

Forbedret økonomistyring ved sykehuset

Bakgrunn

Så vel Helse Sørøst RHF sin internrevisjons gjennomgang vinteren 2009 som lokal revisors rapport i forbindelse med årsregnskapene for 2008 og 2009, påpeker svakheter ved dagens økonomiorganisering og ressurs i foretaket. Intern gjennomgang av stabene samt nye rapporteringskrav fra Helse Sørøst RHF og behov for nye og forbedrede IKT-verktøy og rutiner, har også bidratt til nødvendigheten av å gjennomgå organisering og ressursbehov for å sikre en robust økonomistyring .

Denne saken er en statusbeskrivelse og forslag til en ressurs- og handlingsplan for å forbedre økonomistyringen og økonomisk internkontroll i foretaket.

Status

Avdelingen har tradisjonelt hatt som hovedoppgave å rapportere til eier, styre og ledelse i form av månedlig virksomhetsrapport. I tillegg har avdelingen hatt ansvar for budsjettmodeller, konsolidering og rapportering. I 2007 fikk avdelingen ansvar for innkjøpsenheten, og implementering av felles elektronisk innkjøpssystem i hele sykehuset. Bemanningen i avdelingens enheter har i sum vært uendret over de siste 5 årene. Det er tilført en rekke nye oppgaver og funksjoner, samtidig som antall IKT løsninger og rapporteringskrav har økt vesentlig i den samme perioden.

Av nye oppgaver i avdelingen kan nevnes:

- Månedlig prognose og likviditets, balanse og kontantstrømsrapportering
- Rapportering innkjøpsparametre (gev realisering, sentrallagerbruk, avtalelojalitet, bruk av elektronisk innkjøpssystem med mer)
- Vedtatt sterk økning i bruk av elektronisk innkjøpssystem (fra 30% til 80%+)
- Rapportering månedlig forskning og innovasjon
- Internhandels-avstemminger
- Detaljert årsverksrapportering
- Risikoanalyse budsjett/økonomi med mer
- Detaljert investeringsoppfølging
- Månedlig Omstillingsrapportering
- Økt aktivitetsrapportering
- Økt antall kvalitetsparametre

Dette har medført flere nye systemløsninger, i alt 6 systemer driftes i dag mot 3 for 3 år tilbake. DIPS kompetanse har også vært nødvendig å øke i avdelingen for å kvalitetssikre data til bruk i rapportering av kvalitetsparametre.

Dagens bemanning er 10 årsverk i økonomistyringsenheten (inkl. økonomidirektør), 14 i regnskap, 9 i innkjøpsenheten. Bemanningstall er sjekket med andre sykehusområder, og det viser seg at sykehuset har lav bemanning både innen økonomistyring og innkjøp, også når vi justerer for sykehusets størrelse. Hva gjelder regnskap er vi som snittet, mens enhet for virksomhetsdata er vanskelig å sammenlikne da dette er ulikt organisert i de ulike

sykehusområdene. Sammenliknet med de fleste sykehusområdene har sykehuset de mest manuelle ledelesesinformasjonssystemene.

Fremtidig utvikling

Vi har forsøkt å beskrive utviklingen i oppgaver og ressursbehov i den kommende strategiperioden 2010-2014. Vi har også forsøkt å hensynta de signaler internrevisjonen i Helse Sørøst RHF og lokal revisjon har gitt i sine rapporter.

Utviklingen viser at det vil bli behov for en betydelig styrking av ressurs innenfor økonomistyring og virksomhetsdata (ca 4 årsverk) og innkjøp (3 årsverk). Regnskap vil være stabilt inntil dette på et tidspunkt vil overtas av Sykehuspartner HF (besluttet sentralisert av Helse Sørøst RHF i forbindelse med innføring av nytt ERP system).

Forbedret økonomi- og innkjøpsstyring handler i stor grad om tilførsel av ressurser. Dette må på plass for å få gjennomført de nødvendige forbedringsprosesser, både på ledelsesinformasjonssystemer, budsjettrutiner og internkontroll, samt økt innkjøpsressurs på avtaleinngåelser/anskaffelser og system..

I tillegg kommer som vist under en rekke nye oppgaver.

Opgaver som vil stå sentralt i årene som kommer er:

- Innføring av ressursstyringsverktøy
- Innføring av nytt rapporteringsdatavarehus i samarbeid med HSØ
- Innføring av nytt ERP system i samarbeid med HSØ og nasjonalt prosjekt
- Nytt budsjetteringssystem/modeller ifm de tre overnevnte systemer
- Etablering av forbedret økonomisk internkontroll
- Etablering av Risikostyring som verktøy i økonomistyringen
- Vesentlig oppgradering av rutinebeskrivelser og stillingsinstruksjoner innen økonomi og innkjøpsstyring
- Forbedret/forsterket oppfølging av årsverk og lønnsområdet
- Økt bruk av elektronisk innkjøpssystem og sentrale avtaler (plan styrebehandlet i HSØ og i foretakets styre i 2009).
- Styrket oppfølging og opplæring knyttet til LOA/FOA, inkl. revisjoner
- Overføring av regnskapsenhet til sentral aktør ifm nytt ERP system.
- Mer enhetlig rapportering og styrket dokumentasjon internt i klinikker og stab.

Svært mange av de overnevnte oppgaver er sentralt styrt av beslutninger som fattes på regionalt plan og de krav som kommer fra departementet til utvidet rapportering.

Risikovurdering

Risiki ved å fortsette med dagens bemanning og struktur er drøftet i en risikoanalyse. Oppsummeringen viser at det sannsynlig vil medføre så vel svekket styring, manglende internkontroll, og sannsynlighet for betydelige avvik fra vedtatte planer innen innkjøp og logistikk, inklusive fare for klare brudd på lov om offentlige anskaffelser. Det er også anført en risiko for at medarbeidere med sentral kompetanse vil slutte med bakgrunn i høyt arbeidspress og utfredsstillende arbeidssituasjon, noe vi allerede har sett skje.

Avdelingen har i dag stor sårbarhet da stort sett kun 1 person kan utføre de tillagte oppgaver (ingen overlapp).

Beslutninger som må fattes/ avgrensinger andre avd/prosesser

Det vil være behov for å avgrense oppgavene mot andre avdelinger, slik at det blir effektive og robuste prosesser og ansvarsdelinger.

Herunder administrativt systemansvar for alle systemer i forhold til IKT-enhet og organisasjonsavdelingen, årsverksoppfølging og lønnsoppfølging mot organisasjonsavdelingen, og klinikkøkonomenes tilhørighet i klinikk eller økonomiavdeling. Disse elementene vil avklares i lederdialog ila 1.halvår.

Det er allerede fattet beslutning i ledergruppen å styrke økonomienheten med en økonomisjef. Dette er under arbeid og forventes implementert ila 2010. Nok et årsverk vil måtte ansettes ila høsten 2010.

Utlysning og budsjettmidler til nye stillinger utover dette må besluttes, slik at ressurs kan ansettes for å arbeide med ressursstyringsverktøy og datavarehus/LIS-system fra høsten 2010 og på innkjøpssiden for å sikre gjennomføring av vedtatte planer og krav her.

Målsetting er at ressurser i henhold til vedlagte rapport gjøres tilgjengelig for økonomiavdelingen i 2010 og i 2011 budsjett.

Organisering av økonomiavdelingen.

Fra en lang periode med stabile og forutsigbare oppgaver har de siste par årene og de fremtidige endringer vist behov for få en formålstjenlig organisering hvor prestasjons og endringskultur er viktig, samt en dreining mot mer selvstendige og komplekse oppgaver hvor IKT kunnskap er svært viktig. Det finnes mye dokumentasjon på viktigheten av prestasjonskultur for å lykkes med gode endringsprosesser. Dette vil derfor bli sterkt vektlagt i fremtidige ansettelser.

Det vil også være nødvendig av kvalitets og risikominimeringshensyn å sørge for opplæring/dublering av sentrale oppgaver i avdelingen.

Fra 1.9.2010 er følgende organisering under økonomidirektør foreslått:

- Enhet for økonomistyring, ledet av ny økonomisjef
- Enhet for virksomhetsrapportering, ledet av enhetsleder
- Enhet for regnskap, ledet av regnskapssjef
- Enhet for innkjøp, ledet av innkjøpssjef

Lederkulturen vil også være et vesentlig element i å forbedre økonomistyringen.

Det henvises til rapporten vedlagt, hvor en del sentrale elementer for å skape en god kultur og en prestasjonskultur i avdelingen bli vektlagt. Dette er godt underbygget i ledelsesteorien, bl.a. Bang 2008, Gundersen 2005 og Sjøvold 2006.

Administrerende direktørs vurdering

Administrerende direktør vurderer viktigheten av en velfungerende organisasjon for økonomistyring og kontroll samt innkjøpsstyring, som svært viktig for foretaket, og ber styret gi sin tilslutning til å gjennomføre reorganisering og ressurstilførsel i henhold til økonomidirektørs innstilling i saken