

Utviklingsprosjekt:

Bedre prosess og mer tid til analyse av månedlige økonomirapporter

Nasjonalt topplederprogram

Erik A Hansen

Bodø 5. november 2010

Bakgrunn og problemstilling

Helseforetakene har siden oppstarten i 2002 hatt et stort fokus på god økonomistyring. Økonomien i Helse Nord RHF har vært god i 2009 og 2010, men det må fortsatt forventes at dette blir et sentralt oppfølgingspunkt fremover. Som et grunnlag for løpende økonomistyring utarbeides det månedlig en økonomirapport basert på mal fra Helse- og omsorgsdepartementet kalt ØBAK (økonomi, bemanning, aktivitet og kvalitet).

ØBAK-rapporten utarbeides hver måned med rapportfrist den 12. kl 12. I tillegg til økonomirapporten som er i excel-format utarbeides det en tekstlig kommentar med rapportfrist den 14. kl 12. Rapportene går formelt fra foretaksdirektør til adm. direktør i Helse Nord RHF, men reelt går mye av kommunikasjonen direkte mellom økonomisjef i foretakene og økonomigruppen i RHF.

De som utarbeider rapportene i HF-ene opplever det som et stort press med hensyn til å få ferdigstilt rapportene i tide og det er utstrakt bruk av overtid og kveldsarbeid for å ferdigstille rapportene. Det kommer ofte ønske om å bruke litt mer tid på å ferdigstille rapporten eller det kommer en rapport som har mindre korrigeringer eller utfyllinger av manglende tall i etterkant av fristen.

Sammenlignet med andre store bedrifter er rapportfristen sen i Helse Nord, og når rapporten kommer er halve måneden allerede passert. Dette medfører et tidstap i forhold til å få satt i verk tiltak tidlig. På regionalt direktørmøte ble saken diskutert 17.3.10 og det ble gitt uttrykk for et ønske om tidligere regnskapsavslutning, jf. følgende oppsummering (vedlegg 1):

Rapporter/analyse:

Ønskelig med bedre tid til analyser før rapportering, og for forenkling av rapportering til styre og RHF (samme rapportering). Dette innebærer tidligere avslutning av regnskapet.

Økonomisjefmøtet får i oppdrag å planlegge og gjennomføre dette.

På regionalt økonomisjefmøte ble saken tatt opp 14.4.10 og det var et ønske om at denne problemstillingen ble tatt opp i fellesskap i regionen (vedlegg 2)

Målsetting

Målet med prosjektet er å bedre den månedlige prosessen slik at det gis bedre tid til analyse før ferdigstillingen og at prosessen med å utarbeide rapportene skal bli forenklet. Dette skal igjen gi rom for at rapportene blir avbedre kvalitet, innholdet blir mer reelt forankret og at foretakene tidligere blir i stand til å iverksette nødvendige tiltak.

Det er også en målsetting at arbeidsprosessene hver måned skal forbedres slik at fristene i større grad holdes uten at presset på økonomiavdelingene økter ytterligere, heller at det blir redusert

Effektmål og resultatmål

Basert på oppsummering fra direktørmøte 17.3 og tilbakemeldinger som er mottatt fra andre som har endret månedlige rapporteringsfrister legges det opp til at det i oppdragsdokumentet fra Helse Nord RHF til foretakene fastsettes følgende frister:

1. Månedlig frist for ferdigstilling av regnskapet fremskyves med 7 dager til den 5. i hver måned
 - a. Vil gi bedre tid til analyse internt i HF-ene før rapportering til RHF
 - b. Vil gi mer tid til forankring mellom økonomi og AD i HF-ene før rapportering
 - c. Vil gi klinikkene/avdelingen i HF-ene tilgang til oppdaterte regnskap tidligere
 - d. Vil gi RHF mer tid til analyse av totalregnskapet som kan starte allerede når HF-ene er ferdige den 5.
2. Månedlig tekstrapport fra AD i foretaket til AD i RHF fremskyves med 5 dager til den 9. i hver måned
 - a. Vil gi bedre tid til analyse før ferdigstilling av økonomirapport til RHF-styret
 - b. Vil gi mulighet for tidligere utsendelse til styret slik at de kan gjøre en bedre analyse av rapportene
3. Endringene skal settes i verk fra april 2011
 - a. De første månedene i 2011 benyttes til parallelt å ferdigstille regnskapet for 2010 og månedsrapporter for 2011 og er allerede pressede perioder
 - b. Endringene må ha en tid til å vurderes og implementeres

Det legges opp til at fristene endres med et betydelig antall dager for å presse frem en helt ny gjennomgang av de interne prosessene knyttet til ferdigstilling av rapportene. Prosessene må forenkles og gjennomføres raskere og det må legges større vekt på å ferdigstille regnskapstall som gir et riktig bilde at totalresultatet enn at alle detaljer er korrigert før fristen. De postene som har stor resultateffekt må følgelig prioriteres.

Organisering

I henhold til økonomisjefmøtet 14.4.10 foreslås denne endringen organisert som et regionalt prosjekt. Det legges til grunn at prosjektet skal arbeide i henhold til LEAN-metodikken.

Regionalt økonomisjefmøte fungerer som styringsgruppe for prosjektet og har ansvar for:

- Beslutte ny prosess
- Frigjøring av ressurser til deltakelse i prosjektet
- Forankre besluttet prosess i egen organisasjon

Styringsgruppen ledes av økonomidirektør

Gruppen bør bestå av deltakere fra regnskap og plan/analyse. Ved behov tas det kontakt med lønn, innkjøp og IKT.

Prosjektgruppen ledes av regnskapsleder.

Det vises for øvrig til følgende vedlegg:

- Vedlegg 3 Mandat for prosjektgruppen
- Vedlegg 4 Arbeidsoppgaver for prosjektgruppen
- Vedlegg 5 Fremdriftsplan
- Vedlegg 6 Ressursbruk

Avgrensninger

Prosjektet avgrenses til å se på den eksterne rapporteringen hver måned pr foretak. Interne frister behandles kun i den utstrekning de har betydning for ferdigstillelsesfristen hver måned.

Underskrift (dato og navn)

Oppdragsgiver/prosjekteier	
Prosjektleder	

Vedlegg 1

Referat fra regionalt direktørmøte 17.3.10

39- 2010	LIS og endring av rapporterings- rutiner	<p>Det vises til sak i siste direktørmøte der konklusjonen ble at HN RHF følger denne saken opp til neste møte. Det arbeides med et notat til direktørmøtet som blir sendt ut tirsdag 16. mars etter ledermøte i HN RHF.</p> <p><u>Oppsummering:</u></p> <p>LIS: Det ønskes et større fokus på å sikre at systemet tilgjengeliggjøres og tas i bruk som forutsatt</p> <ul style="list-style-type: none">- Styringsgruppa bør opprettholdes/revitaliseres- Standardrapporter tilgjengeliggjøres automatisk for alle samtidig <p>Rapporter/analyse: Ønskelig med bedre tid til analyser før rapportering, og for forenkling av rapportering til styre og RHF (samme rapportering). Dette innebærer tidligere avslutning av regnskapet. Økonomisjefmøtet får i oppdrag å planlegge og gjennomføre dette.</p>	
-------------	---------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Vedlegg 2

Referat fra økonomisjefmøte 14.4.10:

1. Fremskynding av regnskapsavslutningen (Erik)

Viser til forrige møte, foretakene har meldt at det er for kort tid mellom regnskapsavslutning og rapportfrist til at det kan gjøres nødvendige analyser før rapporten sendes. For å skape mer tid til analyser, må derfor regnskapene lukkes tidligere. Hvordan skal vi ta tak i denne utfordringen, skal dette løses i fellesskap eller i hvert HF?

Ønske fra økonomisjefene om å ta tak i dette i fellesskap. Se på erfaringene fra andre, for eksempel, Helse Sunmøre HF (Ålesund). Ønske om at HFene kan delta med flere enn regnskapssjefene. Erik følger opp og arrangerer felles møte.

Plan for regnskap 2010 vi trenger et grundig møte med regnskapssjefene i forkant og kommer tilbake på neste møte med forslag til løsning.

Vedlegg 3

Fremdriftsplan/milepæler

18.11	Orientering/beslutning på regionalt økonomi og regnskapsjefmøte - Oppfølging av møte 14.4 - Forankring av fremdriftsplanen - Prosjektdeltakelse i HF-ene må avklares
25.11	Frist for å melde inn deltakere fra HF-ene
1.12	Deltakere i prosjektgruppen besluttes av eierdirektør
4.12	Telefonmøte i prosjektgruppen
Midten av des	Workshop med prosjektgruppen
17.12	Orientering om prosjektplanen på regionalt direktørmøte
Midten av januar	Telefonmøte i prosjektgruppen
19.1	Styringsgruppemøte telefon - orientering om status og utfordringer
16.2	Styringsgruppemøte Bodø - gjennomgang av forslag til ny prosess
16.3	Styringsgruppemøte telefon - beslutning av ny prosess
23.3	Styrebehandling årsregnskap 2010 i HF-ene
5.4	Ferdigstillelse regnskap pr mars 2011
9.4	Rapportering ØBAK pr mars 2011
Slutten av april	Telefonmøte i prosjektgruppen - Erfaringer - Vurdere eventuelle behov for endringer i ny prosess
April 2012	Evaluerer av endringen

Vedlegg 4

Mandat

Prosjektgruppen skal komme frem til en prosessbeskrivelse som sikrer at regnskapet kan ferdigstilles innenfor endrede tidsfrister. Herunder skal konsekvenser beskrives med hensyn til følgende:

- Behov for IKT-endringer
- Behov for endringer i rapporter til klinikker/avdelinger internt i HF-ene
- Behov for endringer for andre enn økonomiavdelingene
- Eventuelle kostnader skal estimeres og fremmes for styringsgruppen

Vedlegg 5

Arbeidsoppgaver

1. Prosjektgruppen skal identifisere og kartlegge de sentrale prosessene
2. Prosjektgruppen skal analysere og beskrive disse prosessene detaljert med hensyn til hva som er beskrankningene for å ferdigstille økonomirapportene tidligere, herunder:
 - a. Hva må gjelde alle HF-ene
 - b. Hva må gjelde kun for enkelte HFMomenter som forventes nødvendig å gjennomgå i denne forbindelse er følgende:
 - Hva som er nødvendig detaljpresisjon
 - Økt bruk av estimer
 - Hvilke store endringer som skjer mellom månedene må analyseres
 - Endrede rutiner knyttet til variabel lønn
 - Behov for å skille mellom internt og eksternt regnskap
 - Budsjetreguleringsrutiner
3. Prosjektgruppen skal utforme ny prosess hvor følgende momenter gjennomgås:
 - a. Behov for endringer i økonomisystemet
 - b. Behov for endringer i andre systemer
 - c. Behov for endringer i integrasjonen mellom systemene, herunder tidspunkt for faste jobber (f. eks lønnskjøring)
 - d. Konsekvenser for klinikkledere av endringer (f. eks hvis detaljeringsgraden blir redusert på noen områder)
4. Prosjektgruppen skal avklare hvor raskt kan endringer settes i verk og hva vil eventuelt være økonomiske konsekvenser. Herunder må det også avklares om det er avhengigheter mellom endringene (må noe endres først for å unngå at endret prosess stopper opp)
5. Prosjektgruppen skal evaluere endringen etter 1 år og fremme eventuelle behov for endringer i ny prosess for styringsgruppen

Vedlegg 6

Ressursbruk

Styringsgruppemøter gjennomføres i sammenheng med regionale økonomisjefmøter.

Prosjektgruppemøtene gjennomføres ved hjelp av telefonmøter og 1-2 heldagsmøter.

I tillegg til deltakelse i prosjektgruppemøtene må det forventes at foretakene stiller med ressurser til følgende:

- Avklare dagens rutiner i egen organisasjon i forkant av 1. møte
- Avklare konsekvenser i egen organisasjon av forslag til ny prosess
- Delta i utarbeidelse av ny prosess mellom møtene, herunder beskrive deler av prosessen og bidra til andre deler
- Kommunikasjon internt knyttet til iverksettelse av ny prosess

Prosjektgruppen må på 1 telefonmøte avklare detaljert arbeidsform, herunder:

- Behov for å hente inn erfaringer fra andre organisasjoner som har gjennomført slike endringer
- Behov for ekstern bistand til prosessen

Det er ikke satt av ressurser til IKT-messige endringer ved oppstarten av prosjektet og behov for dette fremmes eventuell til styringsgruppen og prosjekteier