

## **Effektivitetsrevision – uppföljning av den administrativa utvecklingen på ÅHS**

Landskapsrevisionens årligen löpande revision inkluderar en effektivitetsrevision. Effektivitetsrevisionens syfte är att bedöma huruvida budgetmedlen används i enlighet med principerna om sparsamhet, effektivitet och ändamålsenlighet.

Som en del av effektivitetsrevisionen för räkenskapsperioden 2023 har vi utfört en revision av ÅHS administrativa utveckling. Denna del av effektivitetsrevisionen är egentligen en uppföljning av tidigare revisioner som gjorts under åren 2017–2020. Syftet med revisionen är att kartlägga att tidigare års påpekanden tagits i beaktande samt att ÅHS arbete med digitalisering motsvarar landskapsregeringens målsättningar. Effektivitetsrevisionen är inte en revision eller översiktlig granskning enligt ISA-standarden (International Standards on Auditing) och vi har således inte utfört revisionen enligt standarderna.

Enligt målsättningen i landskapsregeringens budget har ÅHS fortsatt en IT-skuld och framför allt en digitaliseringsskuld. Digitaliseringen handlar i många fall om att gå från en så kallad pappersversion till ett digitalt system. Målsättningen är att skapa förutsättningar för fortsatt utveckling av processer och verktyg som effektiverar och digitaliserar såväl patientvård som administration.

Frångående av manuell hantering ökar även säkerheten i informationshanteringen. Nya system och anvisningar kommer löpande och det är av stor vikt att dessa integreras digitalt i arbetsprocesserna så att de inte ytterligare ökar resursbehovet.

Effektivitetsrevisionen har utförts genom att intervjua nyckelpersoner samt genom att ta del av för uppdraget relevanta styrdokument. I revisionen granskades de tre mest väsentliga processerna som för till administrationen: löneräkningsprocessen och faktureringsprocessen. Inköpsprocessen har kommenterats i en skild effektivitetsrevisionsrapport.

## **Uppdraget har omfattat följande arbetskedan:**

- intervjuer / diskussioner med ekonomichef och direktör och personalchef med flera, 23.10-25.10.2023
- genomgång av tidigare revisions-PM
- genomgång av budgetens bindande målsättningar gällande digitalisering
- genomgång av ÅHS bokslut 2022 och budget 2023
- genomgång av styrelseprotokoll 2023
- Slutdiskussion och rapportering

Denna rapport presenterar sammanfattat den administrativa utvecklingen och ger åtgärdsrekommendationer i enlighet med uppdraget.

### **I. Faktureringsprocessen**

ÅHS tar betalt för sina tjänster enligt landskapslagen om grunderna för avgifter inom Ålands hälso- och sjukvård samt enligt direktiven som finns i ÅHS egna handböcker för Patientavgifter och övriga avgifter. Därtill faktureras ÅHS självriskandel för ambulans- och helikoptertransporter. ÅHS huvudsakliga intäkter består av två kategorier där den första kategorin är de Patientavgifter som uppbärs från patienter. Patientavgifterna är till ingen del fastställda utgående från Fullkostnaden för vården. Den andra kategorin är Fullkostnadsavgifter som är fastställda utgående från ÅHS Fullkostnad för vården och används i de fall ÅHS kan vidarefaktura till externa parter eller ansöka om ersättning för patientens verkliga kostnad. I vissa fall betalar patienten Fullkostnadsavgiften själv.

	Namn	Beskrivning	Verkställs genom	Användning
Avgifter	Patient-avgifter	Patientens avgift	Enligt Ålands landskapslagar eller fastställs av Ålands landskapsregering.	Kontant betalning och fakturering till patienter. Undantagsvis vid vidarefakturering för tex asylsökande.
	Fullkostnads-avgifter	Vårdens verkliga kostnad	Beräknas enligt ÅHS Fullkostnadsmodell enligt intäkter/kostnader och viss statistik. Fastställs av ÅHS styrelse.	Exempel: Vid kontant betalning och fakturering till vissa utländska patienter. Vid vidarefakturering till externa parter som sjukvårdsdistrikt och kommuner i Finland, till försäkringsbolag, till patientens hemkommun vid Klinikfärdiga patienter, vid betalningsförbindelser från till exempel andra sjukhus eller försäkringsbolag samt övriga vidarefaktureringar. Samt vid ersättningsansökningar till FPA och NTM.

ÅHS hanterar vidarefakturering och ersättningsansökningar till patient och externa parter utgående från leverantörsfakturor för till exempel extern vård, tolk, resor. Denna typ av fakturering omfattar många manuella arbetskedan. De administrativa kostnaderna för patientavgifterna består av kostnader för fakturering, postning, påminnelsefakturor och kostnader för utsökning av obetalda fakturor. Vidare ingår kostnaderna för de personalresurser som krävs för att handlägga helheten samt kostnaderna för avgiftssystemet och infomaterial. ÅHS fakturerar ca 90 000 patientfakturor per år.

År 2017 utfördes en närmare revision av försäljningsfunktionen. Som centrala slutsatser lyftes då upp bl.a. följande:

- Faktureringsrutinen finns inte dokumenterad. Vi anser att rutinen bör tas med i reglementet för att beskriva hur den interna kontrollen är ordnad.
- Faktureringsystemet innehåller en funktion med hjälp av vilken kan följas upp att samtliga besök de facto blivit fakturerade. Rekommenderas att denna rutin tas i bruk för att säkerställa att alla besök faktureras.
- Det finns ingen uttrycklig process för att säkerställa att samtliga olycksfall de facto blir rätt klassificerade. Vi anser att en process för fakturering och klassificering av olycksfall bör skapas. I processen bör fakturering av vård för patienter utom Åland ingå eftersom den fungerar motsvarande. ÅHS saknar även ett vedertaget klassificeringssystem vilket skulle hjälpa vid klassificeringen, t.ex. DRG-mätning.
- ÅHS använder sig av fogden, dvs. Landskapsfogdeämbetet, för indrivning av fordringar. Kostnaderna för indrivning tenderar vara höga, vilket leder till att inte alla fordringar indrivs. Vi anser att ett samarbete med en indrivningsbyrå bör utredas med målsättning att förbättra indrivningen.
- Kassahanteringssystemet med personliga inloggningar är ändamålsenligt uppbyggda. Rekommenderas dock att kassagransningsrutin införs eftersom en stor del av penningflödet sker via kassorna och många personer är inblandade i kassahanteringen. Vidare rekommenderas att man skapar en kontroll för att säkerställa att överflödiga inloggningar till kassasystemen inte finns.
- En fortsatt utveckling på automatiseringen av klientfaktureringen är att föredra för att både minska kostnader och förbättra den interna kontrollen.
- Landskapsregeringens målsättning att höja avgifterna ser ut att förverkligas i stort.

**Slutsats:** i revisionen diskuterade vi faktureringsprocessen och de eventuella åtgärder som gjorts anledning av ovanstående påpekanden med ekonomichefen. Nästan all utveckling som berör faktureringsprocessen väntar på VIS-projektet som dröjer varvid det inte skett någon vidare administrativ utveckling sedan senaste effektivitetsrevision år 2017. Under diskussionerna konstaterades utmaningar att digitalisera och automatisera t.ex. fullkostnadsfaktureringen, eftersom denna är uppbyggd till kostnadsberäkning som i sin tur baseras på tidigare bokslut och statistik.

Kartläggning av processer och system gällande faktureringen har utförts inom ramarna för förarbetet för VIS-projektet. Kartläggningen har hittills fyllt syftet att ta fram grundkrav för VIS-systemet men bör kartläggas mer specifikt för att ge ordentlig grund för åtgärder och införande av nya rutiner och implementering av förnyat faktureringsystem. Under de senaste åren har ekonomiavdelningen tecknat ner sina processer gällande fullkostnadsfakturerings och ersättningsansökningar. Detta arbete har resulterat i att ÅHS ökat sina effektivitetsgraden gällande intäkter, främst på ersättningssidan.

## 2. Löneräkningsprocessen

Löneräkningsprocessen granskades närmare i den effektivitetsrevision som utfördes år 2019. Som centrala slutsatser lyftes följande fram:

- *processbeskrivningar och skriftliga direktiv gällande löneräkningen efterlystes 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.*

Vi diskuterade nuvarande löneräkningsprocess med personalchefen, löneredovisningschefen och systemförvaltaren. I januari 2021 tog ÅHS i bruk ett nytt personal- och löneadministrativt system som heter Unit4. I samband med ibruktagandet av det nya systemet har många av de manuella arbetsskeden som lyftes upp 2019 helt frångåtts. Detta gäller främst anställningsprocessen, frånvarohanteringen och lönespecifikationerna där digitaliseringen har gått framåt och

pappersunderlag har frångåtts. Personavdelningen har utarbetat systemadministrativa manualer gällande lönebehandling och personaladministration. Därutöver har interna anvisningar utarbetats. Dessa manualer och anvisningar utgör tillsammans en god grund för arbetet med att dokumentera de interna processerna.

Det finns fortfarande områden där utvecklingen ännu inte skett fullt ut, bland annat gällande läkarnas arbetstidsrapportering och löner för tillfälligt anställda (s.k. inhoppare) vilka ännu registreras i pappersformat och redovisning av timmarna sker på s.k. krysslista. Resemodulen är inte i bruk ännu vilket innebär att reseräkningarna är i pappersformat.

Det finns behov av ökad kunskap inom området intern kontroll och riskkartläggning för att både öka medvetenheten om dess betydelse inom löne- och personaladministrationen. Utbildning behöver planeras och genomföras. Därtill behöver det även finnas utrymme för att avsätta tillräckligt med tid för arbete med att dokumentera processer och skapa en struktur för ett kontinuerligt arbete med intern kontroll och riskkartläggning. Högst troligt kommer det att finnas behov av en projektanställd resurs.

**Slutsats:** vi noterar att en stor del av löneräknings- och HR-processerna har digitaliserats successivt sedan systemets togs i bruk och att processerna förbättrats avsevärt. En stor del av de i tidigare revisioner identifierade svagheter har rättats till i samband med bytet av lönesystem. Utvecklings och implementeringsarbete gällande vissa processer och rutiner pågår fortfarande.

Då alla moment är färdiga rekommenderar vi att ÅHS utför en självauditering på löneräkningsprocessen som ett sista steg för att testa den interna kontrollen. Det finns fortfarande risker med hela kedjan som behöver dokumenteras ur den interna kontrollens synvinkel. Under diskussionen framgick även att det finns vissa nyckelpersonsrisker. Nyckelpersonrisken är alltid förknippad med organisationsstrukturen och i små organisationer är det i praktiken omöjligt att undvika nyckelpersonsrisker på ett kostnadsmässigt försvarbart sätt. Trots det behöver nyckelpersonsrisker kartläggas och hanteras så att de är på en så låg nivå som möjligt med beaktande av de ekonomiska resurserna organisationen har.

### **3. Inköpsprocessen**

Vi diskuterade inköpsprocessen med ekonomichefen och redovisningschefen. Inköpsprocessen granskades senast närmare i den effektivitetsrevision som utfördes år 2017. Som centrala slutsatser lyftes följande fram:

- Större noggrannhet bör eftersträvas vid kontering av mervärdesskatt. ÅHS bör säkerställa att de fel som uppdagats i revisionen korrigeras samt själv göra granskningar för att säkerställa att mervärdesskatteåterbärningar utnyttjas.
- Ett direktiv bör skapas över avtalshanteringens rutiner. Vi anser också att ÅHS bör utreda möjligheterna att övergå till endast ett avtalshanteringssystem då man idag har gamla avtal i ett separat system.
- Vi anser att uppmärksamhet bör fästas i att redogöra för berörda anställda om vilka ramavtal ÅHS har ingått och poängtera att de följs. Vidare rekommenderas att man inför rutin som säkerställer att anskaffning följer upphandlingsdirektivet, ramavtal etc.
- Vi rekommenderar också att man arbetar vidare på att ta ett upphandlingsprogram som är ändamålsenligt för verksamheten i bruk.

Inköpsprocessen behandlas som en separat helhet i 2023 års effektivitetsrevision.

### **4. Övrigt digitaliseringsarbete**

ÅHS har inte haft något ärendehanteringssystem, vilket innebär att protokoll och tjänsteinnehavarbeslut görs manuellt. Från och med 2024 kommer ÅHS att ta i bruk ett ärendehanteringssystem som heter Tweb (leverantör Triplan). Systemet möjliggör att man kan samla protokoll och beslut, diarieföring, styrdokument och vid behov avtal på samma ställe. Detta är enligt oss en nödvändig investering och i linje med landskapsregeringens målsättningar gällande digitalisering.

ÅHS har sedan tidigare arbetat med att integrera verksamhetsstyrningen med programmet Hypergene genom att föra in verksamhetsmål i programmet. Varje enhet ska sedan kvartalsvis rapportera hur målen uppnåtts. Dessa rapporter samlas in och distribueras till ledningsgruppen och styrelsen och används som verktyg i verksamhetsstyrningen. I Hypergene finns det en modul som är designad för att användas inom riskhantering. Modulen innehåller bland annat riskhanteringsmatriser som underlättar klassificeringen och bedömningen av risker.

I Hypergene är det även möjligt att koppla risker till verksamhetsmål. Enligt ekonomichefen är planen att på sikt föra in risker i programmet och koppla dem till verksamhetsplaner och mål och således förbättra målstyrningen. Arbetet har inte ännu påbörjats trots att detta är en bindande målsättning för 2023. Arbetet dröjer eftersom ledningsgruppen först behöver slå fast styrdokumentet för intern kontroll.

Som helhet bedömer vi att ÅHS målstyrningsprocess har utvecklats i rätt riktning och att målsättningarna och målmätarna är tydliga och väl utformade.

## **5. Centrala iakttagelser och sammanfattning**

Baserat på denna revision konstateras att det har skett en viss administrativ utveckling på ÅHS sedan senaste revisioner. Den största utvecklingen har skett på HR- och löneavdelningen. En stor del av de i tidigare revisioner identifierade svagheterna har rättats till i samband med bytet av lönesystem. ÅHS håller på och tar i bruk ett ärendehanteringssystem vilket är ett steg i rätt riktning gällande beslutsfattande och förvaltning. Målstyrningsprocessen är sakenlig med klara och tydliga målmätare.

Faktureringsprocessen har inte ändrat nämnvärt och förklaringen till detta ligger i att VIS-projektet har dröjt och att klientfaktureringen inte kan utvecklas innan ÅHS har ett fungerande vård- och informationssystem. Dokumentationen av riskerna och den interna kontrollen saknas också till stora delar. Enligt oss behövs det en heltäckande kartläggning av riskerna och dokumenterade processer inom den interna kontrollen så att kontrollåtgärderna täcker de identifierade riskerna.

Mariehamn den 23 januari 2024

BDO Audiator Ab, revisionssammanslutning



Andreas Holmgård

OFGR, CGR