

Sak 12/2018

Saksfremlegg til styret i Sykehusinnkjøp HF

Fremtidig økonomifunksjon Sykehusinnkjøp HF

Møtedato:	25. januar 2018
Tidligere behandlet i styret/saksnr.	
Type sak (orienteringssak, diskusjonssak, beslutningssak, temasak)	Orienteringssak

Styret i Sykehusinnkjøp HF inviteres til å treffe følgende vedtak:

1. Styret i Sykehusinnkjøp HF tar fremlagt status for fremtidig økonomistyringssystem til orientering
2. Styret ber administrerende direktør om å bli holdt løpende orientert om utviklingen i arbeidet

Vadsø, 18. januar 2018

Kjetil M. Istad
Administrerende direktør



1. Hva saken gjelder

Administrerende direktør har igangsatt et arbeid som skal vurdere dagens økonomifunksjon i forhold til et helhetlig bilde av funksjonens oppgaver. Basert på analyser av nåsituasjonen er det utarbeidet et «veikart» med tiltak for å videreutvikle økonomifunksjonen og gjøre avdelingen mer strategisk og forretningsdrevet. Med bakgrunn i en foreløpig risikovurdering og i henhold til styrets forvaltningsansvar¹ ønsker administrerende direktør å orientere styret om status i dette arbeidet.

Om prosjektet

Utgangspunktet for dagens organisering av økonomifunksjonen har vært virksomhetsoverdratt ansatt fra HINAS samt ny økonomisjef i 2017. I etableringsfasen har det vært behov for en gjennomgang av økonomifunksjonen for å redusere risiko og sårbarhet og for å identifisere forbedringsområder, særlig knyttet til organisering og verktøy.

Sykehusinnkjøp HF ønsker å dra nytte av erfaringer fra andre helseforetaks arbeid med strategisk virksomhetsstyring og analyse. Det er nærliggende å se hen til hvordan andre felleseide foretak har løst dette. I tillegg vil utviklingen av funksjonen bli forankret inn mot de regionale helseforetak gjennom controller-gruppen.

Vurdering av nåsituasjonen

Det er gjort en vurdering av dagens økonomifunksjon i forhold til et helhetlig bilde av funksjonens oppgaver/roller, samt en vurdering av økonomiprosessene opp mot beste praksis. For også å få et eksternt syn på dette, har Deloitte vært engasjert i en kort periode. Vurderingen av økonomiprosessene viser at over 70 % av de vurderte beste praksis-egenskapene *ikke er i henhold til* eller er *delvis i henhold til* det som vurderes som beste praksis. Totalt sett vurderes økonomifunksjonen til å ha et relativt lavt modenhetsnivå, noe som ikke er uvanlig for organisasjoner under utvikling.

Fra operativ til strategisk økonomifunksjonen

Administrerende direktør har en ambisjon om å heve økonomifunksjonens modenhetsnivå, gjøre avdelingen mer strategisk og forretningsdrevet, samt i større grad støtte oppunder virksomhetens strategiske målsetninger. Følgelig ønskes det ikke å bygge opp basisfunksjonene rundt økonomiprosessene internt av mer transaksjonsmessig karakter (regnskapsføring, fakturamottak, etc). Foretaket vil derfor fortsette å kjøpe denne delen av regnskapstjenestene eksternt.

Basert på nåsituasjonsanalysen og målbildet er det identifisert tre hovedområder for forbedringstiltak, som vil understøtte avdelingens strategiske rolle:

- Organisering av økonomifunksjonen
- Etablere effektive økonomiprosesser med høy kvalitet og lav sårbarhet
- Etablere effektiv og effektiv full virksomhetsstyring

Innenfor hvert forbedringsområde er det satt opp konkrete tiltak som beskrives nærmere i de neste avsnittene.

¹ «Styret skal sørge for at helseforetaket er riktig organisert, har de nødvendige ressurser og ansvarsfordeling, samt adekvate kommunikasjons- og rapporteringslinjer.»



Organisering av økonomifunksjonen

Tiltak 1.1 Kapasitets-, ressurs- og kompetansebehov

Sykehusinnkjøp HF sin økonomiavdelingen med relativt lav kapasitet. Dette innebærer sårbarhets- og risikomessige utfordringer i det å ivareta krav til rapportering, kvalitet og kontroll. For å begrense sårbarhet og sikre at økonomifunksjonen fremover bedre kan ivareta en strategisk rolle, er det behov for å styrke avdelingen, og dette er ivaretatt i budsjettprosessen.

Tiltak 1.2 Anskaffelse av regnskapstjenester og -system

I dag kjøper Sykehusinnkjøp HF de fleste regnskapstjenester fra lokal tjenesteleverandør. Dagens modell har begrensninger både hva gjelder leverandørens kapasitet og muligheter i økonomisystemet. Ved valg av leverandør av regnskapstjenester er det ønskelig å inngå samarbeid med en partner som har god kapasitet med brukervennlige og fremtidsrettede verktøy og systemer.

Det vil bli etablert et prosjekt for å sikre en god prosess på valg av fremtidig regnskapleverandør og nytt økonomisystem, med involvering av nødvendige parter. For å ivareta dette har administrerende direktør til hensikt å etablere et internprosjekt, med noe ekstern bistand, som kan ha et kritisk blikk og kvalitetssikre en ny løsning.

Det planlegges med at anskaffelsesprosessen starter tidlig i 2018. Målsetningen er å ha valgt leverandør innen sommeren og oppstart tidlig høst 2018.

Etablere effektive økonomiprosesser med høy kvalitet og lav sårbarhet

Tiltak 2.1 Dokumentere alle vesentlige økonomiprosesser og nøkkelkontroller i prosessene basert på en risikovurdering

For å sikre høy effektivitet, lav sårbarhet og tilstrekkelig kvalitet i de leveranser som kommer fra økonomiområdet er det satt opp følgende tiltak:

- Dokumentere alle økonomiprosesser i et «ende til ende-perspektiv» med aktiviteter, kontroller og ansvarlige roller, samt identifisere relevante risikoer og etablere tilhørende nøkkelkontroller for hver økonomiprosess
- Opprette prosedyrer og rutinebeskrivelser/veiledninger (økonomihåndbok) for økonomiområdet
- Vurdere en elektronisk plattform for dette formålet, samt innhente erfaring fra andre helseforetak i den hensikt å vurdere om noe egner seg til også å benyttes i Sykehusinnkjøp HF

Tiltak 2.2 Kartlegge og utnytte funksjonalitet i dagens økonomisystem (kort sikt)

Et mulig skifte av leverandør og regnskapssystem (tiltak 1.2) vil være på plass ultimo 2018. Muligheter for enkle tiltak som utbedrer dagens mangler ved rapporteringsløsning vil derfor kartlegges og iverksettes, for en mellomperiode.

Tiltak 2.3 Etablere raskere periodeavslutning

Periodeavslutningen strekker ofte ut i tid som følge av at frister ikke overholdes, samt manglende kapasitet i økonomiavdelingen for å sikre at alle oppgaver utføres i tide. Tiltak for å forbedre dagens prosess er under iverksettelse, og det er opprettet en rutinebeskrivelse med faste aktiviteter, frister og ansvarlige.



Etablere effektiv og effektiv virksamhetsstyring

Tiltak 3.1 Etablere gode systemer for rapportering og oppfølging

Rapportering av finansiell informasjon er i dag i stor grad en manuell prosess og fremstår som tidkrevende og sårbar for feil. Administrerende direktørs vurdering er derfor at det er et betydelig behov for raskere og mer brukervennlig rapportering, samt løsninger som kombinerer finansiell og operativ informasjon. For å etablere gode systemer for rapportering og oppfølging er første steg å definere behov for rapportering, herunder:

- Hvilken type informasjon det er behov for (finansiell, ikke-finansiell, KPIer mv.)
- Kilder for å hente ut informasjonen og kvalitetssikring av datagrunnlaget
- Hyppighet i oppdatering og uthenting av informasjon
- Definerings av format ulik informasjon skal fremstilles på

Implementering under dette område vil avhenge av hva organisasjonen klarer å hente ut via bedre bruk av nåværende systemer, samt implementeringstempo av de nye systemene.

I dag er det allerede ressurser i Sykehusinnkjøp HF som benytter og har kompetanse på BI-løsningen «Power BI» fra Microsoft, og administrerende direktør mener det er hensiktsmessig å bygge videre på denne løsningen. Vurderinger relatert til valg av BI-løsning inkluderer IT-avdelingen og slutføres i løpet av kort tid.

Tiltak 3.2 Utvikle KPI'er for Sykehusinnkjøp HF

Det er i dag få definerte KPI'er² i Sykehusinnkjøp HF, som har sammenheng med at utviklingen av helseforetakets strategi er i en tidlig fase.

KPI'er skal gi god styringsinformasjon, og er sentralt for å utvikle gode rapporterings- og prestasjonsadministrasjonsverktøy gjennom PowerBI-løsninger og dashboards. Dette er også berørt under punktene 3.2 og 3.3 nedenfor.

Utvikling av gode KPI'er vil skje som en del av av omstillings- og strategi-arbeide i Sykehusinnkjøp HF i 2018, i samarbeide med de regionale helseforetak.

Tiltak 3.3 Etablere effektive og effektfulle prosesser for prognosesetting








Det er i dag utviklet en midlertidig prognosemodell for Sykehusinnkjøp HF. Denne er imidlertid i stor grad basert på manuelle prosesser, som følge av manglende gode og effektive støttesystemer. Når øvrige tiltak knyttet til systemer og verktøy er gjennomført, vil det utarbeides et bedre og mer brukervennlig prognoseverktøy. Dette betinger definerte prinsipper og drivere og som kombinerer faktiske tall og data fra drift.

Veikart for gjennomføring av forbedringstiltakene

For å oppsummere tiltakene ovenfor er det utarbeidet en stegvis plan for gjennomføring av forbedringstiltakene, illustrert i «veikartet» nedenfor. Veikartet inkluderer en vurdering av prioritet og avhengighet mellom tiltakene.

² KPI står for Key Performance Indicators. Det norske begrepet er nøkkeltallsindikatorer, altså definerte nøkkeltall til å måle etter. KPI er indikatorer på i hvilken grad foretakets overordnede mål oppnås. Fastsettelse av KPI tar utgangspunkt i foretakets strategiske mål med tilhørende kritiske suksessfaktorer.



	Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sept	Okt	Nov	Des	2019->	Avhengighet
			1.1 Controller				1.1 Controller									1.2
				1.2 Anskaffelse regnskapstjenester			1.2 Planlegging				1.2 Implementering regnskapsløsning					1.1, 2.3
				2.1 Øk.prosesser												1.1, 1.2
				2.2												2.1
												2.3 Per.avsl				1.1, 2.1
															3.3 Prognose	3.1
					3.1 Verktøy*						3.1 Rapportering*					1.1, 1.2

Anbefalinger

Sykehusinnkjøp HF ønsker å heve økonomifunksjonens modenhetsnivå, være mer strategisk og forretningsdrevet samt i større grad støtte oppunder virksomhetens strategiske målsetninger. Administrerende direktør ønsker å styrke funksjonens strategiske rolle med (hoved)fokus rettet mot oppgaver knyttet til:

- virksomhetsstyring,
- analyser av økonomiske resultater og
- gevinstrealisering

Basert på nåsituasjonsanalysen og målbildet er det identifisert tre hovedområder for forbedringstiltak: organisering av økonomifunksjonen, etablere effektive økonomiprosesser med høy kvalitet og lav sårbarhet, samt etablere effektiv og effektfull virksomhetsstyring. Innenfor hvert forbedringsområde er det satt opp konkrete tiltak.

Administrerende direktør anbefaler styret å ta saken til orientering, og vil holde styret oppdatert på utviklingen i dette arbeidet.