

## Effektivitetsrevision av ekonomi- och löneprocesser inom ÅHS

Inom ramen för effektivitetsrevisionen av ÅHS för räkenskapsperioden 2019 har en effektivitetsrevision av ekonomi- och lönekontorets processer utförts. I effektivitetsrevisionen har gjorts följande:

- Kartläggning av ÅHS ekonomi- och löneprocesser
- Kartläggning av interna kontroller i arbetet
- Kartläggning av centraliserade uppgifter vs uppgifter som utförs på enheterna, något som kunde automatiseras?
- Intervjuer med personal inom ekonomi- och personalförvaltningen gällande arbetssätt och resursering

Effektivitetsrevisionen är inte en revision eller översiktlig granskning enligt ISA-standarderna (International Standards on Auditing). I rapporten presenteras endast iakttagelser gällande de frågeställningar som preciseras i revisionsplanen för effektivitetsrevisionen.

Som material för effektivitetsrevision har bland annat använts:

- Bokföringsmaterial
- Handböcker och manualer

Dessutom har följande personer intervjuats:

- Ekonomichef
- Redovisningschef
- Löneföreståndare
- Personal på ekonomi- och lönekontoret

### 1. Allmänt

Syftet med revisionen är att få en uppfattning om ekonomi- och lönekontorets processers ändamålsenlighet och huruvida man har interna kontroller som säkerställer processernas kvalitet. Finns någon process man kan utarbeta eller omarbета för att man ska säkerställa en effektiv verksamhet.

### 2. Kartläggning av löneprocess

Det finns inga skriftligt uppgjorda processbeskrivningar eller direktiv gällande löneräkning. Inofficiella manualer finns som hjälpdokument för tex sommarvikarier men de är ganska allmänna. Alla som använder löneräkningsprogrammet Abilita har personliga användarnamn och lösenord. Alla löneräknare som har användarrättigheter till programmet kan göra ändringar i grunduppgifterna som

används för löneräkningen, exempelvis arbetstagarens grundlön och kontonummer. Vi anser att löneräkningens verksamhetskedja bör brytas, så att de som räknar löner inte kan ändra löntagarens grunduppgifter som t.ex. bankkonto. De breda användarrättigheterna är ett riskmoment inom löneräkningsfunktionen.

Löneräkningsprogrammet är kopplat till programmet "personalresurs" där de som anställer personal sparar uppgifter om dem som är anställda för längre tid än 14 dagar. När lönerna kommer till löneräkningen är de godkända av förman, vilket i praktiken betyder att löneräknarna får en arbetstidsrapport som förmannen har godkänt med sin underskrift. Vid varje löneutbetalning tas en lista över löner som ska gå till betalning ut ur löneräkningsprogrammet. Varje löneräknare godkänner de löner som just de har räknat. Efter löneräknarnas godkännande går löneföreståndaren igenom listan över löner som ska betalas och godkänner slutligen hela listan före den går till betalning. Lönebidkostnaderna räknas automatiskt av systemet efter att löneavdelningen har registrerat uppgifterna i systemet i början av året.

För närvarande har man ett arbetssätt som långt baserar sig på manuella registreringar. Alla beslut om anställningar, frånvaron, skolningar, reseersättningar kommer till lönekontoret i pappersform. Lönesekreterarna registrerar sedan dessa uppgifter i lönesystemet.

Själva grundlönen för en anställd finns i lönesystemet, men utöver det finns inga kopplingar mellan lönesystem och andra system. Således ska allt övrigt lönematerial såsom arbetstidsrelaterade ersättningar, ss ersättningar för kväll-, natt-, helg mm, avdrag för personalmåltider, reseersättningar, separat införas i lönesystemet. Från Titania fås listor där ersättningarna räknats ut färdigt per ersättningstyp. Dessa överförs sedan manuellt till lönesystemet för utbetalning. Från Flexim fås listor på antalet luncher per person som överförs manuellt till lönesystemet och avdras från lönen. Vi anser att risken för fel markant ökar i och med många manuella registreringsmoment, och dessa borde minskas. I och med ibruktagningen av det nya lönesystemet Unit4, i dagens läge planerat 1.1.2021, har man förhoppning om att minska de manuella registreringarna, eftersom man då borde kunna utnyttja kopplingar mellan olika system, såsom från tidsuppföljningssystemet Titania. Man borde ändå kontinuerligt jobba på att strukturera arbetsprocesserna på ett ändamålsenligt sätt.

När lönematerialet registrerats tar man ut lönekontollistor för att säkerställa sig om att sakinnehållet håller en rimlig nivå och att inga väsentliga uppgifter saknas. Avvikelser kontrolleras då och rättas till. Kontrollen baserar sig endast på lönesekreterarens egna uppfattning om rimlighet, och man granskar bara sina egna uppgifter.

Alla användare har egna användarnamn och lösenord till lönesystemet. Lönesekreterarna ansvarar för sina egna "familjer" och sköter hela processen från början till slut för sin familj. Användarrättigheterna är dock inte begränsade, utan alla slipper in och uppdatera allas grunduppgifter. Ingen kontroll förekommer i detta läge över loggar och ändringar av uppgifter. Vi rekommenderar att man gör upp kontrollistor som bestyrker detta ändamål. Vi anser även att det vore bra att bryta processen så att fler personer är involverade, även om man inte räknar sin egna eller närståendes löner.

## Slutsatser

På basen av gjord granskning rekommenderas följande:

- Man borde göra upp processbeskrivningar och skriftliga direktiv gällande löneräkningen och kontrollera att dessa efterföljs.
- Vi anser att man borde arbeta för att minimera möjliga manuella arbetsskeden eftersom dessa utgör en risk. Handskrivna underlag kan också tolkas felaktigt.
- Vi anser att löneräkningens verksamhetskedja bör brytas, så att de som räknar löner inte kan ändra löntagarens grunduppgifter
- Som en del av den interna kontrollen borde man få en kontrollista på uppdaterade löner under året. man borde även kunna få en kontrollista på personalens behörigheter samt logglistor för att säkerställa att uppdateringen av löne- och personalrelaterade uppgifter inte missbrukas.

### 3. Kartläggning av ekonomiprocesser

Man har man delat in personalen i tre olika team med ansvar för olika ekonomiprocesser. Man har ett team för fakturering, kassafunktioner samt leverantörsfakturor och bokföring. Inom varje grupp har man ett samarbete som möjliggör att man kan täcka upp för varandra vid behov. Man sköter sina uppgifter inom gruppen från början till slut och man har ansvar för att arbetet blir gjort inom utsatt tid.

Det finns inga uppgjorda processbeskrivningar eller direktiv dokumenterade, utan man baserar sina arbetssätt på gamla rutiner och tillvägagångssätt. Pga. stor personalomsättning på flertalet poster de senaste åren, har mycket tyst kunskap försvunnit från organisationen. Vi rekommenderar att man dokumenterar sina processer för att man även framledes ska kunna jobba för sjukhusets bästa.

I granskningen har vi i främsta hand tagit fasta på processerna gällande fakturering, inköpsfakturor samt rapportering och uppföljning.

#### **Faktureringsprocessen**

Den löpande klientfaktureringen görs ute på respektive klinik/ avdelning. På klinikerna sker faktureringen vid besökstillfället och man har möjlighet att betala på plats. Sekreterare eller sjukskötare sköter mottagning och fakturering. På avdelningarna faktureras i efterskott.

På ekonomikontoret har man möjlighet att kontrollera att alla besök fakturerats. Denna kontroll görs med jämna mellanrum.

Fullkostnadsfakturering sköts på ekonomikontoret och man fakturerar enligt erhållen vård och fastställd prislista. I vissa fall kan samma vårdperiod ge upphov till flera delfakturor, beroende på hur aktivt respektive enhet registrerar vårdåtgärderna. Det finns inget enkelt automatiserat system för det här, utan fullkostnadsfaktureringen baserar sig på många manuella arbetsskeden.

Själva faktureringen sker helt manuellt och man postar fakturorna själv. Poliklinikfakturorna görs via Medix vårdsystem, avdelningsfakturor antingen via Medix eller Institutionsvård. Fullkostnadsfaktureringen görs via Control +, manuellt, med hjälp av vårdåtgärdslistor plockade med hjälp av Cognos och fastställd prislista. Övriga sålda produkter, såsom lagervaror, sker enligt

bokföringsrapport och enligt lagervärde. Under år 2018 sändes 95.690 st fakturor från ÅHS. Av dessa var 7.944 st påminnelser och 2.502 st kravbrev. Till Fogden sändes ca 1.300 st.

Ersättning av fullkostnader för personer utom Åland sammanställs i programmet månatligen. Avgörande för att dessa kostnader ska hittas är att tillräckliga uppgifter fås av klienten och att uppgifterna registrerats på rätt sätt i vårdprogrammet Medix. I processen finns en stor mängd manuellt arbete vilket ökar risken för fel. En specifik text ska skrivas in i en textruta i vårdprogrammet för att man ska kunna hitta uppgifterna när rapporterna plockas till fakturering. Till exempel ska det stå "FPA intyg" i rutan om det gäller kostnader för vård av utlänningar som ska faktureras till fpa, eller "Kvotflykting" om det är frågan om ett besök som ska ersättas av NTM-centralen. Risken att detta glöms eller stavas fel är överhängande, och i sådana fall förblir kostnaderna ofakturerade. Det finns ingen möjlighet att kontrollera huruvida allt faktureras, utan att de hittar till fakturering beror bara på huruvida de registrerats rätt.

Faktureringen idag är uppbyggd kring flera olika system och det finns mängder av kopplingar mellan systemen som ingen riktigt vet hur de är sammanfogade. Det finns stora risker att kostnader förblir ofakturerade, men i och med att man kan fakturera samma besök på olika sätt har även förekommit att man sänder flera fakturor på samma besök.

Obetalda fordringar behandlas på ekonomikontoret. Indrivningsrutinen består av en påminnelsefaktura och ett kravbrev, varefter de öppna fordringarna sänds till fogden. ÅHS använder sig inte av tjänster från indrivningsbyrå. Det sänds ca 8000 påminnelser och krav årligen och återigen sker postningen av dessa manuellt.

Man använder sig inte av e-fakturor i detta skede, men det är under planering.

Vi anser att man kunde överväga en centralisering av faktureringsrutinen till ekonomikontoret, i alla fall för avdelningarnas del, samt att man kunde utreda huruvida faktureringsmaterialet kunde sändas vidare för postning elektroniskt.

### **Inköpsfakturaprocesen**

Gällande leverantörsfakturorna finns inte heller processbeskrivningar dokumenterade. Processen känns uttänkt och cirkulationen sker elektroniskt.

Regelbundet återkommande fakturor konteras enligt uppgjord mall på ekonomikontoret. I oklara fall ger man förslag på kontering, men det är upp till fakturagranskaren eller attestanten att kontrollera att kontosättningen är riktig. Moms och balanskontoregistreringar görs på ekonomikontoret. En del konteringsfel uppmärksammas i samband med månadsrapporteringen, och korrigeras då manuellt i bokföringen, i samförstånd med respektive enhet.

Beslutanderätten att attestera fakturor framgår ur en särskild attesträttsförteckning. Attesträtten är personlig och följer budgetansvaret. Fakturorna signeras (elektroniskt) av attestanten och ytterligare en person (sakgranskaren) som intygar att varan eller tjänsten kommit ÅHS tillhanda. Attestanten av fakturan ansvarar även för att resultatföringen av kostnaderna och intäkterna är korrekt.

Någon rutinmässig kontroll över att förfallna fakturor godkänts i tid och överförs till betalning finns inte. I detta skede gör man en effektiverad insats månadsvis och kontaktar respektive godkännare om någon faktura inte attesterats och således också är obetald.

Man gör betalningsplockningarna och kontrollerar att det finns täckning på kontot innan man sänder betalningsfilen till banken.

Processen gällande inköpsfakturor konstaterades i huvudsak vara ändamålsenlig. Man kunde öka medvetenheten gällande kontosättningen/kontoinnehåll/budgetuppföljning både bland granskare och godkännare, men även på ekonomikontoret.

### **Avstämning**

Personalen har ansvar för sina egna balanskonton och borde avstämma innehållet i dessa regelbundet. Ingen dokumenterad uppföljning finns på att det verkligen sker, utan det är upp till personalen om de gör kontinuerliga avstämmningar under året eller om de avstämmer allt i samband med uppgörande av bokslut. För bankkontonas del är processen bäst utvecklad, då man regelbundet kontrollerar att kontoutdragens saldon överensstämmer med bokföringen.

Vi anser att man borde göra upp klara riktlinjer för avstämning av speciellt balanskonton. Det är också av högsta vikt att man är medvetna om balanskontonas innehåll. Det förekommer i dagens läge balanskonton med oklara saldon. Dessa bör man reda ut eller alternativt kostnadsföra om man inte lyckas klargöra innehållet.

### **Rapportering**

En gång i månaden görs en budgetuppföljning, prognos för utfallet för årsskiftet samt en uppföljning av sjukfrånvaron som behandlas på ledningsgruppsnivå och i styrelsen. Budgetuppföljningsinstrumenten är ändamålsenliga och möjliggör en effektiv möjlighet att följa upp kostnaderna för verksamheten. Månatligen genomförs i stort sett samma bokningar och periodiseringar, vilket gör att månadsrapporteringen är jämförbar över tid. För tillfället uppgörs rapporter med stöd av Visma Menu rapporteringsprogram, men man står i beråd att ta i bruk Hypergene för detta ändamål. Detta ska också på sikt underlätta budgeteringsprocessen. Den som har rättigheter till programmet kan följa med utfallet när som helst genom inloggning.

Utöver den budgetuppföljning och prognos varje månad som publiceras på intranätet och delges ledningsgruppen följer man upp verksamheten med en kvartalsrapport som behandlas på ledningsgruppsnivå och i styrelsen ca var tredje månad. Kvartalsrapporten ifylls av verksamhetschefer och controllers och är en uppföljning av verksamhetsplanens innehåll för hela ÅHS och per verksamhetsenhet där man följer upp verksamhetsmålen, verksamheten i siffror, nyckeltal i relation till verksamhetens tyngdpunktsområden, antal tjänster och årsarbeten samt ekonomisk uppföljning med prognos.

Gällande produktiviteten, har ÅHS inget egentligt mätverktyg. Produktiviteten följs endast upp genom verksamhetsstatistik där prestationer som t.ex. antal besök och vissa diagnoser registreras. I

landskapet Åland finansieras vården direkt inom landskapets budget, produktifieringen behövs således inte för att fastställa prissättning av vården eller fördelningen av skattemedel, vilket gör att behovet är mindre. Det vore ändå önskvärt att det gick att mäta vad ÅHS sköter effektivt och vad ineffektivt i förhållande till andra vårdproducenter.

#### Slutsatser

På basen av gjord granskning rekommenderas följande:

- Man borde göra upp processbeskrivningar och skriftliga direktiv gällande ekonomiprocesserna och kontrollera att dessa efterföljs.
- Vi anser att man kunde överväga en centralisering av faktureringsrutinen till ekonomikontoret, i alla fall för avdelningarnas del, samt att man kunde utreda huruvida faktureringsmaterialet kunde sändas vidare för postning elektroniskt.
- Det finns ingen uttrycklig process för att säkerställa att samtliga besök och kostnader gällande fullkostnader faktureras.
- Medvetenhet gällande kontosättningen/kontoinnehåll/budgetuppföljning borde ökas inom ÅHS.
- Avstämningsrutiner bör utvecklas och man bör vara medveten om alla balanskontons innehåll.
- Det finns ett behov av ett system för mätande av effektivitet och produktivitet inom ÅHS.

Mariehamn den 28 oktober 2019

BDO Audiator Ab, revisionsammanslutning



Andreas Holmgård  
OFGR, CGR