



Økonomistyring på sygehuse

Introduktionstekst

I det følgende stilles en række spørgsmål til økonomistyringen på jeres sygehus. Spørgeskemaundersøgelsen foretages i forbindelse med det indgåede partnerskab mellem de fem regioner, Danske Regioner og Finansministeriet, jævnfør økonomiaftalen for 2017. Partnerskabet er en flerårig indsats, hvis arbejde vil tage udgangspunkt i denne undersøgelse.

Partnerskabet har til formål at dele viden om og eksempler på god økonomistyringspraksis på tværs af regioner og sygehuse. Formålet med denne undersøgelse er at give partnerskabet grundlag for det fremadrettede arbejde med denne proces. Undersøgelsen anlægger en tilgang, hvor der ikke på forhånd er defineret, hvad der er god eller dårlig økonomistyring. På baggrund af de samlede besvarelser vil partnerskabet udvælge nogle fokusområder til videre afdækning for på sigt at kunne tilbyde f.eks. præsentationer, workshops mv.

Vi håber derfor, at I vil prioritere tid til at besvare spørgeskemaet. Det er tanken, at besvarelsen skal afspejle direktionens syn på de forskellige temaer. Det kan dog være relevant at inddrage relevante stabsmedarbejdere i besvarelsen.

Tak for dit bidrag til undersøgelsen.

Anfør venligst en kontaktperson og kontaktoplysninger for eventuelle opfølgende spørgsmål

- Tekstfelt



Baggrund og organisering

Spørgsmål 1:

Hvor mange årsværk var der på jeres sygehus pr. 1. januar 2017 fordelt på følgende kategorier?

- Overlæge: _____
- Yngre Læge (Herunder KBU): _____
- Sygeplejerske: _____
- Ergo/Fysioterapeut: _____
- AC: _____
- HK: _____
- Øvrige: _____

Spørgsmål 2:

Hvor mange matrikler er jeres sygehus fordelt på?

- Boks til antal

Spørgsmål 3:

Hvor mange specialer har I på jeres sygehus?

(der tages udgangspunkt i SSI's definition af specialer, som kan tilgås via dette link: http://medcom.dk/media/1143/201007-laegelige-specialer_shak.pdf)

- Boks til antal

Spørgsmål 4:

Hvor mange afdelinger er der på jeres sygehus?

- Boks til antal

Spørgsmål 5:

Sygehusene organiserer sig forskelligt. Nogle har kun afdelinger, mens andre har centre. Nogle har brede afdelinger, der dækker flere specialegrupper, mens andre har en afdeling for hvert speciale. Beskriv venligst kort jeres sygehus' organisatoriske struktur

- Tekstfelt

Spørgsmål 6:

Beskriv venligst kort, hvilke styringsmæssige styrker og udfordringer, der efter jeres vurdering er forbundet med den valgte organisationsstruktur:

- Tekstboks



Budgettering og budgetopfølgning

Følgende spørgsmål handler om sygehusets budgettering. Spørgsmålene handler om budgetprocessen, budgetforudsætninger og metoder for budget 2017.

Spørgsmål 7:

Overholdt jeres sygehus udgiftsbudgettet og aktivitetsbudgettet i 2015 og 2016 (hvis et af budgetterne ikke blev overholdt, angiv da venligst de primære årsager hertil)?

- 2015
 - o Ja, begge
 - o Ja, udgift (+ tekstfelt)
 - o Ja, aktivitet (+ tekstfelt)
 - o Nej, hverken eller (+ tekstfelt)
- 2016
 - o Ja, begge
 - o Ja, udgift (+ tekstfelt)
 - o Ja, aktivitet (+ tekstfelt)
 - o Nej, hverken eller (+ tekstfelt)

Spørgsmål 8:

På nogle sygehuse har de decentrale enheder (eksempelvis afdelinger) overførselsadgang, således at de har ret til at overføre et mindreforbrug til efterfølgende budgetår, eller har mulighed for at bruge mere end deres budgetramme mod at bruge mindre i et efterfølgende år. Hvilken hovedregel gælder for overførsel af mer- og mindreforbrug for de decentrale enheder på jeres sygehus?

- Der er fri overførselsadgang fra et budgetår til et af de følgende budgetår
- Der er overførselsadgang fra et budgetår til et af de følgende budgetår, men der er fastsat et maksimumbeløb eller procentsats for, hvor stor overførslen kan være
- Der er ikke overførselsadgang fra et budgetår til et af de følgende budgetår
- Reglerne for overførselsadgang varierer fra år til år

Uddyb venligst dit svar og begrund venligst, hvilke styringshensyn der ligger bag dette valg:

- Tekstboks

Spørgsmål 9:

- 9a: Kender afdelingerne på jeres sygehus deres økonomiske budgetter (foruden eventuelle centrale puljer til senere udmøntning) pr. 1. januar det år, hvor budgettet træder i kraft?
 - o Ja
 - o Nej
- 9b: Kender afdelingerne på jeres sygehus deres aktivitetsbudgetter pr. 1. januar det år, hvor budgettet træder i kraft?



- Ja
- Nej

Spørgsmål 10:

Modtog sygehusets økonomifunktion information fra afdelingerne om forventningerne til det kommende års aktiviteter, før udmøntning af budget 2017?

- Ja
- Ja, for særlige afdelinger
- Nej

Spørgsmål 11:

I hvilken grad lå følgende faktorer til grund for fordelingen af budgettet for 2017 til afdelingerne fra økonomifunktionens side på jeres sygehus?

[Svarkategoriene går igen for alle svarkategorier]

- Historiske forbrugstal
- Sidste års budget
- Sidste års aktivitet (fx DRG-produktion)
- Aktiviteternes enhedsomkostninger (fx pris pr. operation)
- Afdelingernes kapacitetsudnyttelse (fx belægning)
- Strategiske mål (fx sygehusledelsens overordnede mål for året)
- Beparelsesplaner
- Fokus på særlige udgifter (fx medicin, implantater, personale mv)
- Nye behandlingsformer og vækst i behandlingstyper
- Sundhedsmæssige effekter for patienterne (fx tilfredshed med behandlingsforløbet)
- Kvalitativ begrundelse
- Andet (angiv venligst)
 - I meget høj grad
 - I høj grad
 - I nogen grad
 - I lav grad
 - Slet ikke

Spørgsmål 12:

Økonomifunktionen kan anvende forskellige metoder til at vurdere det faktiske forbrug i forhold til det forventede forbrug. Hvilken af følgende metoder stemmer bedst overens med den generelle praksis på jeres sygehus?

- Det faktiske forbrug sammenholdes med 12-dele eller en anden ligelig fordeling af budgettet
- Det faktiske forbrug sammenholdes med sidste års forbrugsandel for den samme periode af året
- Det faktiske forbrug sammenholdes med et gennemsnit af de sidste års forbrugsandele for den samme periode af året
- Det faktiske forbrug sammenholdes med et budget, som er fordelt på budgetåret ud fra forventninger til årets aktiviteter



- Det faktiske forbrug fremskrives til et samlet årsforbrug og sammenholdes med årets samlede budget
- Anden metode (beskriv gerne)

Spørgsmål 13:

Er der flerårighed i jeres nuværende interne budgetter?

- Etårige interne budgetter
- Flerårige interne budgetter (angiv venligst hvor mange år)
 - o tekstfelt

Spørgsmål 14:

Hvor ofte forelægges økonomiopfølgningen i form af en formel sagsfremstilling for hele sygehuset til sygeledelsen??

- Årligt
- Halvårligt
- Kvartalsvist
- Månedligt
- Andet (angiv venligst): _____

Spørgsmål 15:

Hvor ofte forelægges økonomiopfølgningen i form af en formel sagsfremstilling for hele sygehuset til regionen?

- Årligt
- Halvårligt
- Kvartalsvist
- Månedligt
- Andet (angiv venligst): _____

Spørgsmål 16:

Hvor ofte forelægges økonomiopfølgningen i form af en formel sagsfremstilling for afdelingsniveauet for afdelingsledelsen?

- Årligt
- Halvårligt
- Kvartalsvist
- Månedligt
- Andet (angiv venligst): _____

Spørgsmål 17:

Foretages der på jeres sygehus månedsvise regnskabslukninger på følgende områder?

- Løn
 - o Ja
 - o Nej



- Øvrig drift
 - o Ja
 - o Nej

Spørgsmål 18:

Indeholder afdelingernes økonomiopfølgninger afvigelsesforklaringer for afvigelser over en aftalt bagatelgrænse? (Sæt evt. flere krydser)

- Ja, der anvendes afvigelsesforklaringer når det realiserede forbrug afviger fra budgettet for samme periode
- Ja, der anvendes afvigelsesforklaringer når prognosen for resten af året afviger fra budgettet for resten af året
- Nej, der anvendes ikke afvigelsesforklaringer i forbindelse med afdelingernes økonomiopfølgning

Spørgsmål 19:

Udarbejdes der, ved afvigelser over en aftalt bagatelgrænse korrigerende handleplaner?

- Ja (+ tekstfelt)
- Nej (+ tekstfelt)

Strategi- og målstyring

Spørgsmål 20:

I henhold til Kodeks for God Økonomistyring skal man tilstræbe at skabe sammenhæng mellem strategi, faglige aktiviteter og ressourceallokering. Beskriv venligst, hvordan jeres sygehus arbejder med at skabe sammenhæng mellem disse faktorer?

- Tekstfelt

Spørgsmål 21:

Er der udarbejdet mål- og resultatplan (eller lignende) for 2017 for sygehuset?

- 21a: Mellem regionen og sygehuset?
 - o Ja
 - o Nej
- 21b: Mellem sygehuset og underliggende enheder, eksempelvis centre eller afdelinger?
 - o Ja
 - o Nej

Spørgsmål 22:

(hvis ja på spørgsmål 21a eller b) Hvornår blev mål- og resultatplanen for 2017 udarbejdet?



- 22a: Hvornår blev mål- og resultatplanen for 2017 mellem regionen og sygehuset udarbejdet?
 - o 1. kvartal 2016
 - o 2. kvartal 2016
 - o 3. kvartal 2016
 - o 4. kvartal 2016
 - o 1. kvartal 2017 eller senere
- 22b: Hvornår blev mål- og resultatplanen for 2017 mellem sygehuset og underliggende enheder, eksempelvis centre eller afdelinger udarbejdet?
 - o 1. kvartal 2016
 - o 2. kvartal 2016
 - o 3. kvartal 2016
 - o 4. kvartal 2016
 - o 1. kvartal 2017 eller senere

Spørgsmål 23:

(hvis ja på spørgsmål 21a eller b) Hvilke typer af mål er der formuleret i jeres sygehus' mål- og resultatplan (sæt gerne flere krydser)?

- 23a: Mellem region og sygehus?
 - o Aktivitets- og/eller produktionsmål (eksempelvis DRG-produktion)
 - o Produktivitetsmål (eksempelvis DRG-produktion pr. medarbejder)
 - o Effekt- og/eller resultatmål (Eksempelvis andel patienter med komplikationer eller genindlæggelser)
 - o Kvalitetsmål (eksempelvis patienttilfredshed, opfølgning på patienter på gangene)
 - o Udrednings – og behandlingsgaranti
 - o Andet (angiv venligst)
- 23b: Mellem sygehus og underliggende enheder?
 - o Aktivitets- og/eller produktionsmål (eksempelvis DRG-produktion)
 - o Produktivitetsmål (eksempelvis DRG-produktion pr. medarbejder)
 - o Effekt- og/eller resultatmål (Eksempelvis andel patienter med komplikationer eller genindlæggelser)
 - o Kvalitetsmål (eksempelvis patienttilfredshed; opfølgning på patienter på gangene)
 - o Udrednings – og behandlingsgaranti
 - o Andet (angiv venligst)

Spørgsmål 24:

Beskriv gerne de tre væsentligste mål i jeres sygehus' mål- og resultatplan (eller lign.).

- Mellem region og sygehus
 - o Tekstfelt
- Mellem sygehus og underliggende enheder
 - o Tekstfelt



Spørgsmål 25:

Hvem udformer de konkrete mål i mål- og resultatplanen?

- 25a: Mellem region og sygehus?
 - Udelukkende regionens ledelse
 - Primært regionens ledelse
 - Regionens ledelse og sygehusledelsen i fællesskab
 - Primært sygehusledelsen
 - Udelukkende sygehusledelsen
- 25b: Mellem sygehus og underliggende enheder?
 - Udelukkende sygehusledelsen
 - Primært sygehusledelsen
 - Sygehusledelsen og afdelingernes ledelser i fællesskab
 - Primært afdelingernes ledelser
 - Udelukkende afdelingernes ledelser

Spørgsmål 26:

Beskriv venligst jeres sygehus' proces, herunder hyppighed og forum for opfølgning på de mål som er fastsat i mål- og resultatplanen?

- 26a: Mellem region og sygehus?
 - Tekstfelt
- 26b: Mellem sygehus og underliggende enheder?
 - Tekstfelt

Spørgsmål 27:

Er der knyttet økonomiske incitamenter (fx resultatløns eller kollektive belønninger) til opfyldelsen af målene i mål- og resultatplanen?

- 27a: Mellem region og sygehus?
 - Ja
 - Nej
- 27b: Mellem sygehus og underliggende enheder?
 - Ja
 - Nej

Ledelsesinformation og data

Spørgsmål 28:

Med hvilken hyppighed er følgende typer af ledelsesinformation tilgængeligt for sygehusledelsen på jeres sygehus? (Sæt gerne flere krydser)

- Økonomidata
 - Realiseret økonomi
 - Afvigelse fra budget / bevilling
 - Estimeret fremadrettet økonomi / prognose
 - Projekter
 - Enhedsomkostninger (øvrige drift og løn)
 - Løn- og årsværksprognose



- HR-data
 - Medarbejderes tidsregistrering på aktiviteter (interne og eksterne projekter)
 - Sygefravær
 - Over-/merarbejde
- Produktionsdata
 - Produktionsdata
 - Indlæggelsestid
 - Produktivitet
 - Kapacitetsudnyttelse
- Kvalitets- og effektdata
 - Strategisk målopfyldelse
 - Patientoplevet kvalitet (fx LUP)
 - Klinisk kvalitet (fx genindlæggelser, liggesår mv.)
 - Outcome-mål (fx patientens mobilitet, arbejdsmarkedstilknytning mv. efter behandling)
- Andet (beskriv venligst)

Spørgsmål 29:

Med hvilken hyppighed er følgende typer af ledelsesinformation tilgængeligt for afdelingsledelserne på jeres sygehus? (Sæt gerne flere krydser)

- Økonomidata
 - Realiseret økonomi
 - Afvigelse fra budget / bevilling
 - Estimeret fremadrettet økonomi / prognose
 - Projekter
 - Enhedsomkostninger (øvrige drift og løn)
 - Løn- og årsværksprognose
- HR-data
 - Medarbejderes tidsregistrering på aktiviteter (interne og eksterne projekter)
 - Sygefravær
 - Over-/merarbejde
- Produktionsdata
 - Strategisk
 - Produktionsdata
 - Indlæggelsestid
 - Produktivitet
 - Kapacitetsudnyttelse
- Kvalitets- og effektdata
 - Strategisk målopfyldelse
 - Patientoplevet kvalitet (fx LUP)
 - Klinisk kvalitet (fx genindlæggelser, liggesår mv.)
 - Outcome-mål (fx patientens mobilitet, arbejdsmarkedstilknytning mv. efter behandling)
- Andet (beskriv venligst)



Spørgsmål 30:

(hvis der klikkes ja til mindst en af punkterne i kvalitets- og effektdata i 28 eller 29). I har angivet, at der indgår elementer af kvalitets- og effektdata i jeres løbende ledelsesinformation til sygehusledelsen/afdelingsledelserne. Angiv venligst, hvilke datakilder, I anvender til at hente dette data

- Tekstfelt.

Spørgsmål 31:

Hvilke data fra nationale databaser anvendes i forbindelse med følgende processer på jeres sygehus? [svarkategorierne gælder for alle underspørgsmål]

- Budgettering
- Budgetopfølgning
- Ledelsesinformation
- Benchmarking
 - o Landspatientregisteret
 - o Omkostningsdatabasen
 - o Kliniske kvalitetsdatabaser
 - o Den Landsdækkende Undersøgelse af Patientoplevelser (LUP)
 - o Danmarks Statistik (fx demografiske fremskrivninger)
 - o Andet (angiv venligst)
 - o Nationale databaser anvendes ikke

Spørgsmål 32:

I hvilken grad vurderer I, at følgende datatyper er tilgængelige og af en sådan kvalitet, at de kan anvendes i det daglige arbejde og sammenstilles med øvrige datatyper?

- Økonomidata
 - o I meget høj grad
 - o I høj grad
 - o I nogen grad
 - o I lav grad
 - o I meget lav grad
- HR-data
 - o I meget høj grad
 - o I høj grad
 - o I nogen grad
 - o I lav grad
 - o I meget lav grad
- Produktionsdata (både lokale datakilder og nationale databaser)
 - o I meget høj grad
 - o I høj grad
 - o I nogen grad
 - o I lav grad



- I meget lav grad
- Kvalitets- og effektdata (både lokale datakilder og nationale databaser)
 - I meget høj grad
 - I høj grad
 - I nogen grad
 - I lav grad
 - I meget lav grad

Udfordringer og visioner for økonomistyringen

Spørgsmål 33:

Økonomistyringen på sygehusene påvirkes af en lang række faktorer; indre som ydre. Beskriv venligt, hvilke områder, der giver anledning til de største styringsmæssige udfordringer på jeres sygehus.

- Ydre faktorer (uden for egen region)
 - Tekstboks
- Indre faktorer (i egen region eller på eget sygehus)
 - Tekstboks

Spørgsmål 34:

Vurderer du, at jeres sygehus kunne have gavn af fremadrettet at sætte yderligere fokus på udviklingen af økonomistyringen inden for følgende områder? (sæt gerne flere krydser)

[Svarkategorierne går igen for alle underspørgsmål]

- Ressourcetildelingsmodeller til afdelinger
- Udarbejdelse af prognoser for forventet regnskab
- Løbende periodelukkning af regnskabet (månedsvise eller kvartalsvis)
- Anvendelse af data i den daglige styring
- Benchmarking
- Sammenstilling af fagdata og økonomi- og HR-data (fx sammenstilling af aktivitetsplaner og fremmødeplaner)
- Kobling af faglige mål til budgettet (fx at budgetudmøntning til afdeling følges af specifikke mål for klinisk fremdrift eller kvalitet)
- Udvikling af outcome-mål (fx konkrete mål for patientens samlede behandlingsforløb)
- Kompetenceudvikling for de budgetansvarlige i økonomistyring
- Andet (angiv venligst): _____
 - Ja/Nej

Spørgsmål 35:

I hvilken grad opleves samarbejdet med følgende aktører som værende velfungerende i det daglige arbejde på jeres sygehus?

- 35a: Kommunerne
 - I meget høj grad



- I høj grad
- I nogen grad
- I lav grad
- Slet ikke
- 35b: De praktiserende læger
 - I meget høj grad
 - I høj grad
 - I nogen grad
 - I lav grad
 - Slet ikke
- 35c: Andre sygehuse i egen region
 - I meget høj grad
 - I høj grad
 - I nogen grad
 - I lav grad
 - Slet ikke
- 35d: Andre sygehuse, herunder privathospitaler og sygehuse i andre regioner
 - I meget høj grad
 - I høj grad
 - I nogen grad
 - I lav grad
 - Slet ikke

Spørgsmål 36:

I hvor høj grad vurderer I, at afdelingsledelserne og de øvrige budgetansvarlige på jeres sygehus er klædt på til at økonomistyre, herunder har den nødvendige forståelse for ressourcetrivere, planlægning, opfølgning mv.?

- Afdelingsledelserne
 - I meget høj grad
 - I høj grad
 - I nogen grad
 - I lav grad
 - Slet ikke
- De øvrige budgetansvarlige
 - I meget høj grad
 - I høj grad
 - I nogen grad
 - I lav grad
 - Slet ikke

Spørgsmål 37:

Beskriv venligst jeres sygehus' indsatser for kompetenceudvikling af nye budgetansvarlige med hensyn til økonomistyring (det være sig introduktionsforløb eller



løbende kurser i budgetlægning, anvendelse af ledelsesinformation, vagtplanlægning mv.)

- Tekstfelt

Spørgsmål 38:

Nærværende undersøgelse og det etablerede partnerskab har til formål at dele viden om og eksempler på god økonomistyringspraksis på tværs af regioner og sygehuse. I bedes derfor beskrive de *konkrete eksempler* på god økonomistyring, som I har kendskab til.

- Tekstfelt

Spørgsmål 39:

Hvilke emner eller temaer for god økonomistyring, kunne I godt tænke jer, at partnerskabet arbejder videre med i 2017 og 2018?

- Tekstfelt