



BUSINESS PERFORMANCE SERVICES

Assistance vedrørende økonomistyring - Gennemgang af metoder og proces for skøn

Regionshospitalet Viborg, Skive

30. september 2010

10-pp002 LAJE HG 005850 10023

ADVISORY

Sammenfatning

Baggrund

I forbindelse med udarbejdelse af kvartalsrapport for 3. kvartal 2009 for Regionshospitalet Viborg, Skive, blev der udarbejdet skøn over de samlede driftsudgifter for 2009 udvisende et forventet merforbrug på ca. 30 mio. kr. Hvor skønnet for løn var en merudgift på ca. 10 mio. kr. og skønnet for øvrige udgifter en merudgift på ca. 20 mio. kr. Det endelige regnskabsresultat for 2009 udviste imidlertid et merforbrug på ca. 61 mio. kr. i forhold til korrigeret budget. Hvor løn havde et merforbrug på ca. 42 mio. kr. og øvrige udgifter et merforbrug på ca. 20 mio. kr¹.

I kvartalsrapporteringen for 1. kvartal 2010 har hospitalsledelsen rapporteret uændrede forventninger til resultatet for 2010. Ved kvartalsrapporteringen for 2. kvartal 2010 har hospitalsledelsen revurderet forventningerne for 2010 og rapporteret et forventet merforbrug for 2010 på 46,7 mio. kr. sammenholdt med budgetterede.

Hospitalsledelsen har i august 2010 udarbejdet et notat til direktionen i Region Midtjylland vedrørende udvikling i de forventede samlede driftsudgifter for 2010.

På baggrund af det konstaterede merforbrug i 2009 er der i løbet af 2010 iværksat en række tiltag internt i Økonomi/plan og HR/løn med henblik på at styrke den løbende budgetopfølgning, revurdere interne kontroller samt sikre større involvering og verifikation på udarbejdede skøn og prognoser. Disse tiltag er for størstedelen implementeret og i drift.

KPMG's opgave

På baggrund af ovenstående, har KPMG fået til opgave at foretage gennemgang af:

- Bevillingsprocedurerne mellem Økonomi/plan og HR-afdelingen
- Anvendte metoder til lønskøn/skøn over øvrige driftsudgifter, herunder den anvendte periodisering

Hvis der identificeres forbedringsmuligheder, skal disse indgå i KPMG's rapportering.

Denne undersøgelse har efter aftale ikke omfattet kontakt til de kliniske afdelinger, hvilket gør at vi ikke kan give et billede af, hvordan budgetopfølgningens procedurer fungerer her. Efter vores opfattelse vil det være hensigtsmæssigt, at dette aspekt ligeledes undersøges nærmere - herunder om afdelingerne vurderer, at de har de rette kompetencer og værktøjer til at foretage effektiv økonomistyring samt deres tilfredshed med samme.

Note 1. Det er oplyst at de 20 mio. kr. på øvrige udgifter hovedsagelig består af en lille kompensation fra regionen i forhold til de ressourcer, der blev indsat på hospitalet i forbindelse med overtagelse af organkirurgien fra Silkeborg.

Analyse og anbefalinger - bevillingsprocedurer

KPMG's gennemgang af bevillingsprocedurerne mellem Økonomi/plan og HR/løn viser, at man med fordel kan formalisere og dokumentere arbejdsgange, indeholdende definition af roller og ansvar for alle involverede i bevillingsproceduren. Dette vil bidrage med øget klarhed og formalisering omkring håndteringen af denne opgave.

Den løbende budgetopfølgning med de enkelte afdelinger vurderes til at være regelmæssig og struktureret. På baggrund af det budgetopfølgningensmateriale, der månedsvist bliver sendt til afdelingerne, har afdelingerne et godt grundlag for at styre deres økonomi, herunder forstå hvilke tillægsbevillinger, der er givet.

Vi anbefaler, at man fremadrettet har mere fokus på risikoområder i budgetopfølgningens procedurerne. Forstået på den måde, at væsentlige usikkerheder på eksempelvis budgetforudsætninger (aktivitetsniveau, omstruktureringer, igangværende projekter) løbende vurderes og indgår i rapportering.

Analyse og anbefalinger - anvendte metoder til lønskøn/skøn over øvrige driftsudgifter

Lønskøn/skøn over øvrige driftsudgifter vurderes i dag at være udført på et metodisk fornuftigt grundlag. Det er dog vores opfattelse, at disse med fordel kan styrkes ved at formalisere processer og arbejdsgange, herunder sikre rettidig kommunikation og dataudveksling mellem aktører i processen for at udarbejde skøn.

Generelt bør benyttede prognoser og skøn suppleres med alternative prognosemodeller. Eksempelvis prognoser udarbejdet på realiserede tal, hvilket vil give øget mulighed for at sammenholde resultater og derigennem identificere eventuelle fejl eller udsving, som behøver nærmere undersøgelse. Det er noteret at en supplerende prognose med udgangspunkt i realiserede tal er i brug på øvrige udgifter.

I udarbejdelsen af prognoser og skøn er der identificeret væsentlig personafhængighed. Derfor anbefales det at inddrage flere medarbejdere i både udarbejdelse samt validering af prognoser og skøn.

Analyse og anbefalinger - generelt

Vores vurdering er, at man på Regionshospitalet Viborg, Skive med fordel kan inddrage gode erfaringer fra andre regionshospitaler på begge ovenstående områder. Denne rapportering henviser til konkrete erfaringer fra Århus Universitetshospital, Skejby og Regionshospitalet Horsens og Brædstrup.

Indholdsfortegnelse

Sammenfatning

| | Side |
|---|--------------|
| Opgavens formål og afgrænsning | 4 |
| Vores tilgang til opgaven | 5 |
| Undersøgelsesområde 1: Gennemgang af bevillingsprocedurer | 6 |
| Analyse | 7-9 |
| Undersøgelsesområde 2: Anvendte metoder til skøn og periodisering | 10 |
| Analyse | 11-15 |
| Anbefalinger og næste skridt | 16-20 |
| | |
| <i>Appendiks 1 - Proces for lønskøn</i> | <i>21</i> |
| <i>Appendiks 2 - Skabelon til udarbejdelse af arbejdsgangbeskrivelser</i> | <i>22-23</i> |

Opgavens formål og afgrænsning

Formål

KPMG har efter aftale med Regionshospitalet Viborg, Skive, foretaget en gennemgang af den nuværende metode og proces for bevillinger samt udarbejdelse af lønskøn og skøn på øvrige driftsudgifter.

KPMG vil med denne rapport afgive en kort skriftlig afrapportering på den udførte gennemgang med henblik på at give handlingsorienteret input og sparring samt levere vores konkrete vurdering.

I rapporten er de væsentligste resultater af KPMG's gennemgang beskrevet, inkl. anbefalinger til den fremadrettede opgaveløsning.

Rapporten er delt op i tre separate analyseafsnit, som enkeltvis behandler de tre konkrete opgaveområder, som er stillet i opgavens opdrag:

1. En gennemgang af bevillingsprocedurerne mellem Økonomi/Plan og HR-afdelingen mht budgetgrundlaget

2. En gennemgang af de konkrete anvendte metoder til lønskøn/skøn over øvrige driftsudgifter, herunder den anvendte periodisering

3. Udarbejde anbefalinger til justering af metode, herunder inddragelse af eksempler fra øvrige hospitaler i regionen.

KPMG's fremgangsmåde for opgavens løsning er uddybet på den følgende side.

Afgrænsning

Efter aftale har vores gennemgang alene omfattet interview med centrale personer i Økonomi/plan og HR/løn. Vi har således ikke inddraget øvrige hospitalsafdelinger i opgaveløsningen. Ligeledes er der ikke undersøgt styringskultur i de enkelte hospitalsafdelinger, herunder opgavefordeling, grænseflader og kompetenceniveau.

Vores tilgang til opgaven

Denne rapport er udarbejdet på baggrund af en gennemgang af eksisterende materiale og metoder, møde og interviews med medarbejdere involveret i bevillingsprocessen, udarbejdelse af prognoser/skøn samt ansvarlige for den løbende budgetopfølgning.

Herudover er der indhentet konkrete erfaringer og praksis fra andre regionshospitalet (referencegruppe; Århus Universitetshospital, Skejby og Regionshospitalet Horsens og Brædstrup).

Nedenfor har vi opsummeret det væsentligste grundlag for vores gennemgang:

Gennemgang af eksisterende materiale og metode

- Budgetopfølgning med afdelinger, logbog, bevillingsoversigter, budgetopfølgingsrapport til hospitalsledelse, mødenoter og referater
- Task force-notat (16. august 2010)
- Periodiseringstabel (procentfordeling pr. måned fra SilkeborgData)

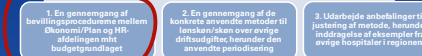
Møde med udvalgte medarbejdere i Økonomi/plan og HR/løn - forståelse af arbejdsgange og metode

- Møder med Økonomi/plan: Regnskabschef: Thorkil Mogensen, Kontorchef: Bent Christensen
- Møde med HR/løn: HR-Chef Tine Joensen, Koordinator Gitte Bak Jensen, Konsulent Carsten Pedersen, Lønkonsulent Lisbeth N. Kristensen, Lønbudgetkonsulent Inge Bay Jakobsen

Inddragelse af KPMG viden og erfaringer fra øvrige regionshospitalet

- Møde og input fra HR- samt Økonomi- og planlægningsafdelingerne på Regionshospitalet Horsens og Brædstrup.
- Møde og input fra HR- samt økonomiafdelingerne på Århus Universitetshospital, Skejby.

Undersøgelsesområde 1: Gennemgang af bevillingsprocedurer



På baggrund af hospitalets samlede bevilling, tildeler Økonomi/plan HR/løn en lønbudgetramme for det kommende år. Budgetrammen opgøres med udgangspunkt i det korrigerede budget for det seneste år, korrigeret for tillæg/fradrag. HR/løn foretager derefter en fordeling af lønbudgetrammen ud på de enkelte afdelinger under hensyntagning til ændringer i aktiviteter, bevillinger m.v.

Økonomi/plan fremskriver det gældende budget for øvrige driftsudgifter, korrigeret for kendte tiltag (lokal viden).

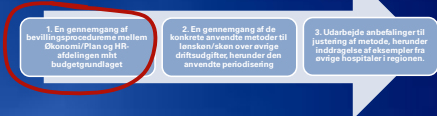
Der afholdes månedlige budgetopfølgingsmøder med deltagelse af:

- De enkelte afdelingsledelser
- Medarbejder fra HR-afdelingen (lønmedarbejder)
- Medarbejder fra Økonomi- og planafdelingen

Mulige problemstillinger der belyses i afsnittet

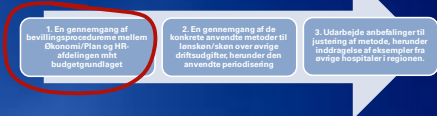
1. Er der tilstrækkelig dokumentation på arbejdsgange, roller og ansvar?
2. Modtager afdelingsledelser tilstrækkelig information fra Økonomi/plan og HR/løn (f.eks. på afd. budget og opfølgning)?
3. Er der tilstrækkelig information om ændringer i bevillingsniveauet?
4. Er det nuværende niveau af opfølgning og involvering tilstrækkelig (antal møder, involverede m.v.)?
5. Hvordan sikres sammenhæng mellem lønbudget og antal normeringer på afdelingsniveau?
6. Reageres der tids nok i aktivitetsændringer (med hensyn til ressourcestyring) på afdelingsniveau?

Analyse: Bevillingsprocedurer 1/3



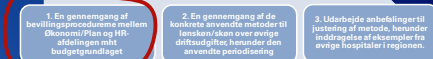
| Gennemgang af bevillingsprocedurer | | | |
|------------------------------------|--|---|--|
| Nr. | Mulige problemstillinger | KPMG's vurdering | Anbefaling |
| 1.1 | Er der tilstrækkelig dokumentation på arbejdsgange, roller og ansvar? | <p>I forbindelse med KPMG's møderække med Økonomi- og planafdelingen er der ikke blevet fremvist detaljerede arbejdsgangsbeskrivelser dækkende bevillingsprocedurer, herunder styring af centrale puljer.</p> <p>Økonomi/plan har oplyst, at de er i gang med at få godkendt deres materiale til Den Danske Kvalitetsmodel (DDKM) akkreditering.</p> | <ol style="list-style-type: none"> Arbejdsgange dokumenteres indeholdende definition af roller og ansvar for alle de involverede i bevillingsproceduren. Dokumentation bør som minimum efterleve de krav, der er stillet i DDKM for Økonomistyring (se www.IKAS.dk) |
| 1.2 | Modtager afdelingsledelser tilstrækkelig information fra Økonomi/plan og HR/løn (f.eks. på afd. budget og opfølgning)? | <p>Der afholdes måneds-/kvartalsvise budgetopfølgningsmøder med de enkelte afdelingsledelser. Med deltagelse fra Økonomi/plan og HR/løn. Inden mødet, bliver der fremsendt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perioderesultat sammenholdt til budget • Oversigt over lønforbrug • Ajourført logbog • Bevillingsoversigt • Stillingsforbrugslisters. <p>Vores vurdering er, at det udarbejdede materiale er fyldestgørende og hensigtsmæssig i forhold til afdelingernes budgetopfølgning.</p> <p>Men da denne undersøgelse, efter aftale, ikke har haft kontakt til hospitalsafdelingerne, er der ikke et reelt billede af, hvordan budgetopfølgningsmaterialet forstås og benyttes som styringsgrundlag fra deres side. Dette kan med rette undersøges nærmere. Herunder om afdelingerne vurderer, at de har de rette kompetencer og værktøjer til at foretage effektiv økonomistyring samt tilfredshed med samme.</p> | <ol style="list-style-type: none"> Det fremsendte materiale til afdelingerne bør suppleres med opsummering af væsentlige budgetforudsætninger samt usikkerheder, f.eks. effekt af sparetiltag, aperiodiske udgifter m.v. I øvrigt fortsæt som nu. Gode erfaringer fra Skejby med at uploade budgetopfølgningsmateriale (inkl. ajourført bevillingsoversigt) på intranettet. Kan med fordel undersøges nærmere. |

Analyse: Bevillingsprocedurer 2/3



| Gennemgang af bevillingsprocedurer | | | |
|------------------------------------|---|---|---|
| Nr. | Mulige problemstillinger | KPMG's vurdering | Anbefaling |
| 1.3 | Er der tilstrækkelig information om ændringer i bevillingsniveauet? | Der er inkluderet en bevillingsoversigt i det budgetopfølgingsmateriale, der sendes til de enkelte afdelinger. I tillæg til, at alle bevillingsansøgninger er dokumenteret og arkiveret i Økonomi/plan, er vores vurdering, at der er tilstrækkelig information til afdelingerne om ændringer i bevillingsniveauet. | Fortsæt som nu. |
| 1.4 | Er det nuværende niveau af opfølgning og involvering tilstrækkelig? (antal møder, involverede m.v.) | Vores vurdering er, at den nuværende involvering og opfølgning er tilstrækkelig. Sammenlignet med referencesygehusene afholdes der eksempelvis flere budgetopfølgingsmøder med afdelingerne. Dog bør det undersøges, hvorvidt hospitalsafdelingerne er tilfredse med det budgetopfølgingsmateriale de modtager. | 1. Gennemfør tilfredshedsundersøgelse med hospitalsafdelingerne på hvorvidt de er tilfredse med det budgetopfølgingsmateriale de modtager. |
| 1.5 | Hvordan sikres sammenhæng mellem lønbudget og antal normeringer på afdelingsniveau? | Den nuværende fremgangsmåde for at udarbejde lønbudgettet, er baseret på en fremskrivning af det foregående lønbudget. Vi er bekendt med, at den af hospitalsledelsen nedsatte task force-gruppe bl.a. anbefaler, at der på afdelingsniveau skal sikres en sammenhæng mellem <ul style="list-style-type: none"> • Faktiske antal ansatte og lønbudgettet • Det normerede antal stillinger og den afsatte lønsum • Fremmødeprofiler/rulleplaner/vagtskemaer og antal stillinger, der fordrer for at kunne realiseres. Vi vurderer, at ovenstående tilgang kan være hensigtsmæssig. | 1. HR/løn skal sikre, at afdelinger melder relevant data ind, så det er muligt at gennemskue, hvorvidt der er overensstemmelse og sammenhæng mellem budget og afdelingsaktivitetsplaner (som anbefalet i task force-notat pr. 16. august 2010). |

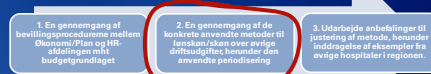
Analyse: Bevillingsprocedurer 3/3



Gennemgang af bevillingsprocedurer

| Nr. | Mulige problemstillinger | KPMG's vurdering | Anbefaling |
|-----|---|---|---|
| 1.6 | Reageres der tids nok i aktivitetsændringer (med hensyn til ressourcestyring) på afdelingsniveau? | <p>På baggrund af det udleverede budgetopfølgingsmateriale (eksempel udleveret til KPMG for Organkirurgisk afdeling), mener vi, at der burde være god mulighed i afdelingerne for at kunne udføre aktiv ressourcestyring, som afspejler det aktuelle aktivitetsniveau.</p> <p>De kompetencer, der deltager i budgetopfølgingsmøderne, har de rigtige forudsætninger for at kunne lokal-optimerer ressourceforbrug, så det matcher aktivitetsniveauet. Ligeledes er det muligt at tilpasse bevillinger.</p> <p>Hos Regionshospitalet Horsens og Brædstrup, har HR-afdelingen foretaget gennemgang af alle bemandingsplaner for de kliniske afdelinger med henblik på at undgå permanent ubalance. Gennemgangen har bl.a. taget udgangspunkt i plejeindeks.</p> | 1. Man kan overveje, om bemandingsplaner i afdelingerne skal gennemgås generelt, så der sikres korrekt normering i alle afdelinger. |

Undersøgelsesområde 2: Anvendte metoder til skøn og periodisering



I driften af Regionshospitalet Viborg, Skive har der i 2009 været en væsentlig difference mellem afgivet skøn i kvartalsrapport 30/9 og det endelige regnskabsresultat.

I dette afsnit har vi overordnet gennemgået, om der udarbejdes skøn på den metodemæssigt korrekte måde, samt om den benyttede periodisering er hensigtsmæssig.

Besvarelse af nedenstående underspørgsmål er centralt for KPMG's vurdering af anvendte metoder til skøn og periodisering. I KPMG's gennemgang behandles lønskøn (lønprognose) og skøn på øvrige driftsudgifter som separate emner.

Mulige problemstillinger, der belyses i afsnittet

1. Er der tilstrækkelig klarhed/formalisering omkring processen for udarbejdelse af prognose?
2. Er der den rigtige bemanning og involvering i udarbejdelsen af skøn?
3. Er den valgte metode til udarbejdelse af prognose og skøn hensigtsmæssig?
4. Benyttes der en hensigtsmæssig prognosemodel til lønskøn, herunder anvendt periodisering?
5. Benyttes der en hensigtsmæssig prognosemodel til skøn af øvrige udgifter, herunder anvendt periodisering?
6. Er der indbygget tilstrækkelig kontrol og verifikation af de udarbejdede prognoser?
7. Kan man inddrage andre typer/metoder til prognostisering - der øger sikkerheden for at ramme rigtig, og i så fald hvilke?

Analyse: Anvendte metoder til skøn og periodisering 1/5

1. En gennemgang af bevillingsprocedurerne mellem Økonomi/Plan og HR-lønsudvalget i budgetgrundlaget

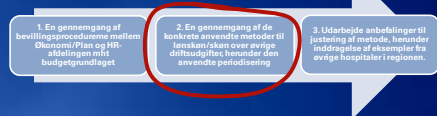
2. En gennemgang af de konkrete anvendte metoder til lønskøn/skøn over øvrige driftsudgifter, herunder den anvendte periodisering

3. Udarbejde anbefalinger til justering af metode, herunder inddragelse af eksempler fra øvrige hospitaler i regionen.

Anvendte metoder til skøn og periodisering

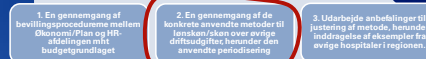
| Nr. | Mulige problemstillinger | KPMG's vurdering | Anbefaling |
|------|---|---|---|
| 2.1. | Er der tilstrækkelig klarhed /formalisering omkring processen for udarbejdelse af prognoser? | <p>Det organisatoriske ejerskab af henholdsvis lønskøn og skøn på øvrige driftsudgifter er formaliseret og kendt.</p> <p>Der foreligger kun i begrænset omfang dokumentation for arbejdsgangen for udarbejdelse af skøn. Efter vores opfattelse, bør der foreligge en arbejdsgangsbeskrivelse for henholdsvis lønskøn og skøn på øvrige driftsudgifter, herunder anvendt metode, datakilder og roller i processen. Ved at udarbejde arbejdsgangsbeskrivelser for skøn, opnås der øget klarhed og formalisering af opgavens løsning. I tillæg hermed mindskes personafhængighed.</p> <p>Fremadrettet er det vores opfattelse, at det bør aftales, hvilken kommunikation der skal videregives mellem Økonomi/plan og HR/løn ved udarbejdelsen af skøn/prognose. Dette kan eksempelvis være forventninger til året, anvendte forudsætninger, specifik lokal viden osv. Kommunikation af "lokalviden", er central for tilblivelsen af en præcis prognose.</p> | <ol style="list-style-type: none">1. Processen for at lave skøn dokumenteres.2. Arbejdsgange udarbejdes for det enkelte skøn, herunder anvendt metode, datakilder, interessenter i processen m.v.3. Formalisering af nødvendig kommunikation mellem afdelinger aftales, specifikt mellem HR/løn og Økonomi /plan. |

Analyse: Anvendte metoder til skøn og periodisering 2/5



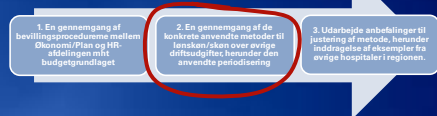
| Anvendte metoder til skøn og periodisering | | | |
|--|---|---|---|
| Nr. | Mulige problemstillinger | KPMG's vurdering | Anbefaling |
| 2.2 | Er der den rigtige bemanding og involvering i udarbejdelsen af skøn? | <p>Ejerskab for lønskøn ligger organisatorisk i HR/løn.</p> <p>Tidligere er lønskøn og prognose udarbejdet af Carsten Pedersen, HR/løn. Fra 2010 har Regnskabschef Thorkil Mogensen fra Økonomi/plan bidraget med verifikation af lønskønnet.</p> <p>Ejerskab for skøn af øvrige driftsudgifter, ligger organisatorisk i Økonomi /plan. Udarbejdelse af skønnet varetages af Thorkil Mogensen.</p> <p>Ved udarbejdelse af begge skøn er der en høj grad af personafhængighed. Vi vurderer, at det er hensigtsmæssigt, hvis der involveres flere medarbejdere i udarbejdelsen og kvalitetssikring af begge skøn.</p> <p>Det er i Økonomi/plan planlagt, at der etableres et 3-mands budgetopfølgningsteam af eksisterende medarbejdere, men i praksis ligger opgaven fortsat primært hos Thorkil Mogensen.</p> <p>I HR/løn ligger ansvaret for udarbejdelse af lønskønnet hos Carsten Pedersen, som er tilknyttet funktionen i en konsulentrolle 2 dage om ugen. Det bør overvejes at inddrage flere medarbejdere fra afdelingen i udarbejdelsen af lønskønnet, da der er en høj grad af personafhængighed.</p> <p>Arbejdsgange for skøn, herunder aktiviteter, aktører og nødvendig kommunikation og data dokumenteres, jf. pkt. 2.1.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Flere medarbejdere introduceres formelt i processen og arbejdsgangen for udarbejdelse og verifikation af skøn. 2. Konkret handlingsplan udarbejdes med henblik på at sikre større involvering af medarbejdere og løbende opfølgning på at indgåede aftaler o. lign. efterleves i praksis. |

Analyse: Anvendte metoder til skøn og periodisering 3/5



| Anvendte metoder til skøn og periodisering | | | |
|--|--|--|--|
| Nr. | Mulige problemstillinger | KPMG's vurdering | Anbefaling |
| 2.3 | Er den valgte metode til udarbejdelse af prognose og skøn hensigtsmæssig? | <p>Prognoser og skøn udarbejdes på baggrund af det seneste korrigerede budget.</p> <p>Alternativt kan prognose og skøn udarbejdes på baggrund af realiserede data fremskrevet med korrigeret budget for de resterende måneder af året samt "lokal viden". Resultatet af de 2 forskellige metoder kan herefter sammenholdes og eventuelle forskelle undersøges. Det er noteret at en supplerende prognose med udgangspunkt i realiserede tal er i brug på øvrige udgifter</p> | <p>1. Til verifikation af prognose og skøn på baggrund af korrigeret budget udarbejdes prognose og skøn med udgangspunkt i realiserede data.</p> |
| 2.4 | Benyttes der en hensigtsmæssig prognosemodel til lønskøn, herunder anvendt periodisering? | <p>Ejerskab af lønskønnet ligger organisatorisk i HR/løn. Fra 2010 har Økonomi/plan foretaget verifikation af det udarbejdede lønskøn. Dette er gjort ved at udarbejde et parallelt skøn med udgangspunkt i andre datakilder. Resultatet heraf sammenholdes med lønskønnet HR/løn. Denne verifikation er en væsentlig styrkelse i forholdt til praksis før 2010. Processen for tilblivelsen af lønskønnet er overordnet illustreret i appendiks 1.</p> <p>Der benyttes en generel procentfordeling til periodisering af årsløn, der bl.a. tager højde for de faste ekstra udgifter, der indtræffer i april og maj, f.eks. udbetaling af særlig feriegodtgørelse i april.</p> <p>Det kan overvejes, hvorvidt der er behov for, og værdi i, yderligere tilpasning af periodisering på eksempelvis afdelings- og/eller personalegruppeniveau. En sådan periodisering bør udarbejdes med udgangspunkt i afdelingens forventninger til årets aktivitetsniveau og med øje på den historiske fordeling. Det er vores opfattelse, at aktivitetsniveauet i de enkelte kliniske afdelinger kan variere over året.</p> <p>Vi er bekendt, at Skejby for enkelte afdelinger korrigerer den normale fordeling af lønbudgettet, således at der tages højde for sæsonudsving. Dette kan være en løsning for de afdelinger, der oplever større belastning på faste tider af året.</p> <p>En mere detaljeret og afdelingstilpasset periodisering bør kun benyttes, hvis der er gennemført et grundigt studie af, hvilke lokale behov der måtte være for det. Eksempelvis en gennemgang af vagtplaner, forventning til patientaktiviteter over året vil være gode input. Erfaring fra de to andre udvalgte regionshospitaler viser, at brugen af detaljeret og afdelingstilpasset periodisering er begrænset.</p> | <p>1. Lønskøn sammenholdes med en anden beregnet prognose/skøn. Gerne med inddragelse af supplerende datasæt.</p> <p>2. Yderligere tilpasning af periodisering udarbejdes på baggrund af studie på lønforbrug.</p> |

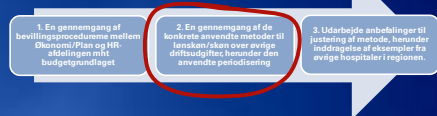
Analyse: Anvendte metoder til skøn og periodisering 4/5



Anvendte metoder til skøn og periodisering

| Nr. | Mulige problemstillinger | KPMG's vurdering | Anbefaling |
|-----|--|---|---|
| 2.5 | Benyttes der en hensigtsmæssig prognosemodel til skøn af øvrige udgifter, herunder anvendt periodisering? | <p>Ejerskab for skøn af øvrige driftsudgifter ligger organisatorisk i Økonomi/plan.</p> <p>Skøn på øvrige udgifter udarbejdes af regnskabschef Thorkil Mogensen. På baggrund af vores interviews, er fremgangsmåden for fremskrivning af udgifter baseret på "egen" viden og forventninger til den kommende periode. Efter vores opfattelse medfører dette, at væsentlige forudsætninger for fremskrivning bør fremgå, når skønnet rapporteres.</p> <p>KPMG vurderer, at det er hensigtsmæssigt, hvis en eller flere medarbejdere fra Økonomi/plan involveres i udarbejdelsen af skøn på øvrige udgifter. Eventuelt således, at der udarbejdes separate skøn som så kan sammenholdes, hvorefter eventuelle forskelle kan undersøges og afstemmes inden skønnet rapporteres. Dette vil bidrage med øget validering og sikkerhed.</p> <p>Periodisering af øvrige udgifter tager afsæt i, hvornår de plejer at indtræffe (med udgangspunkt i seneste regnskabsår). Selve bogføringen foretages af de 10 økonomimedarbejdere, der sidder i Økonomi/plan.</p> <p>Vi er bekendt med, at Regionshospitalet Horsens og Brædstrup udarbejder oversigt over øvrige driftsudgifter for de foregående år med henblik på identifikation af aperiodiske udgifter og dermed sikre korrekt periodisering.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Oversigt over de væsentligste aperiodiske udgifter udarbejdes med historik på, hvornår de plejer at falde. |

Analyse: Anvendte metoder til skøn og periodisering 5/5



| Anvendte metoder til skøn og periodisering | | | |
|--|---|--|--|
| Nr. | Mulige problemstillinger | KPMG's vurdering | Anbefaling |
| 2.6 | Er der indbygget tilstrækkelig kontrol og verifikation af de udarbejdede prognoser? | <p>Tilblivelsen af lønskønnet er styrket gennem verifikation og inddragelse af Økonomi/plan i processen, jf. pkt. 2.1. Skøn på øvrige driftsudgifter vil kunne styrkes yderligere ved større involvering af afdelingens medarbejdere i udarbejdelsen, jf. pkt. 2.1.</p> <p>Sammenholdelse af flere skøn (prognoser) på eksempelvis lønudgifter, giver større sandsynlighed for at identificere eventuelle problemer tidligt, inden rapportering.</p> <p>En tjekliste for verifikation af skøn kan med fordel anvendes. Dette vil også fremme forståelsen af verifikationsopgaven hos den enkelte medarbejder.</p> <p>God kontrol og verifikation kommer til dels ved at have et team involveret i prognoseudarbejdelsen, der kompetencemæssigt har de rigtige forudsætninger. Ved at involvere flere medarbejdere i udarbejdelsen af prognoser, vil man styrke det generelle kompetenceniveau. Ligeledes vil man mindske personafhængighed.</p> <p>Vi er bekendt med, at taskforce-gruppen i 2010 har gennemført kontrol af, hvorvidt anvendt periodisering er den samme i ØS Indsigt, lønsystemet (SilkeborgData) og InfoRM. Dette giver sikkerhed for, at datakvaliteten, der benyttes til skøn og periodisering, er sammenlignelig.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Alle skøn sammenholdes med alternativ beregnet prognose/skøn. Gerne med inddragelse af supplerende datasæt 2. En tjekliste for verifikation af skøn udarbejdes og benyttes ved kontrol/verifikation af skøn. 3. Der opbygges prognosekompetencer hos flere medarbejdere i afdelingerne. |
| 2.7 | Kan man inddrage andre typer/metoder til prognostisering - der øger sikkerheden for at ramme rigtig, og i såfald hvilke? | <p>Jf. afsnit 2.1, kan der som supplement til den anvendte metode udarbejdes prognose og skøn udarbejdet på baggrund af realiserede data fremskrevet med korrigeret budget for de resterende måneder af året samt "lokal viden". Resultatet af de 2 forskellige metoder kan herefter sammenholdes, og eventuelle forskelle undersøges.</p> <p>Erfaring fra de to udvalgte regionshospitaler viser bl.a., at brugen af flere prognoser til at estimere både løn- og øvrige driftsudgifter, med fordel kan anvendes. Ved at sammenholde to prognoser, der eksempelvis er udarbejdet på separate datasæt med forskellige prognoseforudsætninger, er det muligt at identificere eventuelle forskelle og fejl i data/forudsætninger. Særligt Regionshospitalet Horsens og Brædstrup anvender flere modeller til verifikation af de udarbejdede prognoser og skøn.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Jf. pkt. 2.3 anbefales, at der tillige udarbejdes prognose og skøn med udgangspunkt i realiserede data 2. Det bør overvejes, hvorvidt man kan udarbejde komplimenterende prognoser/skøn på løn og øvrige driftsudgifter. |

Anbefalinger og næste skridt - Gennemgang af bevillingsprocedurer

| Nr. | Problemstilling | Anbefaling | Forslag til næste skridt |
|-----|---|---|---|
| 1.1 | Er der tilstrækkelig dokumentation på arbejdsgange, roller og ansvar? | 1. Arbejdsgange dokumenteres indeholdende definition af roller og ansvar, for alle de involverede i bevillingsproceduren. | 1. Økonomi/plan udarbejder arbejdsgangsbeskrivelser, indeholdende roller og ansvar. HR/løn inddrages på lønbudgetrammen, herunder den fordeling de laver ud på de enkelte afdelinger |
| 1.1 | Er der tilstrækkelig dokumentation på arbejdsgange, roller og ansvar? | 1. Dokumentation bør som minimum efterleve de krav der er stillet i DDKM Den Danske Kvalitetsmodel for Økonomistyring (se www.IKAS.dk) | 1. Økonomi/plan sikrer, at de opfylder de akkrediteringskrav, der er udstukket i DDKM på økonomistyring (se afsnit: Ledelse, 1.1.4 Økonomistyring i DDKM). Økonomi/plan har oplyst, at de er i gang med at få godkendt deres materiale til DDKM akkreditering. |
| 1.2 | Modtager afdelingsledelser tilstrækkelig information fra Økonomi/plan og HR/løn (f.eks. på afd. budget og opfølgning)? | 1. Det fremsendte materiale til afdelingerne bør suppleres med opsummering af væsentlige budgetforudsætninger samt usikkerheder, f.eks. effekt af sparetiltag, aperiodiske udgifter m.v. I øvrigt fortsæt som nu. | 1. Man udarbejder en løbende vurdering og rapportering på væsentlige budgetusikkerheder, herunder sparetiltag, igangværende projekter samt aktivitetsniveau 2. I det budgetopfølgingsmateriale, der sendes til afdelingerne, kan der eksempelvis indgå et kort notat på anvendte væsentlige forudsætninger - indsat som en ekstra fane i enten "Perioderesultat - Drift" eller "Lønforbrug"-arket. |
| 1.2 | Modtager afdelingsledelser tilstrækkelig information fra Økonomi/plan og HR/løn (f.eks. på afd. budget og opfølgning)? | 1. Gode erfaringer fra Skejby med at uploade budget-opfølgingsmateriale (inkl. ajourført bevillingsoversigt) på intranettet. Kan med fordel undersøges nærmere. | 1. Vores anbefaling er at tage direkte kontakt til økonomiafd. på Skejby for at høre nærmere om deres intranet løsning inkl., hvilke data der vises og format m.v. |

Anbefalinger og næste skridt - Gennemgang af bevillingsprocedurer

| Nr. | Problemstilling | Anbefaling | Forslag til næste skridt |
|-----|--|---|---|
| 1.4 | Er det nuværende niveau af opfølgning og involvering tilstrækkelig? (antal møder, involverede m.v.) | 1. Gennemfør tilfredshedsundersøgelse med hospitalsafdelingerne på, hvorvidt de er tilfredse med det budgetopfølgningsmateriale de modtager. | 1. Iværksæt en tilfredshedsundersøgelse. En eventuel stikprøvetilgang kan bruges, hvor eksempelvis de afdelinger, der historisk har sværest ved at overholde budgetter, indgår i undersøgelsen. |
| 1.5 | Hvordan sikres sammenhæng mellem lønbudget og antal normeringer på afdelingsniveau? | 1. HR/løn skal sikre, at afdelinger melder relevant data ind, så det er muligt at gennemskue, hvorvidt der er overensstemmelse og sammenhæng mellem budget og afdelingsaktivitetsplaner (som anbefalet i task force-notat pr. 16/8 2010). | 1. Som meldt ud i Task force-gruppens notat (16/8 2010), skal der tages kontakt til de enkelte afdelinger for at sikre, at afdelinger laver fremmødeprofiler for alle faggrupper, som så sendes til HR/løn. På den baggrund kan der beregnes normeringsbehov, og man kan sikre, at der er overensstemmelse med budgetrammen for 2011. |
| 1.6 | Reageres der tids nok i aktivitetsændringer (med hensyn til ressourcestyring) på afdelingsniveau? | 1. Man kan overveje, om bemandingsplaner i afdelingerne skal gennemgås generelt, så der sikres korrekt normering i alle afdelinger. | 1. En gennemgang af bemandingsplaner kan gennemføres som på Regionshospitalet Horsens og Brædstrup. Det anbefales at tage kontakt til dem ved opstart. |

Anbefalinger og næste skridt - Anvendte metoder til skøn og periodisering

| Nr. | Problemstilling | Anbefaling | Forslag til næste skridt |
|------|--|---|--|
| 2.1. | Er der tilstrækkelig klarhed/formalisering omkring processen for udarbejdelse af prognoser? | 1. Processen for at lave skøn dokumenteres. | 1. Økonomi/plan og HR/løn udarbejder i samråd procesbeskrivelse for, hvordan de to afdelinger laver skøn, herunder nødvendig kommunikation og grænseflader. |
| 2.1. | Er der tilstrækkelig klarhed/formalisering omkring processen for udarbejdelse af prognoser? | 1. Arbejdsgange udarbejdes for det enkelte skøn, herunder anvendt metode, datakilder, interessenter i processen m.v. | 1. Økonomi/plan og HR/løn udarbejder i samråd arbejdsgangsbeskrivelse for henholdsvis lønskøn og skøn på øvrige udgifter. Indeholdende, ansvar og roller, aktiviteter, datakilder, frekvens og format. |
| 2.1 | Er der tilstrækkelig klarhed/formalisering omkring processen for udarbejdelse af prognoser? | 1. Formalisering af nødvendig kommunikation mellem afdelinger aftales specifikt mellem HR/løn og Økonomi /plan. | 1. På baggrund af den information, der indgår i udarbejdelsen af prognoser, aftales der hvilke informationer, frekvens (tidspunkt) og format for, hvordan information overdrages mellem HR/løn og Økonomi/plan. |
| 2.2 | Er der den rigtige bemanding og involvering i udarbejdelsen af skøn? | 1. Flere medarbejdere introduceres formelt i processen og arbejdsgangen for udarbejdelse og verifikation af skøn. | 1. For lønskøn udvælges der kvalificerede medarbejder i HR/løn, som aktivt involveres i udarbejdelsen af skøn samt i verifikation og kontrol 2. For skøn på øvrige udgifter etableres der et formelt 3-mands budgetopfølgningsteam (som planlagt). Dette team udarbejder fremadrettet skøn, samt udarbejder verifikation og kontrol |
| 2.2 | Er der den rigtige bemanding og involvering i udarbejdelsen af skøn? | 1. Konkret handlingsplan udarbejdes med henblik på at sikre større involvering af medarbejdere og løbende opfølgning på at indgåede aftaler og lignende efterleveres i praksis. | 1. Godkendte tiltag dokumenteres og indgår i handlingsplan med løbende opfølgning på implementeringsstatus og fremdrift. |

Anbefalinger og næste skridt - Anvendte metoder til skøn og periodisering

| Nr. | Problemstilling | Anbefaling | Forslag til næste skridt |
|-----|--|---|--|
| 2.3 | Er den valgte metode til udarbejdelse af prognose og skøn hensigtsmæssig? | 1. Til verifikation af prognose og skøn på baggrund af korrigeret budget udarbejdes der prognose og skøn med udgangspunkt i realiserede data. | 1. Fremadrettet udarbejdes der supplerende prognoser og skøn med udgangspunkt i realiserede data. |
| 2.4 | Benyttes der en hensigtsmæssig prognosemodel til lønskøn, herunder anvendt periodisering? | 1. Lønskøn sammenholdes med en anden beregnet prognose/skøn. Gerne med inddragelse af supplerende datasæt. | 1. Supplerende lønskøn er fra 2010 blevet udarbejdet af Økonomi/plan (Thorkil Mogensen). Denne praksis fortsættes, men formaliseres som en aktivitet i arbejdsgangen for at udarbejde lønskøn. |
| 2.4 | Benyttes der en hensigtsmæssig prognosemodel til lønskøn, herunder anvendt periodisering? | 1. Yderligere tilpasning af periodisering udarbejdes på baggrund af studie på lønforbrug. | 1. Behov for yderligere tilpasning i periodisering, afgøres gennem et studie af lønforbrug i de seneste år. |
| 2.5 | Benyttes der en hensigtsmæssig prognosemodel til skøn af øvrige udgifter, herunder anvendt periodisering? | 1. Oversigt over de væsentligste aperiodiske udgifter udarbejdes med historik på, hvornår de plejer at falde. | 1. Der udarbejdes et notat på væsentligste a-periodiske omkostninger, hvor økonomimedarbejder med ansvar for bogføring inddrages i udarbejdelsen. |

Anbefalinger og næste skridt

1 En gennemgang af bevillingsprocedurerne mellem Økonomi/Plan og HR-afdelingen mht. budgetgrundlaget.

2 En gennemgang af de konkrete anvendte metoder til lønskøn skøn over øvrige driftsudgifter herunder den anvendte periodisering.

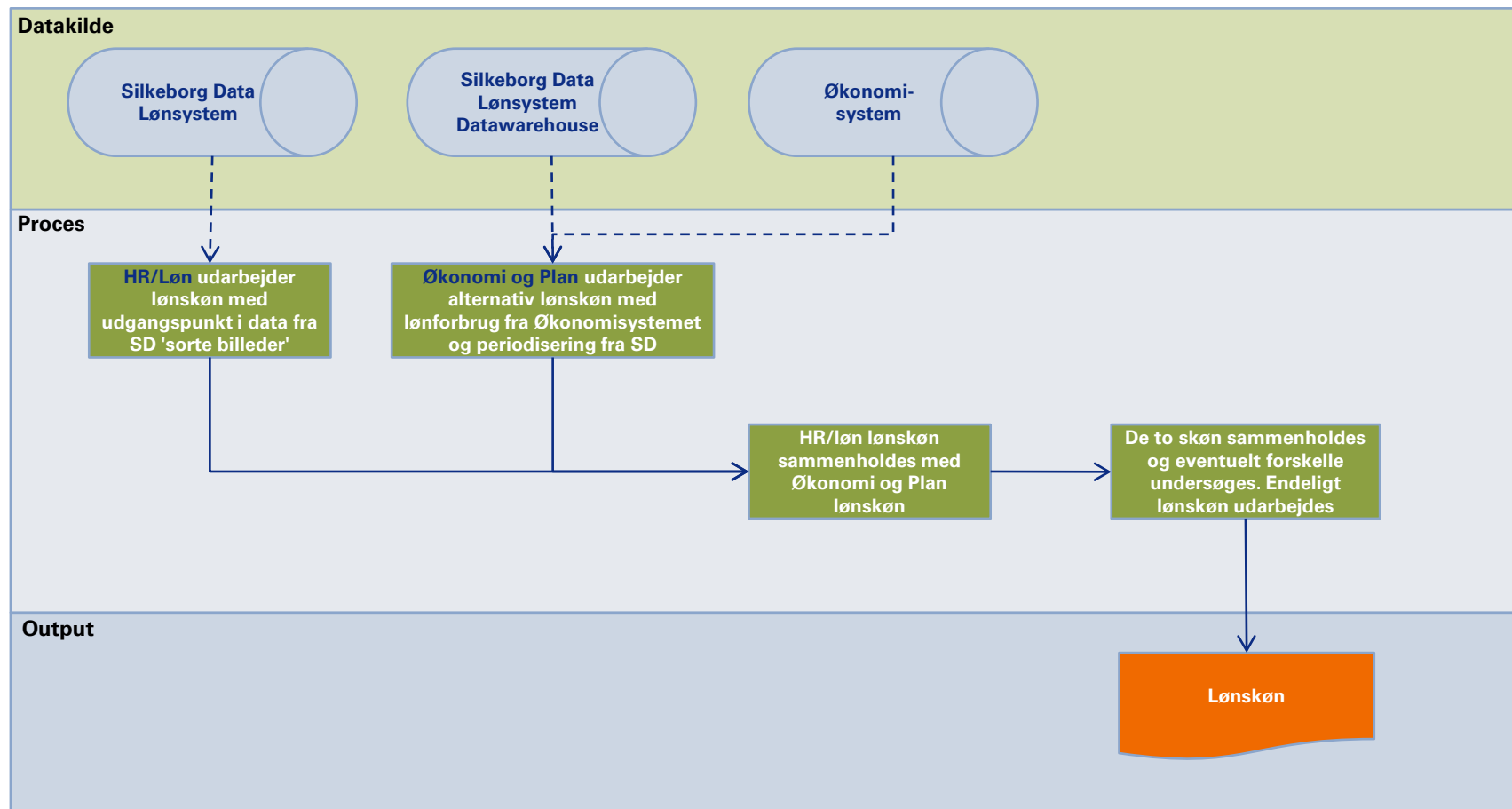
3 Udarbejde anbefalinger til justering af metode, herunder inddragelse af eksempler fra øvrige hospitaler i regionen.

Anbefalinger og næste skridt - Anvendte metoder til skøn og periodisering

| Nr. | Problemstilling | Anbefaling | Forslag til næste skridt |
|-----|--|---|--|
| 2.6 | Er der indbygget tilstrækkelig kontrol og verifikation af de udarbejdede prognoser? | 1. Alle skøn sammenholdes med alternativ beregnet prognose/skøn. Gerne med inddragelse af supplerende datasæt | 1. Alle skøn sammenholdes med supplerende skøn (som 2.5) |
| 2.6 | Er der indbygget tilstrækkelig kontrol og verifikation af de udarbejdede prognoser? | 1. En tjekliste for verifikation af skøn udarbejdes og benyttes ved kontrol/verifikation af skøn. | 1. HR/løn laver tjekliste for lønsskøn. Økonomi/plan laver tjekliste for skøn på øvrige udgifter |
| 2.6 | Er der indbygget tilstrækkelig kontrol og verifikation af de udarbejdede prognoser? | 1. Der opbygges prognosekompetencer hos flere medarbejdere i afdelingerne. | 1. Som anbefaling til 2.2 |
| 2.7 | Kan man inddrage andre typer/metoder til prognostisering - der øger sikkerheden for at ramme rigtig, og i så fald hvilke? | 1. Jf. pkt. 2.3 anbefales, at der tillige udarbejdes prognose og skøn med udgangspunkt i realiserede data. | 1. Som anbefaling til 2.3 |
| 2.7 | Kan man inddrage andre typer/metoder til prognostisering - der øger sikkerheden for at ramme rigtig, og i så fald hvilke? | 1. Det bør overvejes, hvorvidt man kan udarbejde komplimenterende prognoser/skøn på løn og øvrige driftsudgifter. | 1. Som anbefaling til 2.3 og 2.5 |

Appendiks 1 - Proces for lønskøn

Lønskøn - overordnet proces



Appendiks 2 - Skabelon til udarbejdelse af arbejdsgangbeskrivelser 1/2

Vejledning til forretningsgang nr. x.xx.xx

Vejledningen er et supplement til en forretningsgang og beskriver, hvordan en given forretningsgang skal udføres. Skærbilleder, systemvejledninger m.v. bør som udgangspunkt ikke indgå i en vejledning.

Hvordan skriver jeg bedst en vejledning?

Der bør alene udarbejdes vejledninger til de mest komplekse forretningsprocesser.



En aktivitet bør maksimalt bestå af 7 trin. Er der flere trin, bør aktiviteten deles op.

Ved flere involverede parter i et "trin" skriv afsender før modtager. Eksempelvis: "X sender besked til Y", og ikke "Y modtager besked fra X".

Hvis en proces er kompleks, overvej da at kvalitetssikre processen ved at tegne et flowdiagram.

