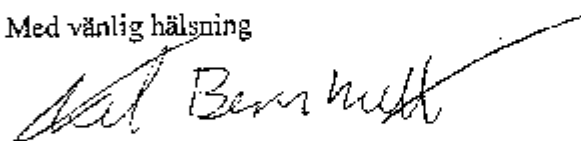


Stockholms läns landsting
Koncernledningen

Remiss av förslag till ny budgetprocess för landstingskoncernen

Styrelsen i AB SLL Internfinans behandlade vid sitt sammanträde 03-02-18, § 11, förslag till ny budgetprocess för landstingskoncernen. Internfinans har inte någonting att invända mot den föreslagna budgetprocessen.

Med vänlig hälsning



Axel Bernhult
Administrativ Chef

Johansson Ingvar (LK)

Från: Stiernstedt Göran (LK)
Skickat: den 21 februari 2003 16:55
Till: 'Harald Abelin'
Kopla: Olofsson Sören (LK); Johansson Ingvar (LK)
Ämne: SV: Budgetprocess

Hej!

Tack. Bra synpunkter. Vi sammanställer inkomna synpunkter för beredning i landstingsstyrelsen.

Mvh. Trevlig helg.

Göran

-----Ursprungligt meddelande-----

Från: Harald Abelin [mailto:harald.abelin@sankterik.se]
Skickat: den 21 februari 2003 16:33
Till: Sören Olofsson; Göran Stiernstedt
Ämne: Budgetprocess

ej

Styrelsen och ledningen för S:t Eriks Ögonsjukhus förstår och accepterar landstingets behov av att i tid veta ekonomin för nästa år.

Några risker med den föreslagna budgetprocessen är:

 Svårt att få en förankrad budget under somnarmånaderna

 Merparten av arbetet måste vara klart i mitten av juni. Detta medför att vi ligger långt bort från nästa år och har därmed större osäkerheter.

En förlängning från till mitten av september skulle proportionellt sett ge stor utväxling:

 Bättre förankrad budget

 Betydligt mindre avstånd till nästa år

Ha en trevlig helg

/harald

Harald Abelin
Verkställande Direktör
S:t Eriks Ögonsjukhus AB
