



# INSPIRATIONSMATERIALE PERIODISERED E BUDGETTER OG BRUG AF AFVIGELSESFORKLARINGER

FINANSMINISTERIET  
SUNDHEDS- OG ÆLDREMINISTERIET  
SOCIAL- OG INDENRIGSMINISTERIET  
DANSKE REGIONER

November 2015

# FORORD

Med afsæt i økonomiaftalen for 2014 har tre sygehuse indgået i et projektarbejde om at indsamle erfaringer og udvikle ny viden om, hvordan sygehuse bedst anvender periodisering og afvigelsesforklaringer, og hvordan sygehus- og afdelingsledelserne hermed kan optimere den løbende strategiske budgetlægning og opfølgning.

Arbejdet har blandt andet resulteret i dette inspirationsmateriale, der viser sygehusernes eksempler på, hvordan periodisering og afvigelsesforklaringer kan indgå i budgetarbejdet og økonomiopfølgningerne.

Inspirationsmaterialet er et supplement til en pjece om periodisering og anvendelse af afvigelsesforklaringer, som sygehuse ligeledes har bidraget til at udarbejde.

De konkrete eksempler, som er gengivet i inspirationsmaterialet, er blevet til på baggrund af sygehusernes arbejde med periodiserede budgetter og afvigelsesforklaringer i 2014. Sygehuse har selv leveret beskrivelser og input til eksemplerne.

Sygehuse har indledningsvist periodiseret udgifts- og aktivitetsbudgettet for udvalgte afdelinger. Sygehuse har blandt andet arbejdet med at udfordre gældende budgetteringsforudsætninger med henblik på at finde den bedste aktivitets- og udgiftsprofil for året. Endvidere er der arbejdet med anvendelsen af væsentlighedskriterier og kategorisering af afvigelsesforklaringer for at understøtte systematik og overblik i økonomiopfølgningerne.

Inspirationsmaterialet er inddelt i to overordnede afsnit: Erfaringer med periodisering, og erfaringer med afvigelsesforklaringer i økonomiopfølgning.

God læselyst!

<b>Erfaringer med periodisering</b>	3
Generelle overvejelser om periodisering af budgettet	4
Værdien af periodiserede budgetter	
<i>En ortopædkirurgisk afdeling</i>	5
<i>En klinisk biokemisk afdeling</i>	6
Periodisering af budgetterne styrker indblik i koblingen mellem aktivitet og økonomi	7
Viden om lønudgifternes kobling til aktiviteterne styrker periodiseringen	8
Tænk i kreative løsninger	9
Et periodiseret budget skal tage højde for både historik og aktuel viden	10
<b>Erfaringer med afvigelsesforklaringer i økonomiopfølgningen</b>	11
Væsentlighedskriterier i økonomiopfølgningen	12
Anvendelse af afvigelsesforklaringer	
<i>Hospitalsenheden Vest</i>	13
<i>Aalborg Universitetshospital</i>	14
<i>Sydvestjysk Sygehus</i>	15
<b>Anbefalinger</b>	16

## INSPIRATIONS MATERIALET ER UDARBEJDET AF EN PROJEKTGRUPPE MED REPRÆSENTANTER FRA

- Aalborg Universitetshospital
- Hospitalsenheden Vest
- Sydvestjysk Sygehus
- Region Nordjylland
- Region Midtjylland
- Region Syddanmark
- Danske Regioner
- Sundheds- og Ældreministeriet
- Social- og Indenrigsministeriet
- Finansministeriet

# ERFARINGER MED PERIODISERING

Periodisering af budgettet er en fordeling af budgettet for året i en række perioder. Det kan eksempelvis være en periodisering af budgettet på måneder. Når man periodiserer budgettet, tages stilling til, hvordan og hvornår indtægter og udgifter fordeler sig henover året.

De følgende sider fokuserer på to emner:

- Generelle overvejelser om periodisering
- Værdien af periodiserede budgetter

# GENERELLE OVERVEJELSER OM PERIODISERING AF BUDGETTET

For bedst muligt at udnytte fordelene ved anvendelsen af periodiserede budgetter vil det være hensigtsmæssigt med en god forberedelse. Erfaringen fra pilotprojektet er, at det er vigtigt tidligt i budgetprocessen at få en dialog og en forventningsafstemning mellem økonomifunktionen og den enkelte afdeling.

Opfølgningen skal ske med en hyppighed, der er relevant for styringen af den konkrete afdeling. For sygehusene i projektet er det oftest relevant med månedlig opfølgning.

Økonomifunktionen kan med fordel overveje, hvordan den på tværs af sygehusets afdelinger understøtter en fælles tilgang til periodisering og økonomiopfølgning.

Erfaringen fra pilotprojektet er desuden, at dialogen mellem økonomifunktion og afdeling er vigtig. Ofte er det økonomienheden, der udarbejder udkast til budgettet, men kvalificeringen sker i en dialog.

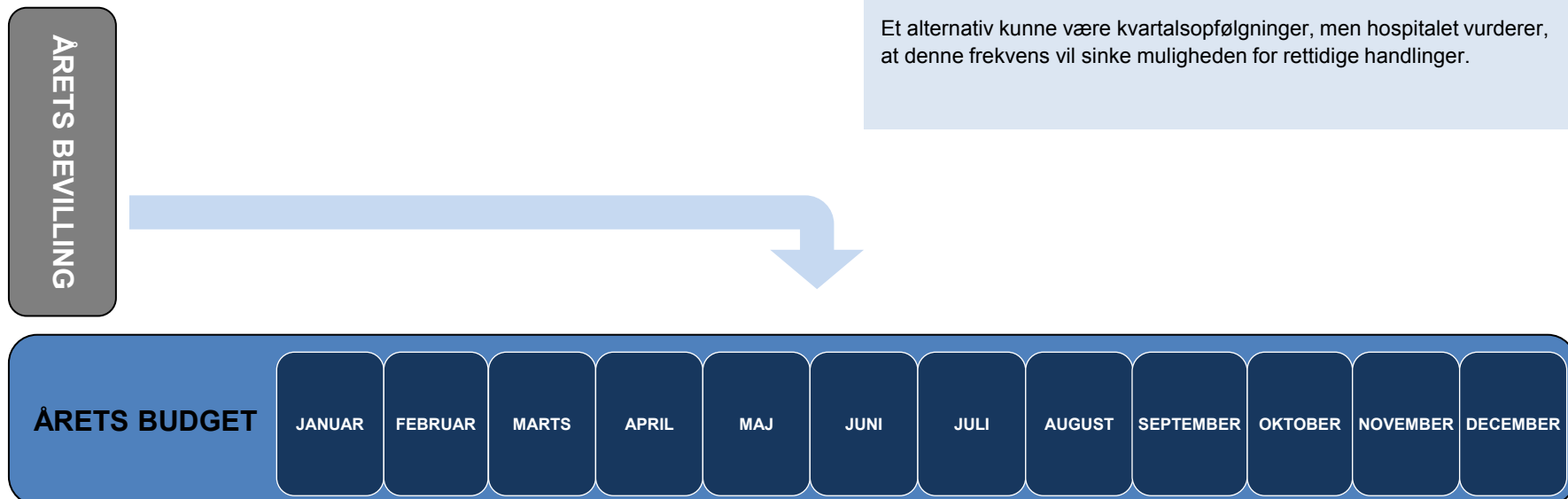
## EKSEMPEL: AALBORG UNIVERSITETSHOSPITAL

Hvert år tildeler regionen en bevilling til at afholde udgifter og indtægter til hospitalet. Bevillingen har til formål at sætte rammerne for den finansielle styring ved at fastsætte det overordnede niveau for udgifter og indtægter på hospitalet. Der er med andre ord tale om den pose penge, som hospitalet kan disponere over.

I den interne styring på Aalborg Universitetshospital opdeles hospitalets bevilling i forhold til hospitalets enheder med selvstændig budgetansvar. På hospitalet foretages månedlig økonomi- og aktivitetsopfølgning, hvorfor den grundlæggende periodisering ligeledes er månedsopdelt.

Fordelen ved den månedsopdelte opfølgning er at kunne følge udviklingen i økonomi og aktiviteter tæt, således at der er mulighed for en hurtig indsats i forhold til konstaterede mer- og mindreforbrug.

Et alternativ kunne være kvartalsopfølgninger, men hospitalet vurderer, at denne frekvens vil synke muligheden for rettidige handlinger.



# EKSEMPEL: VÆRDIEN AF PERIODISEREDE BUDGETTER ORTOPÆDIKIRURGISK AFDELING

En beskrivelse af budgetteringsforudsætningerne styrker det indledende arbejde med at budgettere – herunder også arbejdet med at periodisere budgettet.

Hospitalsenheden Vest har i et pilotforløb udfordret de eksisterende budgetteringsforudsætninger for at finde bedre sammenhænge mellem udgiftsbudgettet, afdelingernes aktiviteter og realiseret forbrug. Formålet har været at opstille et budget for implantater, der i højere grad afspejler det realiserede forbrug. Implantater udgør en stor del af afdelingens samlede forbrug af aktivitetsafhængige udgifter, og muligheden for en præcis periodisering af denne post vil have væsentlig betydning for afdelingens økonomiopfølgning og vurdering af årsresultatet.

Hidtil har Hospitalsenheden Vest foretaget en forholdsvis flad budgettering af udgifter til implantater fordelt med 1/24-del i januar, 1/12-del i februar-november, og 3/24-del i december. Figur 1 viser den procentvise fordeling af budget og realiseret forbrug for implantater på Ortopædkirurgisk Afdeling i 2014. Det fremgår af figuren, at denne budgetteringsform ikke afspejler det realiserede forbrug.

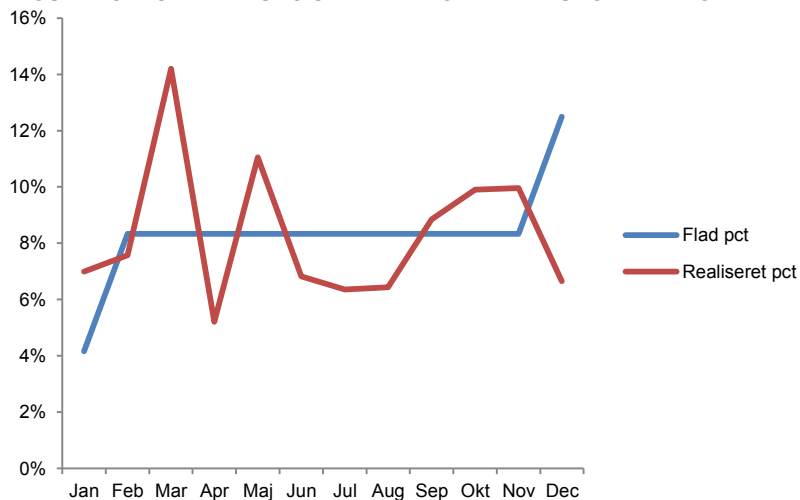
Hospitalsenheden Vest har anvendt pilotforløbet til at undersøge, om der kan anvendes andre data til at understøtte en mere retvisende periodisering af budgettet. Pilotforløbet resulterede i en identifikation af sammenhænge mellem forbruget af implantater, antallet af alloplastik operationer og antal arbejdsdage for lægerne. Denne sammenhæng illustreres i figur 2.

Dermed har Hospitalsenheden Vest identificeret nye budgetteringsforudsætninger, der styrker koblingen mellem aktiviteter, udgiftsbudget og realiseret forbrug.

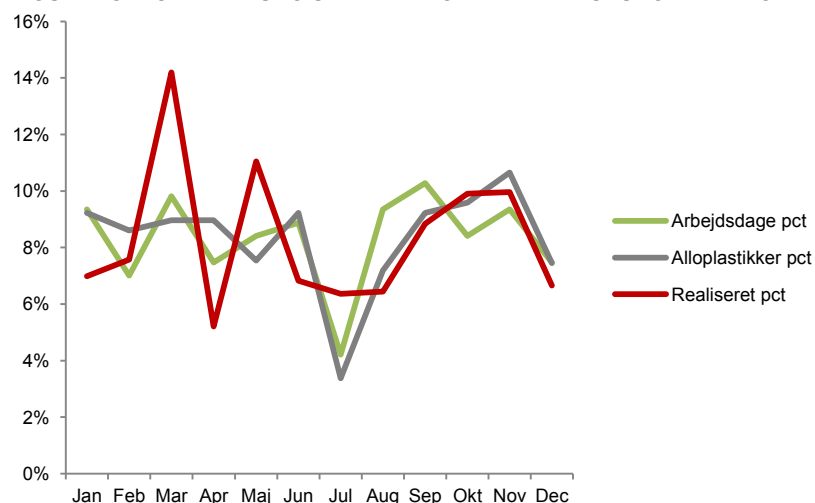
## HOSPITALSENHEDEN VEST

*"Periodisering ud fra antal arbejdsdage og/eller alloplastikker synes at være mere retvisende end en almindelig periodisering i 1/12-dele."*

FIGUR 1: ORTOPÆDIKIRURGISK AFDELING – FLAD BUDGETTERING



FIGUR 2: ORTOPÆDIKIRURGISK AFDELING – AKTIVITETSBUDEGETTERING



## EKSEMPEL: VÆRDIEN AF PERIODISEREDE BUDGETTER

# KLINISK BIOKEMISK AFDELING

I pilotprojektet arbejdede Hospitalsenheden Vest med budgetteringen af Klinisk Biokemisk afdeling. Afdelingen er et laboratoriespeciale, hvis primære opgave er at tage og modtage blodprøver til analyse.

Formålet var at identificere muligheder for en periodisering af budgettet, der i højere grad afspejler aktivitetsniveauet og afholdte udgifter i løbet af året. Der blev fokuseret på udgifter til øvrige lægelige artikler. Øvrige lægelige artikler udgør en væsentlig del af afdelingens samlede forbrug af aktivitetsafhængige udgifter, og muligheden for en præcis periodisering af denne post vil have væsentlig betydning for afdelingens økonomifølgning og vurdering af årsresultat. Hidtil er øvrige lægelige artikler budgetteret forholdsvist fladt hen over året med 1/24-del i januar, 1/12-del i februar-november, og 3/24-del i december.

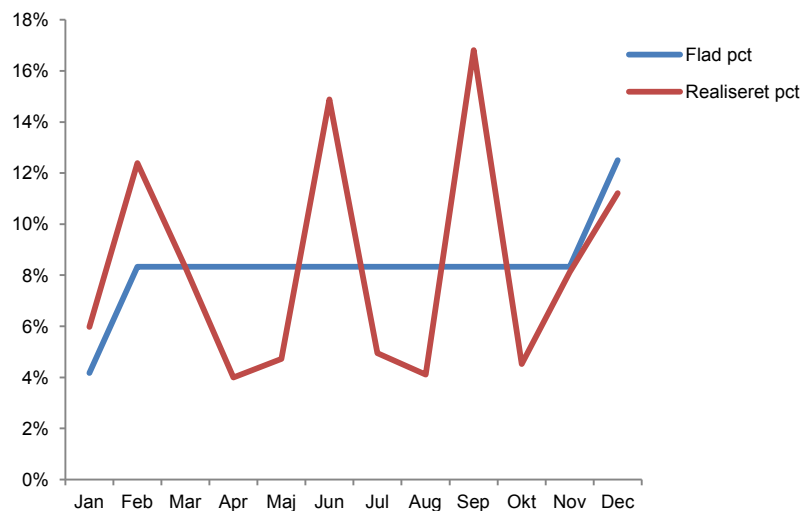
Figur 3 viser i pct. den hidtil anvendte flade budgettering og realiseret forbrug i 2014. Det fremgår af figuren, at det periodiserede budget kun i lille grad afspejler forbruget. Pilotprojektet har identificeret, at en væsentlig volumen af øvrige lægelige artikler kommer fra et forholdsvis afgrænset antal af leverandører. Hospitalsenheden har gennemgået leveranceplanerne for de væsentligste leverandører. Denne viden er benyttet til at periodisere budgettet for øvrige lægelige artikler.

Figur 4 viser det realiserede forbrug i pct. og en fordeling af budgettet for 2014 for øvrige lægelige artikler, hvor budgettets periodisering er baseret på leveranceplaner for udvalgte leverandører. Figuren synes umiddelbart at vise, at en analyse af leveranceplanerne er et godt udgangspunkt for en periodisering af øvrige lægelige artikler.

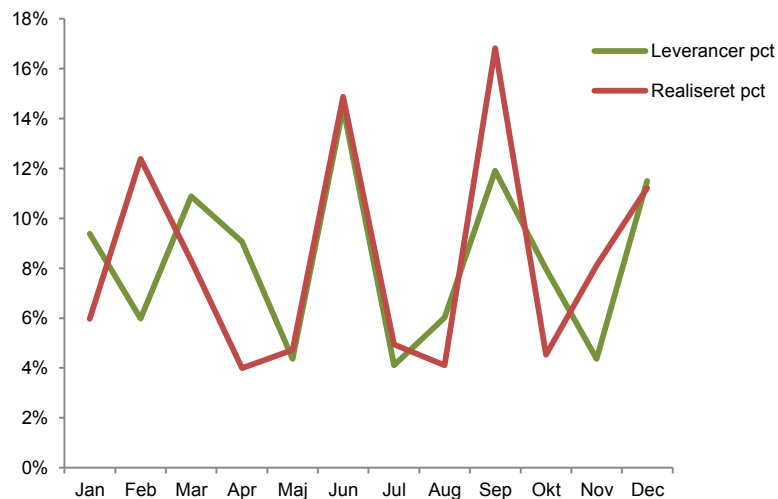
### HOSPITALSENHEDEN VEST

*"Periodisering ud fra en leveranceplan er bedre end en almindelig periodisering i 1/12-dele."*

FIGUR 3: KLINISK BIOKEMISK AFDELING - FLAD BUDGETTERING



FIGUR 4: KLINISK BIOKEMISK AFDELING - AKTIVITETSBUDEGETTERING



## EKSEMPEL:

# PERIODISERING AF BUDGETTERNE STYRKER INDBLIK I KOBLINGEN MELLEM AKTIVITET OG ØKONOMI

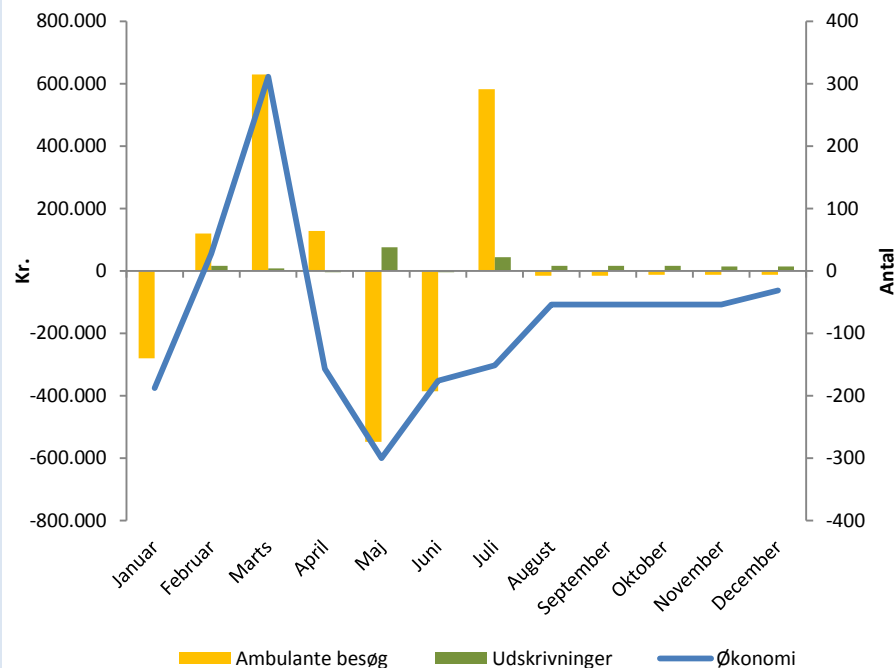
På Sydvestjysk Sygehus' ortopædkirurgiske afdeling er lønudgifter periodiseret på baggrund af viden fra lønsystemet, om hvornår lønnen udbetales. Øvrig drift er budgetteret mere fladt med 2/25-del i hver af månederne og 1/25-del i supplementsperioden justeret med viden om sidste års forbrugsmønstre.

Sydvestjysk Sygehus har i testforløbet i 2014 periodiseret henholdsvis aktivitets- og udgiftsbudgettet for ortopædkirurgisk afdeling, hvoraf en stor del af udgiftsbudgettet udgøres af løn. Sygehuset har arbejdet på at identificere de relevante aktiviteter, der kobler aktiviteterne til udgiftsbudgettet. Det vil sige, hvilke væsentlige aktiviteter der skaber udgiftstrækket. I den forbindelse blev ambulante besøg og udskrivinger identificeret som relevante aktiviteter for trækket på udgiftsbudgettet.

Sygehuset har vurderet, at et væsentligt værktøj i den forbindelse er anvendelsen af fremmødeprofiler. Fremmødeprofiler er et værktøj til at skabe sammenhæng mellem budgettet og de daglige dispositions muligheder over personalet. Sygehuset oplever, at systematisk anvendelse af og opfølgning på fremmødeprofiler kan skabe sammenhæng mellem det fastsatte budget, tilgangen af aktiviteter og den daglige disponering over personalet.

Ved at sammenligne de periodiserede budgetter for aktivitet og økonomi med hinanden, har Sydvestjysk Sygehus fået skabt et bedre overblik over sammenhængen i deres økonomiopfølgning, jævnfør figur 5.

FIGUR 5: ORTOPÆDKIRURGISK AFDELING, SYDVESTJYSK SYGEHUS MER- OG MINDREFORBRUG OG MER- OG MINDREAKTIVITET I FORHOLD TIL BUDGETTET I 2014



### SYDVESTJYSK SYGEHUS

*"Periodiseringen gør, at forholdet mellem udgifter og aktivitet bliver mere synligt ved en månedlig periodisering af udgifter og aktivitet, hvilket kan være med til at skabe en endnu bedre prognosepræcision for årets resultat og et væsentligt bidrag til at opnå endnu bedre indsigt i afdelingen."*

## EKSEMPEL:

# VIDEN OM LØNUDGIFTERNES KOBLING TIL AKTIVITETERNE STYRKER PERIODISERINGEN – OG DERMED OPFØLGNINGEN

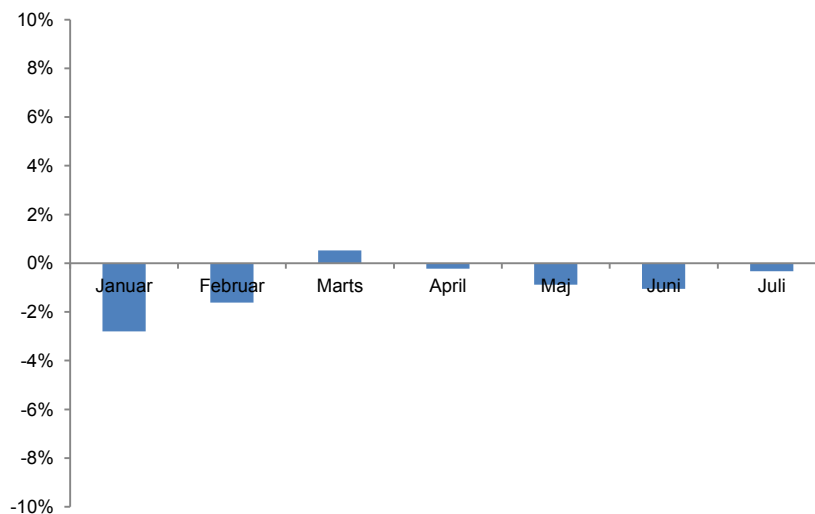
Med udgangspunkt i budgettet for ortopædkirurgisk afdeling har Sydvestjysk Sygehus arbejdet med at koble udgiftsbudgettet til aktiviteterne.

Sygehusene følger generelt afdelingernes lønudgifter tæt, da udgifterne for den enkelte afdeling og samlet set for sygehuset udgør en meget stor andel af den af de samlede udgifter. Det er erfaringen på Sydvestjysk Sygehus, at detaljeret viden om lønudgifterne styrker grundlaget for at kunne periodisere udgiftsbudgettet.

Sydvestjysk Sygehus har på baggrund af data fra lønsystemet en meget klar fornemmelse for udviklingen i lønforbruget i løbet af året. Lønbudgettet er periodiseret efter forbrugsprocenter, der tager hensyn til særlig feriegodtgørelse, lønstigninger, særydelser m.v. Dette resulterer også i små regnskabsmæssige afvigelser i lønbudgettet i løbet af året. Figur 6 viser den procentvise afvigelse mellem lønbudget og realiseret forbrug i årets første måneder.

Økonomienheden og afdelingsledelsen begynder processen med at opsplitte årets budget for at sikre en hensigtsmæssig fordeling af budgettet mellem løn og øvrig drift. Herefter udarbejdes fremmødeplaner. Fremmødeplanerne skal som udgangspunkt holde sig inden for det samlede lønbudget samt tage højde for realisering af årets produktionsplan, herunder skal der blandt andet tages stilling til, hvordan man bedst håndterer udsving i aktiviteten hen over året. Fremmødeplanerne bliver på den baggrund Sydvestjysk Sygehus' kobling mellem udgifter og aktiviteter.

**FIGUR 6: ORTOPÆDKIRURGISK AFDELING, SYDVESTJYSK SYGEHUS. DIFFERENCE MELLEMLØNBUDGET OG REALISERET LØNFORBRUG JANUAR-JULI 2014**





## EKSEMPEL:

# TÆNK I KREATIVE LØSNINGER

### AALBORG UNIVERSITETSHOSPITAL

På Aalborg Universitetshospital er kendskab til den konkrete afdeling og opgavernes beskaffenhed altafgørende for at kunne periodisere budgettet, så det afspejler afdelingens aktivitet. Nogle gange er viden om afdelingen og opgaverne ligetil at identificere. Andre gange må man indhente viden på lidt mere utraditionel vis.

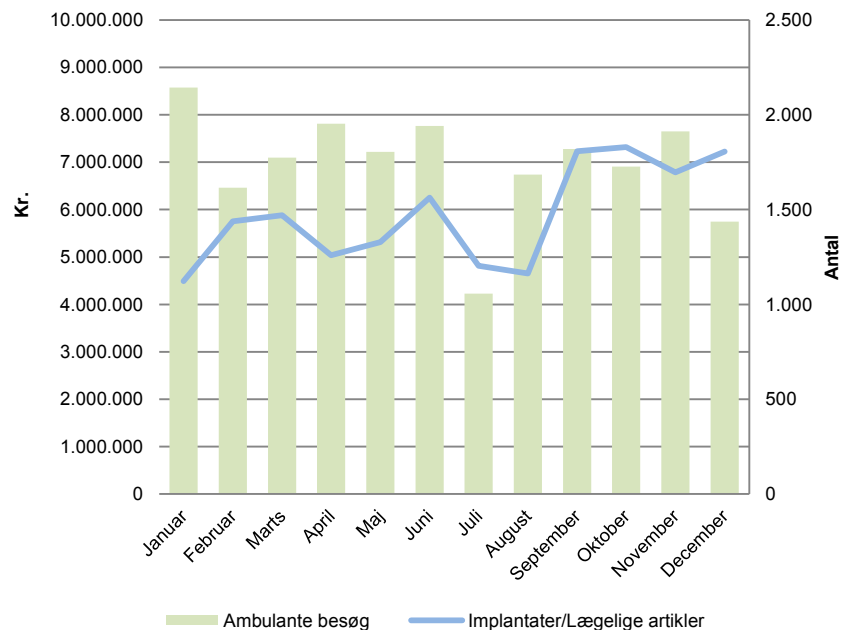
Som følge af et projekt om øget patientsikkerhed i Region Nordjylland føres der på Aalborg Universitetshospital en løbende registrering af forbruget af implantater. Formålet har blandt andet været at kunne følge det enkelte implantat fra lageret og til den enkelte patient. En sidegevinst ved systemet i forhold til økonomistyring er, at registreringen medfører, at udgiften konteres samme dag, som implantatet anvendes.

Der er således en meget tæt kobling mellem aktivitet og økonomi, som kan udgøre en værdifuld budgetteringsforudsætning for budgetteringen.

Denne viden om forbruget af implantater kombineret med viden om ambulante besøg fungerer for Aalborg Universitetshospital som en stærk budgetteringsforudsætning, der bidrager til en styringsrelevant periodisering af budgettet.

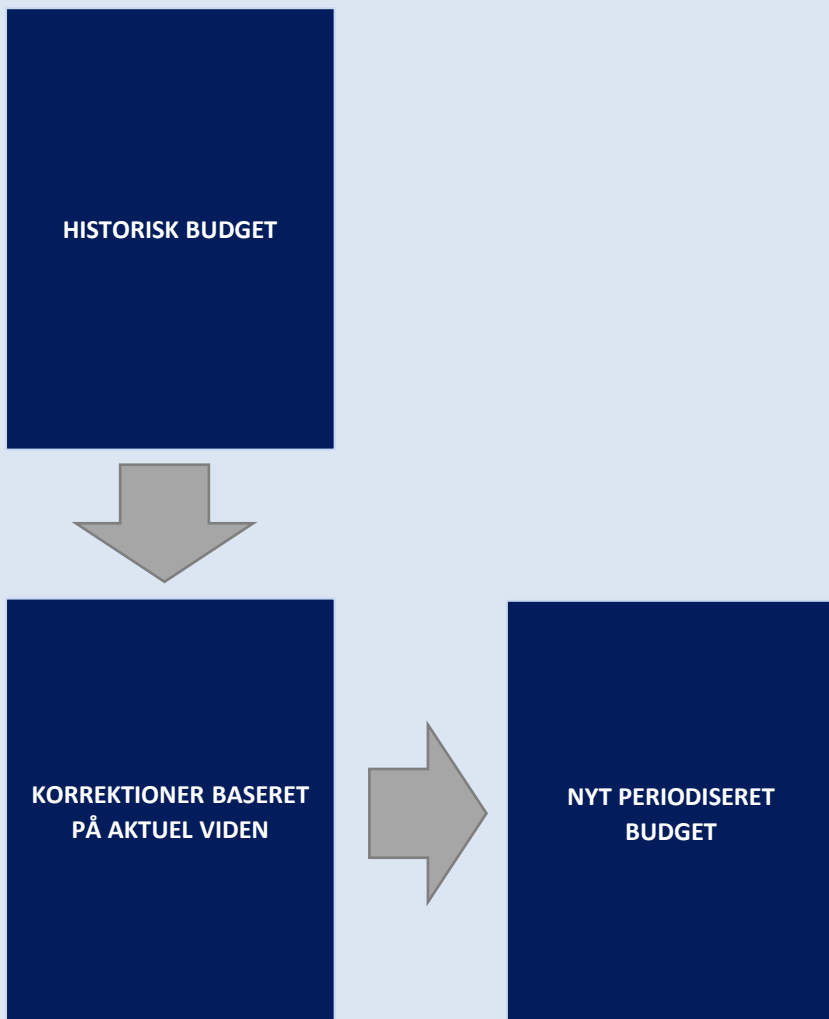
Figur 7 illustrerer en tæt kobling mellem ambulante besøg og implantater og lægelige artikler i 2013.

FIGUR 7: EKSEMPEL PÅ SAMMENHÆNG MELLEMBESØG OG IMPLANTATER/LÆGELIGE ARTIKLER



## EKSEMPEL:

# ET PERIODISERET BUDGET SKAL TAGE HØJDE FOR BÅDE HISTORIK OG AKTUEL VIDEN



Periodisering af forbrug efter historiske data er kun brugbart, såfremt der rent faktisk er et forbrug, som svarer præcis til tidligere år. Imidlertid vil der ofte have været særlige omstændigheder for hvert regnskabsår, hvorfor de ikke skal bruges ukritisk som budgetteringsforudsætning.

Aalborg Universitetshospital har arbejdet med budgetteringsforudsætninger i løbet af testperioden. Her har økonomienheden periodiseret budgettet for implantater og medicin efter en aktiv stillingtagen til det historiske forbrug på afdelingen. Denne viden er baseret på en tæt dialog mellem økonomifunktionen og den respektive klinik.

Erfaringen fra hospitalets arbejde er, at der ikke kan periodiseres på en ren fremskrivning af tidligere års forbrug.

# ERFARINGER MED AFVIGELSESFORKLARINGER I ØKONOMIOPFØLGNINGEN

En afvigelsesforklaring er en kort beskrivelse af, hvorfor der kan observeres en difference mellem det forventede forbrug og det realiserede forbrug.

En systematisk anvendelse af afvigelsesforklaringer kan gøre det lettere for både økonomifunktion og afdelingsledelse at vurdere, hvordan en afvigelse mellem budget og forbrug vil påvirke afdelingens endelige regnskab.

De følgende sider fokuserer på disse to emner:

- Væsentlighedskriterier i økonomiopfølgningen
- Anvendelse af afvigelsesforklaringer

## EKSEMPEL:

# VÆSENTLIGHEDSKRITERIER I ØKONOMIOPFØLGNINGEN

Sydvestjysk Sygehus har fundet fordele i at fastsætte et væsentlighedskriterium for, hvornår der skal foreligge afvigelsesforklaringer. Anvendelse af afvigelsesforklaringer har givet Sydvestjysk Sygehus en systematik til behandling af afvigelser fra budgettet ved de løbende økonomiopfølgninger.

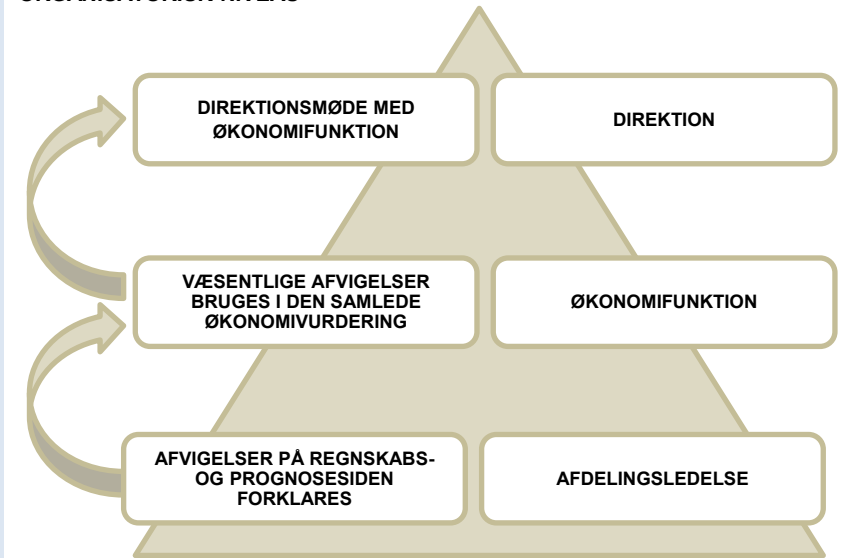
Sygehuset har hidtil ikke anvendt væsentlighedskriterier, men har gennem kendskab til afdelingerne konstateret, hvilke afvigelser der skulle forklares. Sygehuset har dog i løbet af testperioden erfaret, at det kan være fordelagtigt med en stillingtagen til, hvornår der under direktionniveau skal foreligge en afvigelsesforklaring med henblik på at sikre styringsrelevans i økonomiopfølgningen. Risikoen er ellers, at ressourcerne bruges på at forklare alt for mange og uvæsentlige afvigelser.

I løbet af testperioden har sygehuset fastsat følgende væsentlighedskriterier for opfølgning på direktionniveau:

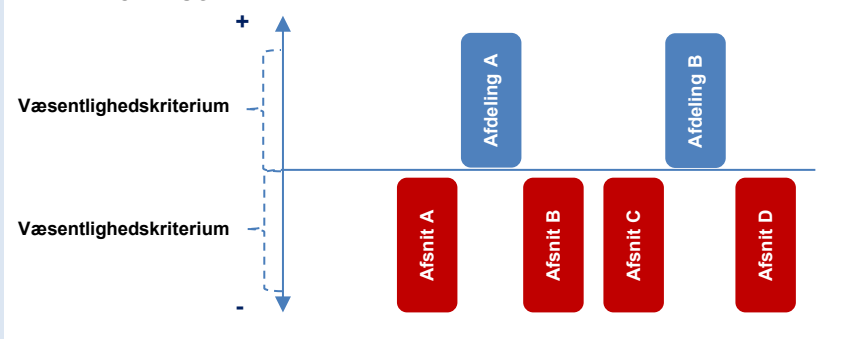
- På det førstkommende direktionsmøde efter d. 15. i måneden gennemgår økonomienheden og direktionen sygehusets og den enkelte afdelings økonomivurdering. På mødet gennemgås alle afdelinger med afvigelser, der er større end  $-/+ 1$  procent i forhold til budgettet. Derudover bliver alle negative kroneafvigelser, uanset procentafvigelse, som er større end 500.000 kr., afvigelsesforklaret.

Det fastsatte væsentlighedskriterium er møntet på at fange mer- såvel som mindreforbrug. Det er sygehusets vurdering, at dette understøtter sygehusledelsens mulighed for at kunne prioritere på tværs og i forhold til den samlede strategi.

FIGUR 8: OVERVEJ VÆSENTLIGHEDSKRITERIET I FORHOLD TIL HVERT ORGANISATORISK NIVEAU



FIGUR 9: VÆSENTLIGHEDSKRITERIET KAN OMFATTE MER- SÅVEL SOM MINDREFORBRUG



## EKSEMPEL: ANVENDELSEN AF AFVIGELSESFORKLARINGER HOSPITALSENHEDEN VEST

Hospitalsenheden Vest har i pilotforløbet arbejdet med anvendelsen af kategoriserede afvigelsesforklaringer i økonomiopfølgningen for alle hospitalsenhedens afdelinger. De anvendte kategorier fremgår af *figur 10*. Kategorierne A og B vedrører periodiske afvigelser, der vil udlignes i løbet af året, mens kategorierne C og D dækker over afvigelser, der vil påvirke årsresultatet.

Hospitalsenheden Vest finder, at disse typer af afvigelsesforklaringer er værdifulde i opfølgningen – særligt i 1. halvår. Hospitalsenheden Vest har dog også i pilotforløbet konstateret, at de opstillede kategorier ikke gav helt samme styringsmæssige værdi i 2. halvår. Årsagen er, at Hospitalsenhedens økonomistyring i 2. halvår skifter fokus fra perioderesultat til årsresultat. Det har betydet en justering i kategorierne for afvigelsesforklaringer i 2. halvår.

**FIGUR 10: KATEGORIER AF AFVIGELSESFORKLARINGER FOR HOSPITALSENHEDEN VEST**

**A. MANGLENDE BEVILLING/ FEJLBOGFØRING**

**B. PERIODISERING**

**C. ENGANGSUDGIFTER**

**D. VARIGE MERUDGIFTER**

### **HOSPITALSENHEDEN VEST**

*"Anvendelsen af disse kategorier gav os en nuancering af afvigelsen og dermed et bedre forretningsindblik. Vi blev på et tidligere tidspunkt på året i stand til at afgive kvalificeret estimat på årsresultatet, og hvor der var behov for korrigerende handlinger."*

### **HOSPITALSENHEDEN VEST**

*"Vores erfaring er, at det er meningsfuldt at anvende en fastlagt kategorisering af afvigelsesforklaringer, således at forklaringerne ensrettes. Dermed bliver det nemmere at danne sig et overblik over de samlede afvigelsesforklaringer for alle afdelinger under ét."*

# EKSEMPEL: ANVENDELSEN AF AFVIGELSESFORKLARINGER

## AALBORG UNIVERSITETSHOSPITAL

Aalborg Universitetshospital har i testperioden arbejdet med fire typer af overordnede kategorier for afvigelsesforklaringer samt en kategori for mindre væsentlige afvigelser.

Kategoriseringen har givet gennemsigthed i forhold til hospitalets økonomifølgninger og de afvigelser, der har været i løbet af testperioden. Tabel 1 giver et overblik over nettoafvigelseerne.

Hovedparten af hospitalets afvigelser har haft permanent indflydelse på årets resultat i form af aktivitetsændringer og prisændringer. Kategoriseringen af afvigelsesforklaringer har gjort hospitalet i stand til at identificere en senere indmelding af forventet mindreforbrug for året.

Tabel 2 viser, at hospitalet i september måned nedskrev forventningen til årets resultat med 0,8 mio. kr. som følge af en prisændring på implantater. Herudover blev ca. 1,5 mio. kr. periodeforskuet med henblik på afholdelse af aktivitet i oktober og november. Imidlertid viste det sig i november, at hele beløbet ville have indflydelse på årets resultat, hvorfor prognosen blev nedskrevet med yderligere 2,0 mio. kr.

Anvendelsen af kategoriserede afvigelsesforklaringer har bidraget til at synliggøre typen af afvigelser og hvilke konsekvenser, afvigelserne kan have for årsresultatet.

**TABEL 1: KATEGORIER AF AFVIGELSER. SAMLEDE NETTOAFVIGELSER, JUNI-NOVEMBER 2014**

	Bagudrettet	Fremadrettet
Regnskabsafvigelse	630.615	0
Periodeafvigelse	-1.410.357	1.410.357
Aktivitetsændring	-2.272.821	616.375
Prisændring	-2.822.025	0
Mindre væsentlig afvigelse	-192.685	-24.797
<b>Nettoafvigelse i alt</b>	<b>-6.067.273</b>	<b>2.001.935</b>

**TABEL 2: KATEGORIER AF AFVIGELSER. UDVALGTE AFVIGELSER**

	Opfølgningsmåned	Bagudrettet/Fremadrettet	Afvigelseskategori	Afvigelse	Afvigelsesforklaring
Implantater/Lægelige artikler	September	Bagudrettet	Periodeafvigelse	-1.482.129	Periodeforskydning af aktivitet
Implantater/Lægelige artikler	September	Fremadrettet	Periodeafvigelse	1.482.129	Periodeforskydning af aktivitet
Implantater/Lægelige artikler	September	Bagudrettet	Prisændring	-800.000	Prisændring på implantater / lægelige artikler
Implantater/Lægelige artikler	Oktober/November	Bagudrettet	Prisændring	-2.022.025	Prisændring på implantater / lægelige artikler

# EKSEMPEL: ANVENDELSEN AF AFVIGELSESFORKLARINGER SYDVESTJYSK SYGEGEHUS

Sydvestjysk Sygehus har i testperioden arbejdet med kategoriserede afvigelsesforklaringer for en ortopædkirurgisk afdeling.

Arbejdet har givet sygehuset indsigt i afvigelsernes årsager og blandt andet givet sygehuset mulighed for at foretage korrigerende handlinger, herunder en sengelukning, og følge implementeringen af denne handling. Yderligere har arbejdet givet et indblik i de hyppigste årsager til afvigelser.

Sydvestjysk Sygehus har haft flest aktivitetsændringer i løbet af budgetåret, herunder var mest betydningsfuldt en lukning af en række senge på det Ortopædkirurgiske Sengeafsnit. Brugen af kategoriserede afvigelsesforklaringer har gjort det muligt for økonomifunktionen at følge udviklingen vedrørende de lukkede senge, hvorved der har været fulgt tæt op på, om den korrigerende handling blev effektueret fra måned til måned.

**TABEL 3: KATEGORIER AF AFVIGELSER. SAMLET ANTAL AFVIGELSER I KATEGORI**

	Bagudrettet	Fremadrettet
Periodeafvigelse	3	3
Aktivitetsændring	15	19
Mindre væsentlig afvigelse	10	7
<b>Afvigelser i alt</b>	<b>28</b>	<b>29</b>

**TABEL 4: KATEGORIER AF AFVIGELSER. SUM AF NETTOAFVIGELSER I KATEGORIER. JUNI-NOVEMBER 2014**

	Bagudrettet	Fremadrettet
Periodeafvigelse	-365.555	365.555
Aktivitetsændring	-1.419.417	1.111.176
Mindre væsentlig afvigelse	-172.688	-237.895
<b>Nettoafvigelse i alt</b>	<b>-1.957.660</b>	<b>1.238.836</b>

## SYDVESTJYSK SYGEGEHUS

*"Afvigelsesforklaringerne udarbejdes af økonomienheden i samarbejde med afdelingsledelsen, hvor væsentlige afvigelser på både regnskabs- og prognosesiden drøftes og formuleres. Erfaringerne herfra har vist, at afvigelser på udgiftsbudgettet ofte kan forklares ved afvigelser på aktivitetsbudgettet."*

## SYDVESTJYSK SYGEGEHUS

*"Erfaringen med afvigelsesforklaringer er, at der skabes en ensartet og god systematik i økonomiopfølgningen."*

# ANBEFALINGER

## GENERELT

- Økonomifunktionen udsender skriftlige retningslinjer for periodisering af afdelingens budgetter.
- Budgetterne periodiseres på lavest mulige organisatorisk niveau med budgetansvar.
- Budget for henholdsvis aktiviteter og udgifter indeles i samme perioder.
- Periodisering af budgettet skal afspejle afdelingens karakteristika og behov for opfølgning.
- Økonomifunktionen tager aktivt stilling til konsekvensen for opfølgningen ved eventuelle efterslæb i den løbende aktivitetsregistrering.

## PERIODISERING AF BUDGETTER

- Økonomifunktionen og afdelingen skal opnå kendskab til de væsentligste og mest udgiftstunge aktiviteter og i hvilke måneder i året, de forventes.
- Budgettets periodisering skal afspejle forventningerne i budgetåret til aktivitet og aktiviteternes indflydelse på udgiftstrækket.
- En periodisering, der tager udgangspunkt i afdelingsledelsens daglige styring, giver øget mulighed for en styringsrelevant opfølgning.

## ØKONOMIOPFØLGNING

- Økonomifunktionen skal tage stilling til, hvornår der skal udarbejdes en afvigelsesforklaring, herunder fastsætte et væsentlighedskriterium.
- Økonomifunktionen fastsætter retningslinjerne for forklaringernes opbygning, herunder eventuelle krav til en kategorisering af de enkelte afvigelser.
- Udformning af afvigelsesforklaringer skal foregå systematisk og sikre et fælles vidensgrundlag at agere ud fra – fx i form af skriftlige afvigelsesforklaringer.
- Med afsæt i afvigelsesforklaringerne vurderes, hvilke korrigerende handlinger ledelsen indstilles at iværksætte.
- Følg op på om aftalte korrigerende handlinger er effektueret.
- Prognosen baseres på de korrektioner, der følger af økonomiopfølgningernes afvigelsesforklaringer.
- Der tages stilling til, hvor ofte der udarbejdes prognoser. Frekvensen kan med fordel være i overensstemmelse med den fastlagte frekvens for økonomiopfølgningerne.