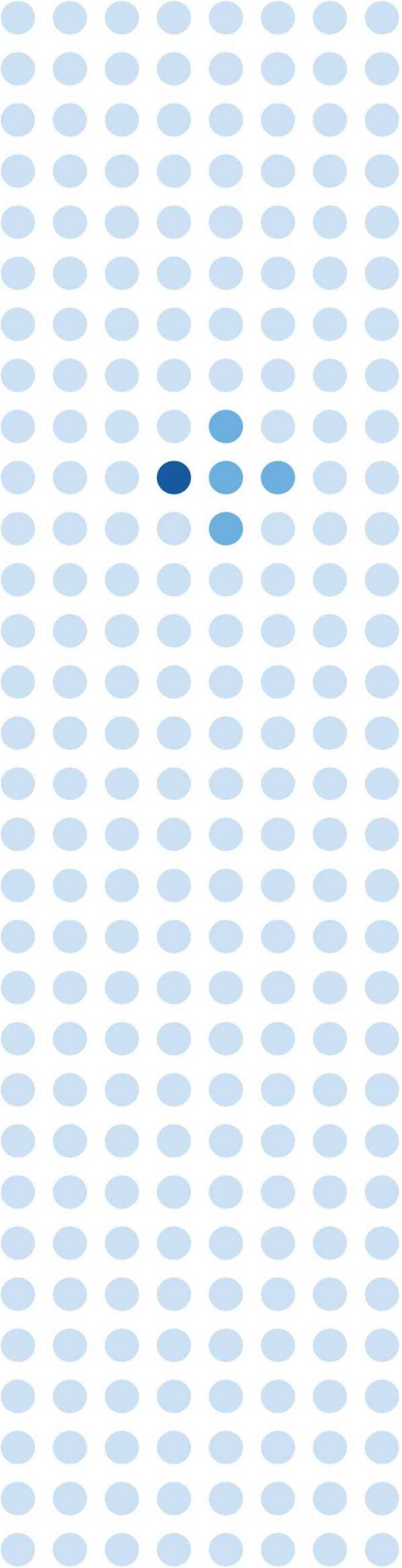




Internrevisjon Helse Vest RHF

Økonomistyring i helseføretaka

Oppfølging 2009

Innhold

1. Innleiing	3
1.1 Bakgrunn	3
2 Føremål og problemstillingar	3
3 Metode	4
4 Data	4
4.1 Om sjukehusføretaka	4
4.2 Økonomistyring	4
4.2.1 Styring og styringsinformasjon	5
4.2.2 Forankring og realistiske budsjett	9
4.2.3 Fullmaktsstruktur	12
4.2.4 Oppsummering, vurdering og samanlikning	13
4.3 Omstillings- og innsparingstiltak	14
4.3.1 Realisme i tiltaka?	16
4.3.2 Er grunnlagsarbeidet gjort? Forankring og støtte til tiltaka	17
4.3.3 Oppsummering, vurdering og samanlikning	18
5 Vurderingar og tilrådingar	21
5.1 Helse Bergen	21
5.2 Helse Fonna	25
5.3 Helse Førde	29
5.4 Helse Stavanger	32
5.5 Oppsummering	36

Rapporttittel: Økonomistyring i helseføretaka. Oppdatering 2009
Dato: August 2009
Oppdragsgjevar: Helse Vest v/revisjonskomiteen
Forfattar: Internrevisor Bjørn Tungland
Spørjeundersøking er gjennomført av Deloitte AS

1. Innleiing

1.1 Bakgrunn

Internrevisjonen gjorde i fjor på oppdrag frå revisjonskomiteen i Helse Vest RHF eit revisjonsprosjekt som omfatta økonomistyring i alle helseføretaka. Prosjektet blei gjennomført i perioden november 2007 til mars 2008.

Økonomistyring omfattar aktivitetar og prosesser både på strategisk nivå og operativt nivå i ein organisasjon. Strategisk nivå omfattar strategiar og planlegging. På operasjonelt nivå inngår aktivitetar som budsjettering, rapportering, avvikshandtering, og ev. korrigerande tiltak. God økonomistyring krev både føremålstenelege strukturar, system og rutinar, bemanning og kompetanse, samhandling og ein organisasjonskultur som til saman regulerer korleis økonomistyringa vert gjennomført.

Revisjonsrapportane tok føre seg alle desse elementa i økonomistyringa, og det blei konstatert ei rekke manglar i alle føretaka. Internrevisjonen kom derfor med ei rekke tilrådingar om korleis desse revisjonane burde følgjast opp. Etter behandling i styret for Helse Vest RHF blei rapportane oversendt føretaka, og presentert for føretaksstyra. I desse styrebehandlingane kom det fram eit klart ønskje om at det burde gjerast ei oppdatering for å sjå etter om det blei gjennomført tiltak som medførte forbetringar. Føreliggjande rapport er å sjå på som ei slik ajourføring eller oppdatering i forhold til førre gjennomgang.

2 Føremål og problemstillingar

Føremålet med undersøking er å sjå nærare på i kva grad økonomistyringa i føretaka er effektiv og føremålsteneleg. Det er altså HFa som er i fokus. Hovudfokus vil denne gongen rimelegvis vera om føretaka tar tak i dei manglane i økonomistyringa som blei avdekka sist. Har det vore ei betring i korleis styringa blir utøvd. Det er spesielt følgjande problemstillingar internrevisjonen fokuserer på i denne samanhengen:

- Kva økonomisk styringssystem er etablert på HF nivå?
- Kva rutinar og instruksar er etablert for å sikre effektiv økonomistyring?
- I kva grad har leiarane god tilgang til relevant og god økonomistyring?
- I kva grad er budsjetta og prognosane realistiske?
- I kva grad vert korrektive tiltak sett i verk når avvik vert identifisert?
- Korleis fungerer samhandlinga mellom controllarar og linjeleiinga?
- Korleis vart omstillings- og innsparingstiltaka identifisert og valt ut?
- I kva grad er omstillings- og innsparingstiltaka utgreia og planlagd?
- Korleis er omstillings- og innsparingstiltaka forankra hjå leiarar og medarbeidarar i dei aktuelle einingane?
- I kva grad er omstillings- og innsparingstiltaka gjennomført som planlagd?
- Kva effekt har omstillings- og innsparingstiltaka hatt?

3 Metode

Kartlegginga er basert på data som er samla inn gjennom dokumentanalyse og spørjeundersøking. Helseføretaka har gitt svar på kva oppfølging dei har gjennomført for rapportane frå 2008.

Det har blitt gjennomført to spørjeundersøking som omfatta dei fire helseføretaka i Helse Vest:

- Den første, store undersøkinga vart gjennomført i perioden 10. desember 2007 til 13. januar 2008, og totalt 500 personar svara på undersøkinga. Dette utgjer ein svarprosent for heile Helse Vest på 67,6 %.
- Oppfølginga, der bare enkelte utvalde spørsmål blei tatt med, blei gjennomført i perioden 6. mars til 13. april 2009. Svarprosenten var 62%, sjå tabell

Spørjeskjema-Undersøkinga 2009	Inviterte	Ant svar pr 30.04	Svar
Helse Bergen	295	195	66 %
Helse Stavanger	150	82	55 %
Helse Førde	99	67	68 %
Helse Fonna	133	76	57 %
Sum	677	420	62 %

Resultat frå desse undersøkingane blir analysert, og særleg vil det bli lagt vekt på korleis utviklinga det siste året har vore. Dette vil bli samanhaldt med kva føretaka sjølv gjer greie for av tiltak for å oppnå forbetring.

4 Data

Det vil vera ei oppsummering av kvart avsnitt. Denne oppsummeringa vil også innehalda samanlikningar mellom dei ulike føretaka, - og nokre av internrevisjonen sine vurderingar.

4.1 Om sjukehusføretaka

Det er relativt store ulikskapar mellom dei fire sjukehusføretaka. Likevel er dei alle store organisasjonar med mange tilsette, stor omsetnad, mange funksjonar og spesialitetar. Sjølv om organiseringa varierar mykje, har verksemdene så mange fellestrekk at det på dei fleste områder vil vera mange felles problemstillingar og store overføringsverdiar fagleg og styringsmessig på økonomiområdet mellom helseføretaka.

4.2 Økonomistyring

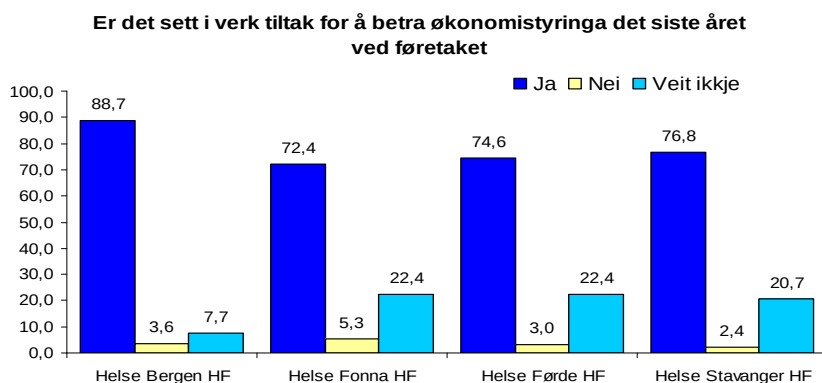
Det er gjort greie for innleiingsvis at tilnærminga er å ta utgangspunkt i førre revisjonsrapportar, for å sjå nærare på kva som er gjort og korleis situasjonen er nå. Då er respondentane sin kjennskap til revisjonane av interesse. Tabellen nedanfor viser prosentdelen som kjenner til desse rapportane.

Kjenner du til anbefalingane frå den førre revisjonsrapporten om økonomistyring i helseføretaka?	Bergen	Fonna	Førde	Stavanger
Ja	33,2	34,2	22,4	29,3
Nei	52,3	50,0	62,7	53,7

Veit Ikkje	14,5	15,8	14,9	17,1
------------	------	------	------	------

Generelt er det om lag 1/3 av respondentane som kjenner tilrådingane i førre revisjonsrapport utanom i Førde, der er prosentdelen lågare.

Respondentane blei også spurt om det siste året er sett i verk tiltak for å betra økonomistyringa ved føretaket. Resultatet er presentert i figur nedanfor.

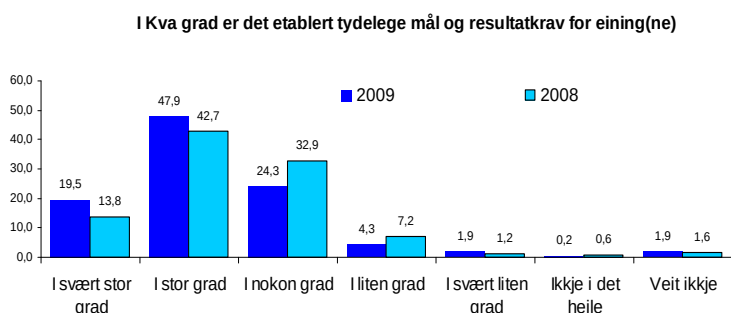


Dei aller fleste har registrert at det er sett i verk tiltak for å betra økonomistyringa. Prosentdelen som svarar ja, er størst i Bergen.

4.2.1 Styring og styringsinformasjon

Ein svært viktig føresetnad for å utøva styring er rimelegvis at ein veit tilstrekkeleg om status, om leiarane kjenner til korleis verksemda ligg an i forhold til fastsette rammer, samt også kva som blei forventa av desse leiarane og avdelingane dei var leiarar for. Revisjonsrapportane dokumenterte betydeleg manglar på dette feltet.

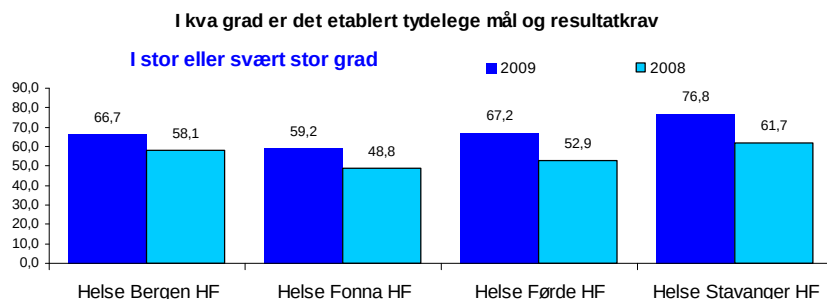
I spørjeskjemaundersøkinga både for i fjor og i år, blei respondentane bedt om svara på om det er etablert klare mål og resultatkrav. Resultatet for i år er samanhaldt med tilsvarande frå i fjor.



Det er fleire i 2009 som svarar i svært stor grad og i stor grad. Vidare er det færre som svarar i liten grad og ikkje i det heile (i 2009).

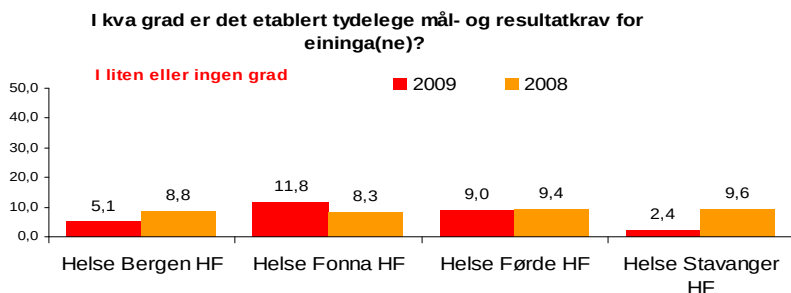
Det er av spesielt stor interesse korleis dei enkelte føretak kjem ut i samanlikninga i desse to undersøkingane. Likeins er det viktigaste å sjå nærare på prosentdelen som er positive (dei som svarar i stor eller svært stor grad) eller dei som er negative (dei som svarar i liten grad, i svært liten grad eller ikkje i det heile).

Nedanfor vil ein derfor presentera ein grafisk figur for prosentdelen som svarar positivt for kvart føretak for begge åra, samt også dei som svarar negativt for kvar føretak for begge åra, når det er av interesse eller også tilstrekkeleg mange til å kunna gi valide resultat. Grafisk figur nedanfor presenterer resultat per føretak for 2008 og 2009 på nemnte måte.

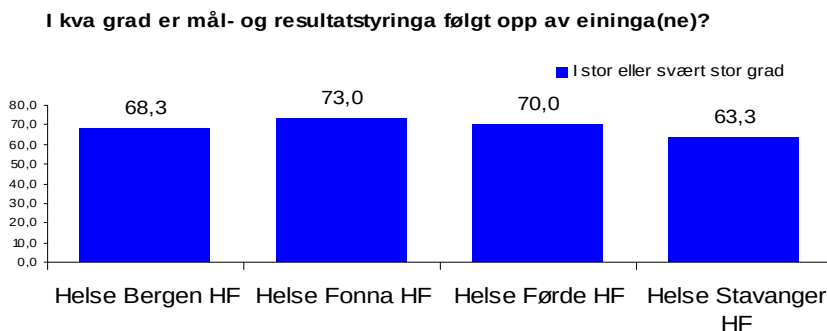


Det er gledeleg å registrera at alle føretaka faktisk går fram i forhold til i fjor. Det er Fonna som ligg lågast der snautt 60 % som svarar at det er etablert tydelege mål- og resultatkrav i stor eller svært stor grad. Stavanger ligg høgast, der er det over $\frac{3}{4}$ som svarar tilsvarende.

Det ligg også ein del informasjon i å sjå på utviklinga i forhold til dei som svarar negativt, det vil seia dei som svarar i liten, svært liten grad eller ikkje i det heile. Den negative prosentdelen aukar i Fonna, mens nedgangen er størst i Stavanger, sjå figuren nedanfor



I spørjeskjema for 2009 tok ein med eit nytt spørsmål, nemleg i kva grad denne mål- og resultatstyringa blir følgt opp av einingane. Grafisk figur nedanfor viser resultata på dette spørsmålet.



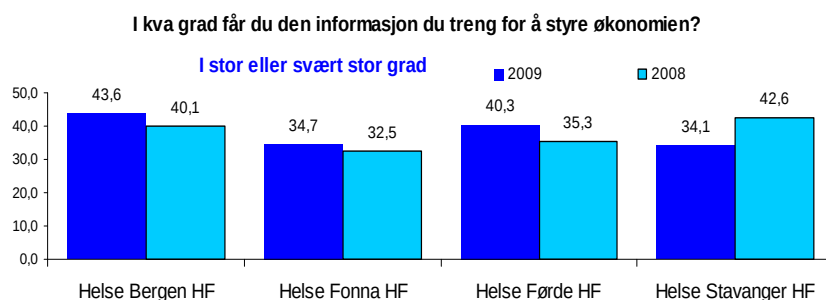
Det er i Fonna at leiarar og controllarar mest eintydig svarar at denne styringa blir følgt opp i einingane. Dette trass i at det var Fonna som skåra dårlegast i spørsmålet ovanfor. Dette kan kanskje tolkast som uttrykk for at leiarane ønskjer endå tydelegare budskap og er parat til å

følgje det opp. Stavanger skårar lågast på einingane si oppfølging, mens skåra høgast på førre spørsmål.

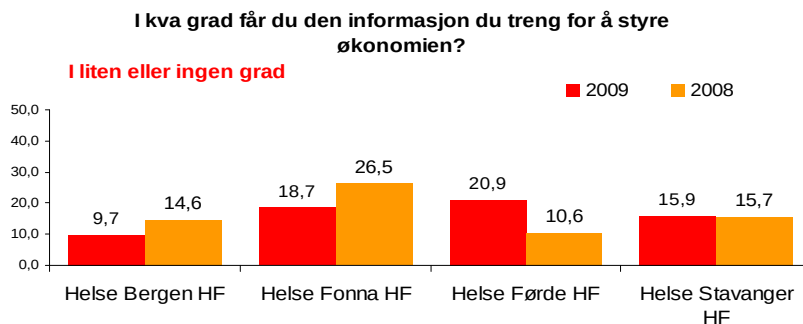
Det er så få som svarar tydeleg negativt at det neppe er mye informasjon å henta ut av det.

Styringsinformasjon

For å halde oversikt over kostnader, forbruk i forhold til budsjett, aktivitet og bemanning nyttar føretaka fleire system. Økonomikuben og lønns- og personalkuben med tilhøyrande rapporteringsverktøy er svært sentrale. Likevel konstaterte internrevisjonen betydelege problem på dette området i fjor. Det kom fram at mange faktisk ikkje brukte desse systema. Årsakene til at dei ikkje brukte systema var manglande tilgang, manglande kunnskap om systema som finns, manglande kapasitet og kompetanse. Internrevisjonen valde derfor å ta dette sentrale spørsmålet med også i år.

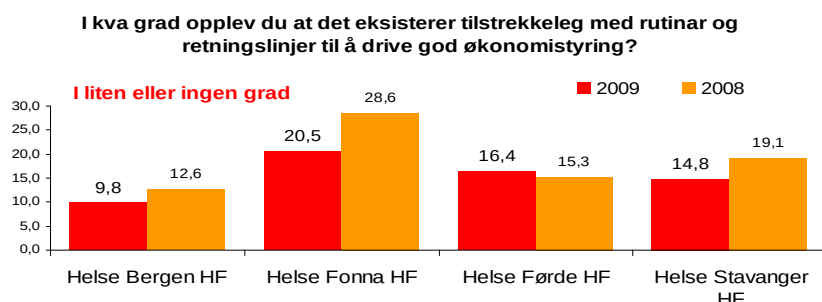
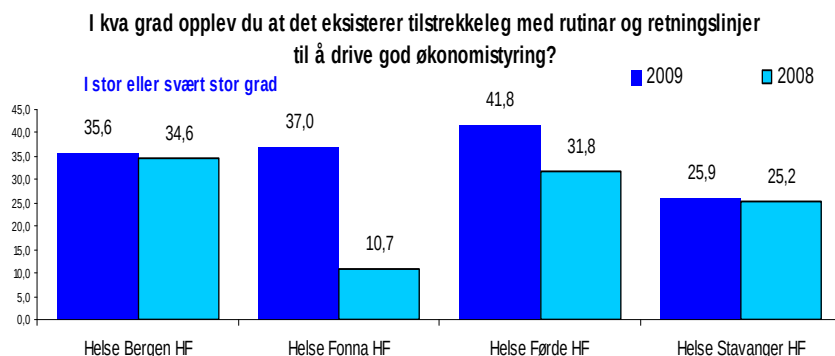


Det framgår av graf at alle bortsett frå Stavanger har framgang frå i fjor. Det inneber at Stavanger nå ligg lågast på denne dimensjonen. Bergen skårar høgast med 43,6 % .



Bergen og Fonna har ei merkbar reduksjon i prosentdel negative (dei som svarar i liten eller ingen grad), mens Førde har ein betydeleg auke. Stavanger ligg om lag på same nivå for 2008 og 09.

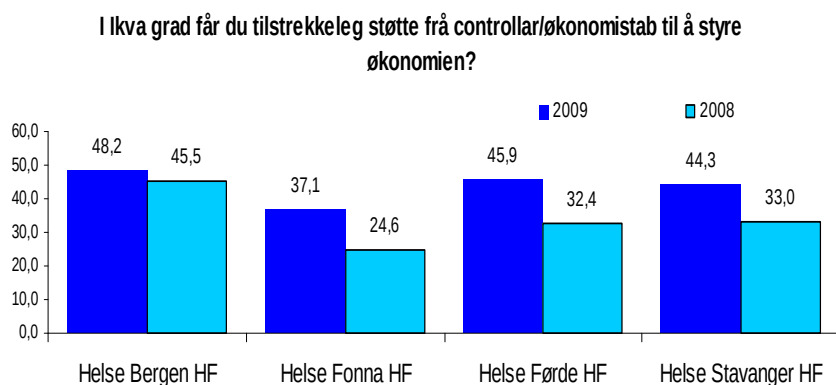
Rutinar og retningslinjer kan vera gode hjelpemidlar og gi god rettleiinga til leiarane i deira styring av eininga. Figurane nedanfor viser både positive og negative svar på spørsmål om det er tilstrekkeleg med slike rutinar og retningslinjer.

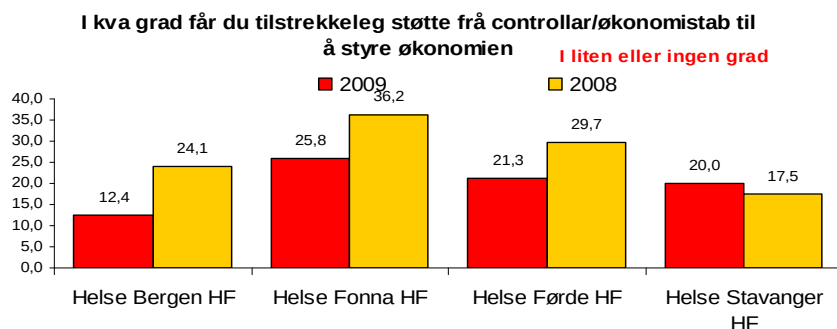


Fonna har størst framgang blant dei positive. Dette blir bekrefta av at Fonna også har den største reduksjonen i negative svar. Førde har også ein positiv framgang, men på den andre sida er det også ein liten auke eller status quo i negative svar. Stavanger har ein reduksjon i negative svar, men endringa blant dei positive er så liten at dei blir svakast på dette området.

Linjeleiarane har ofte ein travel kvardag med mange gjeremål. Mange av dei kjenner på manglande kapasitet, så vel som kompetanse på økonomiområdet. Dette kom klart fram i undersøkinga i fjor. Støtte og oppfølging frå controllarane er derfor viktig. Viktige tilrådingar var derfor å sørgje for tilstrekkeleg kapasitet og god dialog mellom linjeleiing og controllar/økonomistab.

Figurane nedanfor viser resultat både på positiv og negativ side på spørsmålet til leiarane om dei får tilstrekkeleg støtte frå controllar-sida.





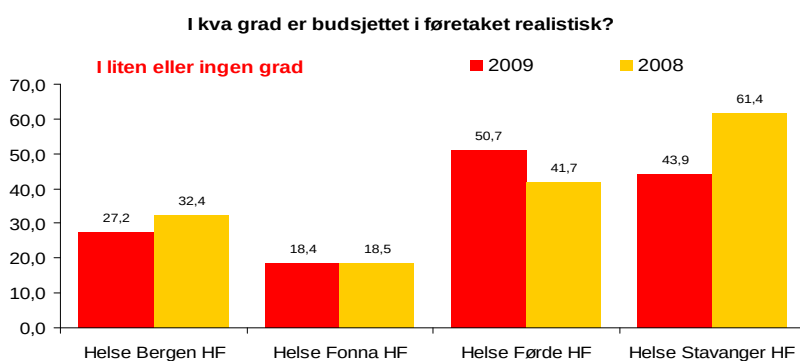
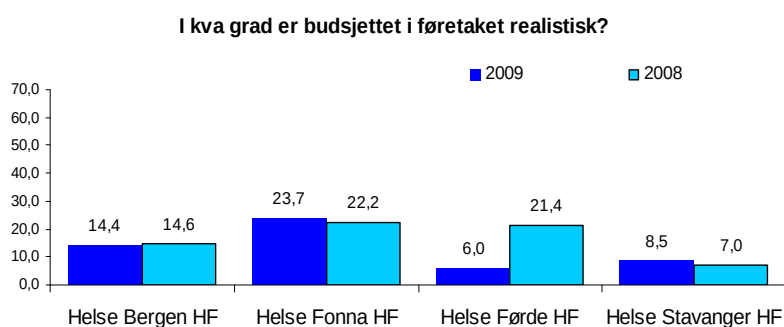
Alle føretaka har ein betydeleg framgang av prosentdel som er positive. Alle unntatt Stavanger har også ein merkbar reduksjon i prosentdel negative.

Det er likevel verd å merka seg at ikkje i noen av føretaka er halvparten tydeleg positive. Vidare er om lag 1/5 negative i alle føretaka enn Bergen, som har flest positive og klart færrest negative.

4.2.2 Forankring og realistiske budsjett

Leiarane si vurdering av om budsjettet er realistisk eller ikkje, vil gi indikasjonar på kor godt forankra budsjettet er. Det kan vera fleire årsaker til at leiarar på ulike nivå meiner at budsjettet både for føretaket og einingane er urealistiske, eller også i kva grad budsjetta blir etterlevd. Det kan skuldast:

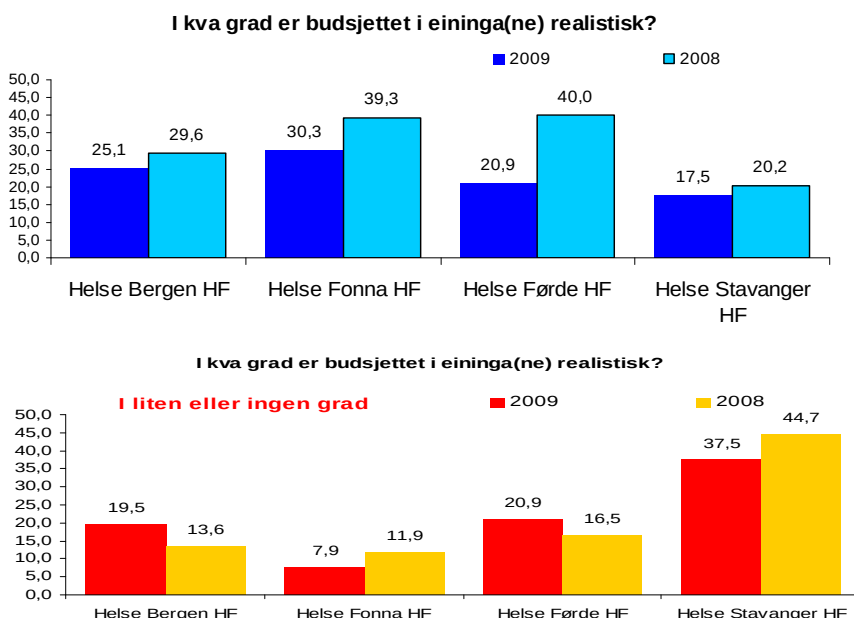
- Låg grad av samsvar mellom budsjetttrammer og driftsopplegg, - eller at drifta ikkje er tilpassa rammene,
- at desse leiarane ikkje aksepterer/rettar seg etter at budsjettet faktisk set rammer for verksemda,



Det framgår av dei grafiske figurane at Fonna har høgast prosentdel positive og det var ein liten auke frå i fjor. Stavanger har også ein liten framgang. Førde går sterkt tilbake blant dei som svarar i stor grad eller svært stor grad. Det er ein betydeleg auke i prosentdelen negative i Førde. Det er stor nedgang i prosentdel negative i Stavanger, ein noe mindre nedgang i Bergen, mens det er stabilt i Fonna.

Det er også verd å merka seg at jamt over er det mange fleire som meiner føretaksbudsjettet er urealistisk enn realistisk. Det er bare Fonna som har større prosentdel positive enn negative, i Bergen er det om lag dobbelt så mange negative som positive. I Førde og Stavanger er det mange gonger større negativ prosentdel som positiv

I førre undersøking var det meir positive svar på spørsmålet om budsjettet for einingane var realistiske.



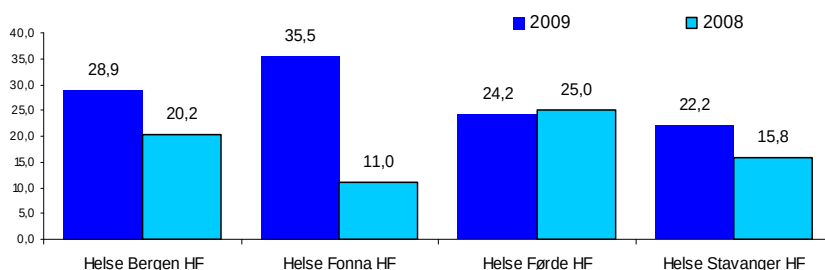
Alle føretaka går tilbake i prosentdel positive, jamfør øvste figur som viser dei som svarar at budsjettet for eingane er realistisk i stor eller svært stor grad i 2009 i forhold til 2008! Førde har den største nedgangen, mens reduksjonen er minst i Stavanger, som fortsett ligg lågast. Når ein ser på dei som svarar negativt, er det auke både i Bergen og Førde. Det er ein merkbar nedgangen i Stavanger, men dei har den største prosentdelen negative fortsett.

Prognosane for føretaket og einingane

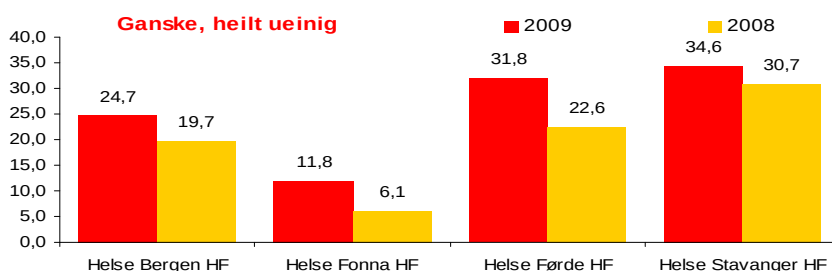
Internrevisjonen har også valt å ta med spørsmål om realismen i prognosane. Det kom fram ein del problematiske forhold omkring prognosane i revisjonane som blei gjort sist, mellom anna var det ein del synspunkt og utsegn i spørjeskjema om at det var mange taktiske forhold og ikkje alltid realismen var det mest avgjerande motiva.

Grafisk figur under viser prosentdel av dei respondentane som seier seg heilt eller delvis einig i påstanden om at prognosane for føretaket er realistiske, og dermed svarar positivt. Nedanfor der igjen er dei som svarar negativt, dvs er delvis ueinig eller heilt ueinig i denne påstanden.

Prognoser som vert utarbeidd for HFet er realistiske.



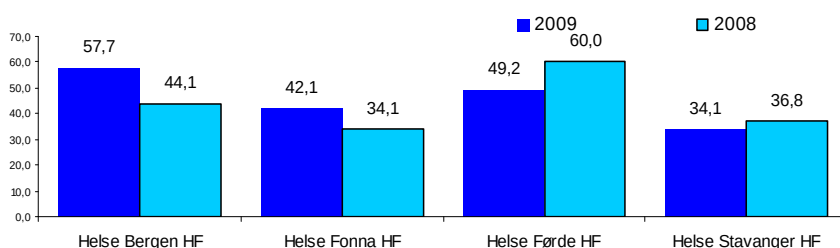
Prognoser som vert utarbeidd for HFet er realistiske.



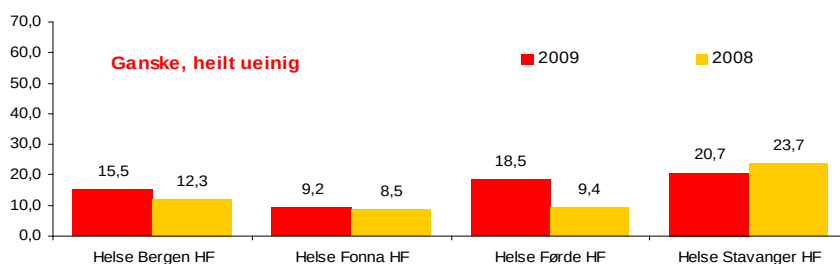
I Fonna er det ein markant auke blant dei positive frå 2008 til 2009, slik at Fonna, som låg lågast i fjor nå ligg øvst. Også i Bergen og til ein viss grad også i Stavanger er det større prosentdel som seier seg einige i påstanden om at prognosane er realistiske. Førde går ned av dei positive, og har størst auke mellom dei som seier seg ueinig. Faktisk har alle føretaka fleire i år enn i fjor av dei som seier seg ueinige. Stavanger og Førde har større prosentdel som er einige enn einige.

Me har også sett på om avdelingsprognosane også blir sett på som temmeleg urealistiske. Figurane nedanfor viser i kva grad respondentane er einige om prognosane for einingane er realistiske.

Prognoser som vert utarbeidd for eininga(ne) er realistiske.



Prognoser som vert utarbeidd for eininga(ne) er realistiske.



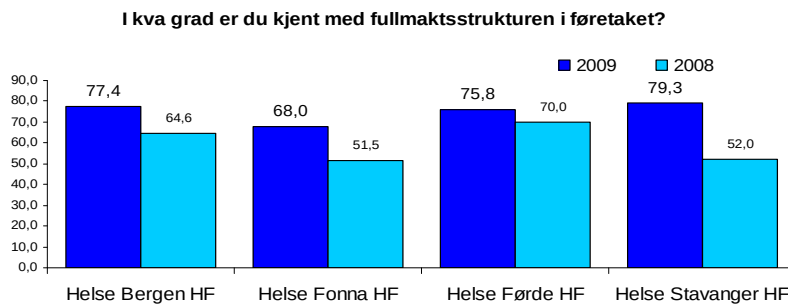
Det er generelt fleire som er einig i at prognosar for einingane er realistiske enn dei som er ueinige. Dette er vel kanskje ikkje så rart, fordi ein må kunna rekna med at sidan det er controllarar og leiarar som har svart på dette spørjeskjemaet at dei har vore med å utvikla desse prognosane.

Fonna og Bergen aukar prosentdelen einige, mens denne delen går mye ned i Førde og noe ned i Stavanger. I Førde aukar prosentdelen ueinige også betydeleg. I Stavanger er det nedgang blant dei ueinige, men dette føretaket blir likevel liggjande høgaste mellom dei som er ueinig, og lågast blant dei som er einige..

4.2.3 Fullmaktstruktur

I rapportane blei det konstatert manglande kjennskap til føretaket sin fullmaktstruktur. Vidare blei det også gjort funn som viste avvik i forhold til pålegg frå HOD.

Figuren nedanfor viser kjennskap til fullmaktstrukturen i år i forhold til tilsvarande resultat i fjor.



Alle føretaka har framgang sidan i fjor, og størst er denne framgangen i Stavanger. Det inneber at det er fleire som kjenner fullmaktstrukturen i år enn i fjor, men det er eit stykke igjen til mål likevel.

Har du formelt budsjettansvar (absolutte tal)	Bergen	Fonna	Førde	Stavanger
Ja	139	33	41	59
Nei	27	26	17	12
Veit ikkje	4	3	2	0
N	170	62	60	71

Som tabellen viser har størsteparten av respondentane formelt budsjettansvar. Det er ikkje unaturleg ettersom det er mange viktige leiarar i føretaka som er bedne om å svar på denne undersøkinga.

I fjor blei det konstatert avvik eller manglande oppfølging av pålegg i styringsdokumenta frå 2007. Me vil her kontrollera om det fortsett er slik i år. Pålegget frå 2007 er slik:

”Føretaksmøtet la til grunn at Helse Vest RHF skal sikre at fullmaktstrukturen i føretaksgruppa er utforma slik at fullmakter til å tilsette eller opprette stillingar skal liggje på høgare eller same nivå som tildelt budsjettansvar. Tilsvarande skal gjelde for bruk av innleidd arbeidskraft og godkjenning av overtid.”

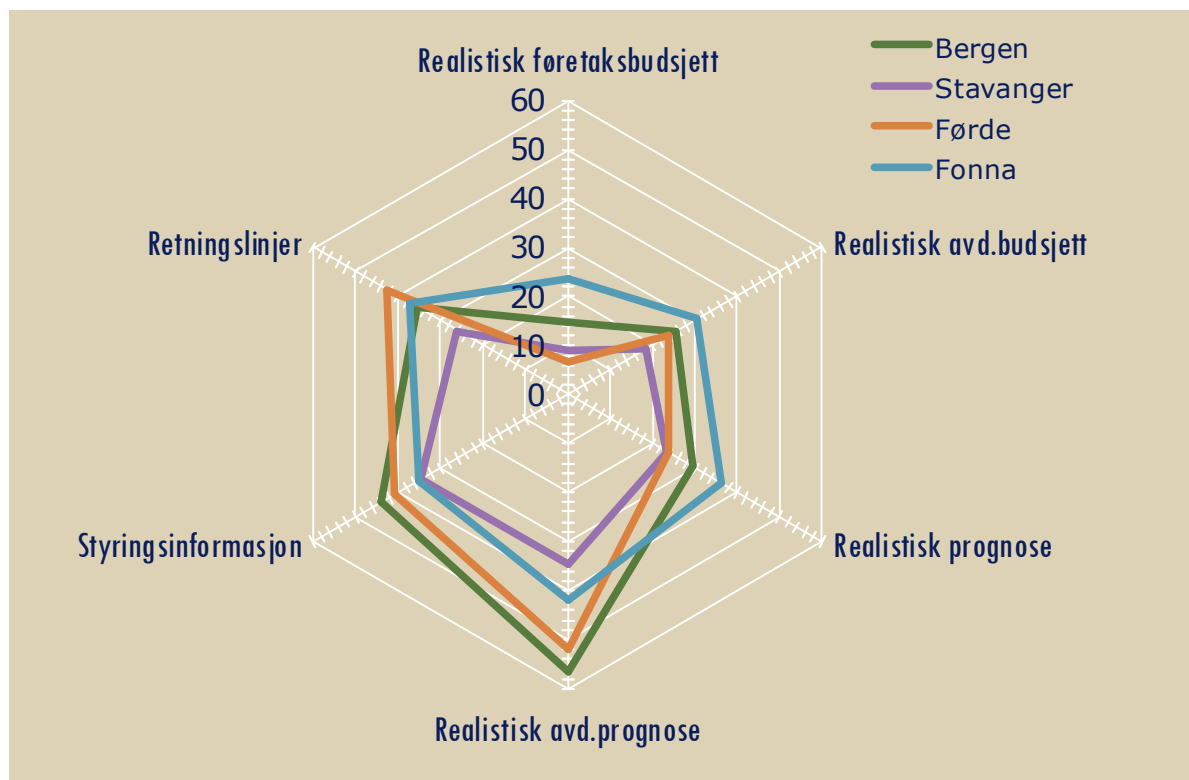
I tabellen nedanfor har ein tatt med prosenttal for tilsette som ikkje har budsjettfullmakt, men som oppgir at dei har fullmakt til å godkjenna ekstravakter/overtid og innleige av vikarar.

Uten budsjettfullmakt, men med fullmakt til å:	Bergen	Fonna	Førde	Stavanger
Tilsette personell?	22,2 %	16,0 %	23,5 %	41,7 %
Godkjenne overtid/ekstravakter?	55,6 %	64,0 %	94,1 %	83,3 %
Godkjenne ekstern innleie/vikarar?	29,6 %	45,8 %	52,9 %	58,3 %
	N=27	N=24	N=17	N=12

Det er, som nemnt ovanfor, få i utvalet som ikkje har budsjettansvar, prosenttal gir derfor ikkje så veldig stor mening. Men vi kan i alle fall konstatere at det fortsett er tilsette utan budsjettansvar som har fullmakt til å tilsetja, godkjenna innleige, overtid og ekstravakter.

4.2.4 Oppsummering, vurdering og samanlikning

Dersom vi samanliknar alle føretaka på utvalde spørsmål frå spørjeundersøkinga får vi ei fordeling som vist i figuren under¹. Vi har lagt saman dei som svarer i stor og i svært stor grad på dei utvalde spørsmåla, - og heilt eller delvis einig når det gjeld påstandane



¹ Følgjande spørsmål er inkludert i diagrammet: (1) I kva grad er budsjettet i føretaket realistisk? (2) I kva grad er budsjettet i eininga(ne) realistisk? (3) Kor einig i påstanden er du: - Prognosar som vert utarbeidd for HFet er realistiske (4) Kor einig i påstanden er du: - Prognosar som vert utarbeidd for eininga(ne) er realistiske? (5) I kva grad får du den informasjon du treng for å styre økonomien (6) I kva grad opplev du at det eksisterer tilstrekkeleg med rutinar og retningslinjer til å drive god økonomistyring?

Grafisk figur viser resultatet langs fleire dimensjonar for alle fire føretaka. Det er verd å merka seg at skala bare går til 60 %. Det generelle inntrykket er ein liten betring frå i fjor, men som figuren ovanfor viser er det langt igjen til at kan seia seg nøgd.

Det er ikkje betring over heile linja. Stavanger har ein tilbakegang når det gjeld tilgang på styringsinformasjon. Når det gjeld realismen i føretaksbudsjettet, skårar Førde svært svakt i årets undersøking. Alle føretaka går tilbake når det gjeld vurderinga av realisme i avdelingsbudsjetta. Dette er oppsiktsvekkjande når ein tar med i betraktning den budsjettauken som skjedde frå 2008 til 2009. I Stavanger er det langt fleire som er ueinige enn einige både når det gjeld realismen i føretaksbudsjett, avdelingsbudsjett og føretaksprognosar.

Internrevisjonen konstaterer at om lag 1/3 kjenner til anbefalingane i revisjonane, og i Førde er det endå lågare. Ein skulle tru at føretaksleiinga her hadde eit godt høve til å informera leiarar og controllarar om tiltak for å betra økonomistyringa og for å unngå avvik.

4.3 Omstillings- og innsparingstiltak

Utveljing og gjennomføring av omstillings- og innsparingstiltaka blei gjennomgått grundig i revisjonsrapportane i fjor. Sidan både årets og fjorårets spørjeskjemaundersøking er føretatt i begynninga av året, har ein vore tydeleg med å visa til at spørsmåla tar utgangspunkt i dei tiltaka som ein hadde i året før. Det inneber at spørsmåla i fjor, refererer seg til tiltaka i 08. Tabellen nedanfor viser prosentdel positive i undersøkinga i fjor.

Frå spørjeskjema undersøkinga i 2008	Bergen	Fonna	Førde	Stavanger	Kommentar
Tilsette si støtte til tiltaka	19,0	9,1	27,3	15,8	Alle føretaka og spesielt Fonna fekk som råd å finna fram til andre prosessar for val av tiltak og forankring av desse
Realistisk gjennomføring	32,6	22,7	23,6	12,6	Alle føretaka og spesielt Stavanger blei tilrådd meir fokus på gjennomføring
Risikoanalyse	45,9	16,1	23,1	20,8	Alle er med utgangspunkt i styringsdokument pålagde å gjennomføra risikovurdering, - også av tiltaka
Oppnådd ønska effekt	50,3	26,6	32,9	17,2	Bergen skårar høgt og Stavanger lågt
Utsikta negativ effekt	26,4	31,3	33,8	34,4	Bergen har lågare prosentdel som meiner at tiltaka hadde negative effektar

Resultata i tabellen ovanfor er rimelegvis prega av at ein del leiarar veit korleis det gjekk med realiseringa av tiltaka frå 2007 og tidlegare. Bergen til dømes skårar rimeleg høgt på gjennomføring, oppnådd effekt og liknande fordi dei har relativ høg realiseringsgrad på tiltaka sine. Helse Førde hadde den lågaste realiseringsgraden i 2007, likevel svarar respondentane ikkje tilsvarande negativt. Det er tydeleg at leiarar og controllarar i Førde har ei oppfatning av at mange gode tiltak blir stoppa av politiske grunnar, av media, av lokalpolitikarar, av aksjonsgrupper ol.

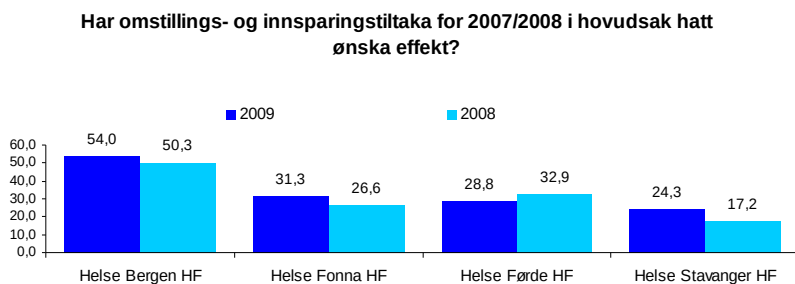
I undersøkinga i år blei respondentane spurte om dei tiltaka som føretaket hadde i 2008. Det er då av interesse å vurdere dette i forhold til faktisk realiseringsgrad på desse tiltaka. Tabellen viser denne realiseringsgraden for i fjor.

Faktisk realisering av tiltaka i 2008	Budsjett 2008	Akkumulert	I prosent
Helse Bergen	213 863	169 473	79 %
Helse Fonna	79 759	59 009	74 %
Helse Førde	105 296	51 105	49 %
Helse Stavanger	142 400	78 286	55 %

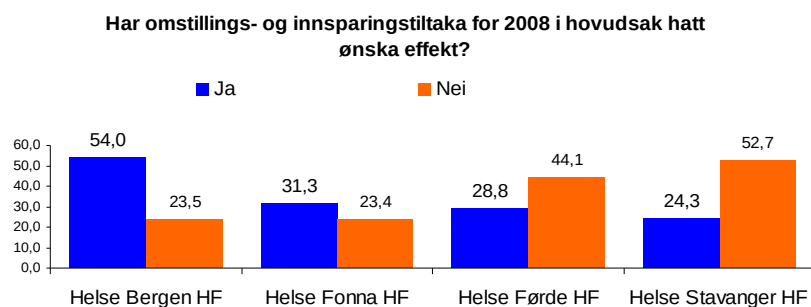
Som tabellen viser er det Helse Førde og Stavanger som har den lågaste realiseringsgraden i 2008.

Med dette som utgangspunkt og bakteppe vil me nå sjå nærare på korleis leiarar og controllarar i år svara på spørsmåla om tiltaka samanhaldt med tilsvarende tal frå i fjor. I dette avsnittet vil me fokusera på positive svar, dvs dei som svarar i stor eller svært stor grad. I oppsummeringa vil ein presentera desse resultatane samla i ein figur som eit edderkoppnett. Tilsvarende vil også ha eit slikt edderkoppnett for dei som svara negativt, dvs i liten, svært liten grad eller ikkje i det heile.

Den første dimensjonen me ser på er om tiltaka i hovudsak har hatt ønska effekt, der resultatane er presentert i figuren nedanfor.

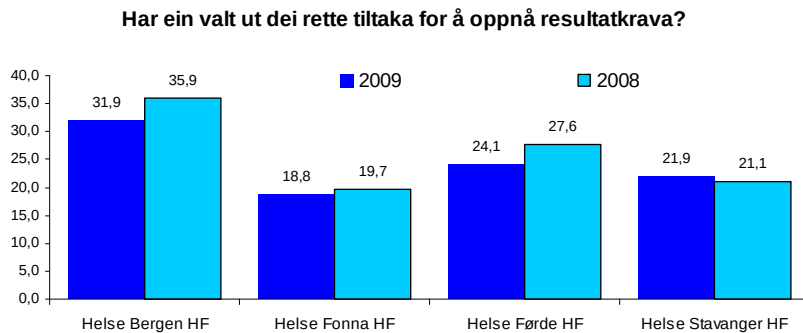


Alle føretaka unntatt Førde har framgang frå i fjor til i år. Men sjølv om Førde har ein viss tilbakegang ligg dei fortsett over Stavanger. Dette inntrykket forsterkar seg når ein ser noe nærare på resultatet frå 2009, sjå grafisk figur nedanfor:



Det er bare i Stavanger og Førde at prosentdelen som svarar nei er større enn dei som svarar ja. Spesielt stor forskjell er det i Stavanger, der dei som svarar ja er bare halvparten av dei som svarar nei.

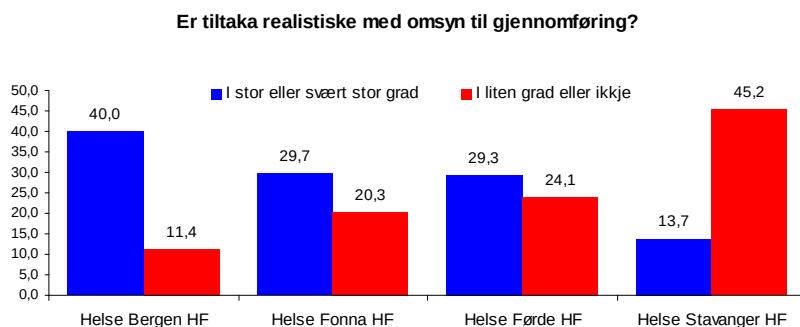
Spørsmålet er då om respondentane meiner at ein har valt ut dei rette tiltaka, jf figuren nedanfor.



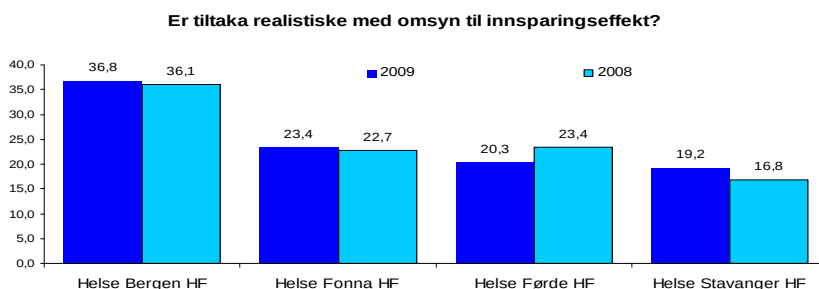
Det er bare i Stavanger det er ein auke frå 2008 blant dei som svarar i stor eller svært stor grad at ein har valt ut dei rette tiltaka. Det kan opplysast om at det er ein betydeleg auke blant dei negative i dette spørsmålet i Stavanger, dvs prosentdelen som svarar i liten, svært liten grad eller ikkje i det heile på om ein har valt ut dei rette tiltaka

4.3.1 Realisme i tiltaka?

I år tok me med eit nytt spørsmål om tiltaka, nemleg om dei er realistiske med omsyn til gjennomføring. Tabellen nedanfor viser resultatene per føretak for både dei som svarar positivt (i stor eller svært stor grad) og dei som svarar negativt (i liten, svært liten grad eller ikkje i det heile). Sistnemnde er markert med rødt.



Ein annan dimensjon når det gjeld realisme, er om forventna innsparingseffekt av tiltaka har vore realistisk. Figuren nedanfor viser resultat prosentdel positive sett i forhold til i fjor



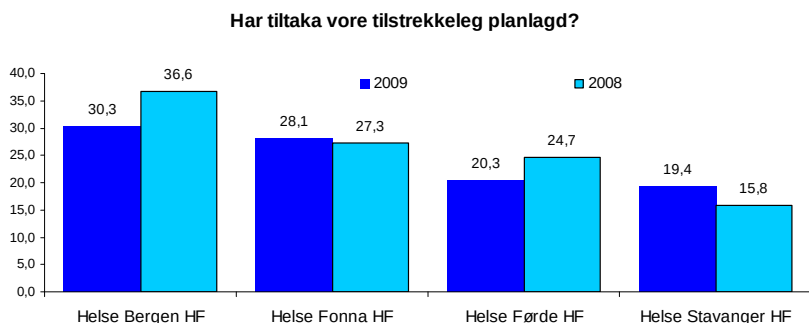
Alle føretaka, unntatt Førde, har ein liten framgang frå i fjor til i år. Men det er betydelege forskjellar mellom føretaka fortsett, der Bergen ligg høgast og Stavanger lågast.

Det kan opplysast at det er ein merkbar nedgang i prosentdelen negative i Bergen og Førde, mens det er små endringar i Fonna og Stavanger, (Fonna ein liten auke og Stavanger ein liten nedgang)

4.3.2 Er grunnlagsarbeidet gjort? Forankring og støtte til tiltaka

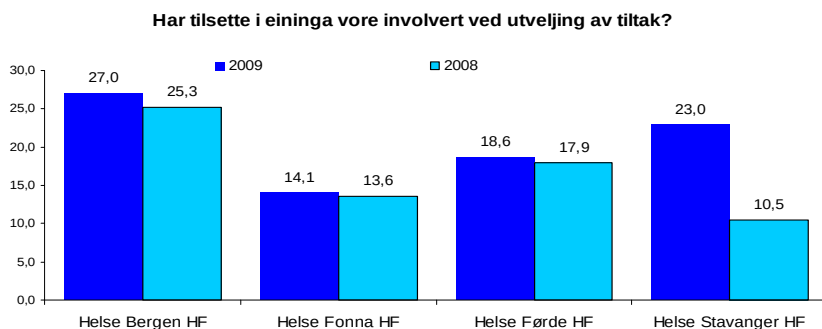
Me vil nå sjå på om arbeidet med tiltaka har vore godt. Om respondentane meiner at planlegginga og forankringa av desse tiltaka har vore god nok. I Bergen har $\frac{3}{4}$ vore involvert, mens det i dei andre er om lag 60 %.

Nedanfor er resultat på om leiarane og controllarane si vurdering av om tiltaka var godt nok planlagde.



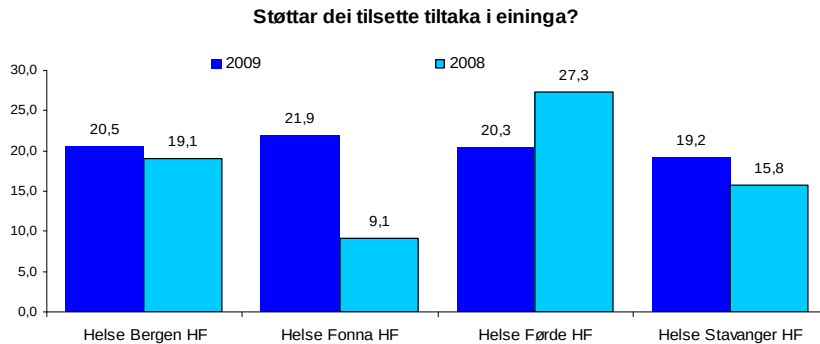
Bergen har ein merkbar tilbakegang frå i fjor, men ligg fortsatt høgast av alle. Førde har også tilbakegang, og blir liggjande om lag på Stavanger sitt nivå trass i at Stavanger har hatt tilsvarende framgang frå i fjor.

Blant dei som er negative og svarar i liten grad eller ikkje i det heile, er det ein merkbar nedgang i Førde, det er ein ubetydeleg endring i Bergen og liten auke i Fonna. I Stavanger aukar denne prosentdelen merkbart frå 33,7 % til 41,7 %. Det inneber at det er over dobbelt så stor prosentdel som svarar negativt som positivt på dette spørsmålet i 2009.

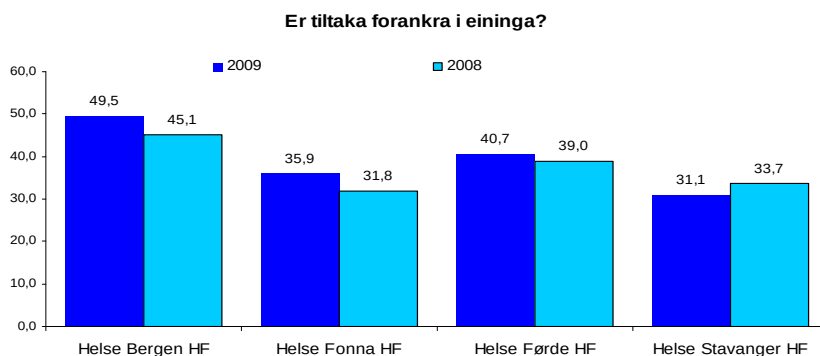


Stavanger har ein betydeleg framgang når det gjeld spørsmålet om dei tilsette har vore involvert ved utveljinga av tiltaka. Også dei andre føretaka har ein framgang, men denne er nesten ubetydeleg. Bergen nærmar seg 30 % positive, mens ingen av dei andre oppnår at $\frac{1}{4}$ er positiv til denne prosessen. Fonna ligg lågast med 14,1 %

Det kan opplystast at prosentdelen negative er dobbelt så stor som dei positive, unntatt i Bergen der avstanden er mindre.



Det framgår av figuren at Førde har ein markert tilbakegang frå i fjor når det gjeld dei tilsette si støtte til tiltaka. Føretaka ligg i år om lag på same nivået.



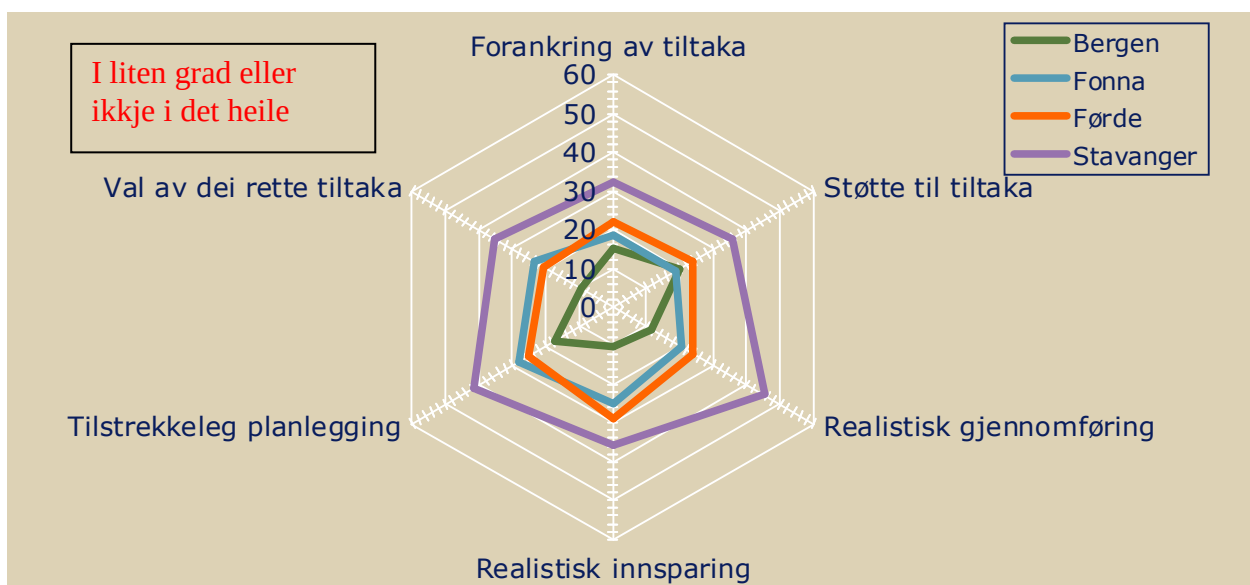
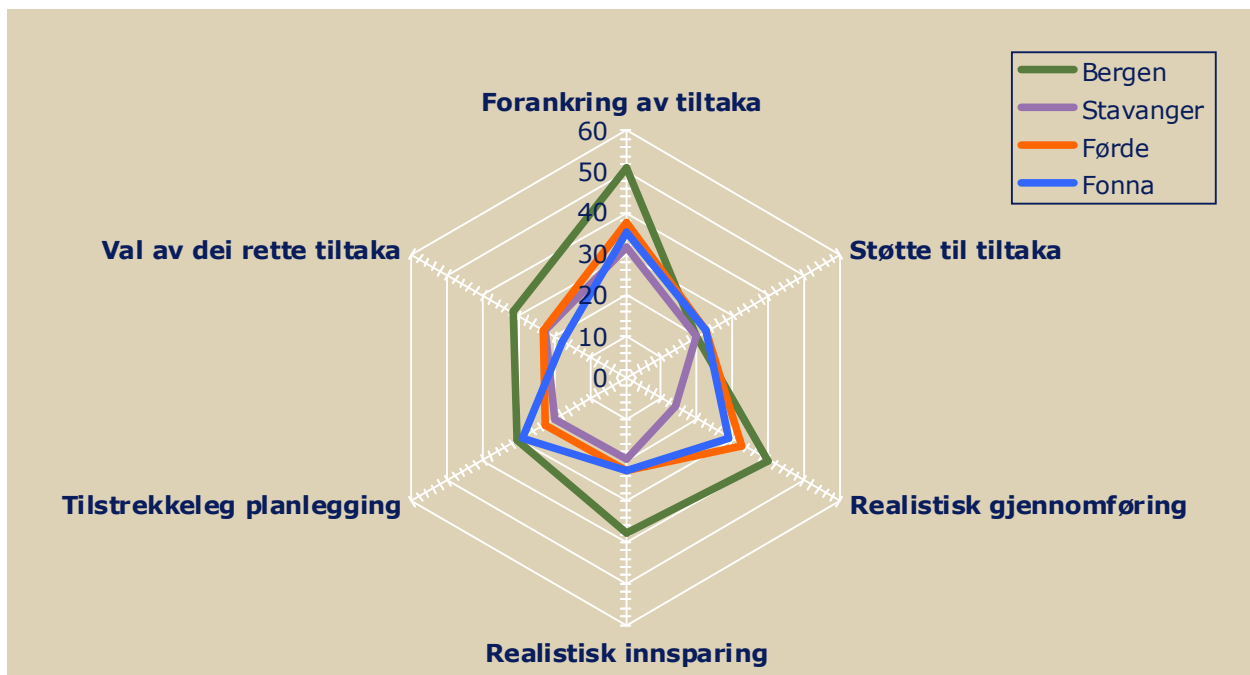
Det er ein viss men varierande framgang i respondentane si vurdering av om tiltaka er forankra i einingane, med unntak av Stavanger som har ein viss tilbakegang. Bergen ligg nå høgast og Stavanger lågast. Det kan opplysast at det er ein betydeleg auke i prosentdel negative i Stavanger (frå 22,1 % til 32,4 %).

4.3.3 Oppsummering, vurdering og samanlikning

Nedanfor er det vist to diagram. Det eine viser dei som svarar positivt, dvs me har slått saman i stor grad og svært stor grad, samt heilt og ganske einig. I tillegg har vi inkludert dei som har svart ja på spørsmål om tiltaka har hatt ønska effekt og dei som har svara nei på spørsmål om dei kjenner til tiltak med utilsikta negative effektar².

Diagrammet under er tilsvarande, men her har vi tatt med dei som svarar negativt på dei same spørsmåla. Prosentdelen som svarar veit ikkje eller i nokon grad kjem altså ikkje med i noen av desse.

² Spørsmåla vi har tatt utgangspunkt i er: (1) I kva grad støttar dei tilsette tiltaka i einingane? (2) I kva grad er tiltaka realistisk med omsyn til gjennomføring? (3) I kva grad vart det gjennomført risikoanalysar ved utveljing av omstillings- og innsparingstiltak for å oppnå resultatkrava for 2007? (4) Har omstillings- og innsparingstiltaka for 2007 i hovudsak hatt ønska effekt? (5) Kjenner du til omstillings- og innsparingstiltak for 2007 som har hatt negative utilsikta effektar?



Helse Bergen har høgast realiseringsgrad på tiltaka sine. Dette føretaket skårar også best på dei aller fleste dimensjonane. Dei er best på å involvering, men manglar nok likevel støtte frå dei tilsette på tiltaka sine, men er best på utveljinga og realistisk gjennomføring. Helse Førde går noe tilbake på ein del av dimensjonane, mens Fonna har ein liten framgang. Fonna hadde nok ikkje noen god utveljingsprosess

Stavanger er lågast på realistisk gjennomføring og oppnådd effekt, nest dårlegast på forankring og risikoanalyse – dette inneber at føretakets egne leiarar meiner føretaksleiinga har ei stor utfordring når det gjeld gjennomføringsevne. Skepsisen er størst i Stavanger, og den er betydeleg større enn i dei andre føretaka.

5 Vurderingar og tilrådingar

5.1 Helse Bergen

Risikoprofil	Observasjon i fjor	Råd og tiltak i rapport	Tilbakemelding/Status juni 2009	Oppsummering/vurdering
1. Styrings-dialog, strategi og mål  Låg Høg	- Ikkje tilstrekkeleg tydelege mål- og resultatkrav nedover i linja. - Styringsmøte pregast i stor grad av ein-vegs informasjonsmøte.	- Sette i verk målstyring ved bruk av målkort. - Etablere fora for dialog og diskusjon omkring utfordringar og innspel frå einingane.	- Inntekter og kostnader er budsjetttert på lågaste nivå i føretaket - Det vert månadleg gjennomført nivå 2 og 3 leiarmøte i regi av adm.direktør. - Det vert gjennomført nivå 2 leiarmøte kvar 14.dag. - Balansegruppe er etablert og har konstruktive dialogar med einingar som har særskilde utfordringar. - bruk av målekort er ikkje iverksett.	Framgang frå i fjor når det gjeld om det er etablert tydelege mål og resultatkrav. Men oppfølginga av desse krava i einingane bør kunna betrast. Bergen ligg lågt her.
2. System og rutinar  Låg Høg	- Fleire oppgjev at dei ikkje har tilstrekkeleg med rutinar og retningslinjer, - Fleire opplyser om brot på fullmaktene i føretaket. - Ikkje alle linjeleiarane er klar over kva ansvar og fullmakter som ligg til leiarstillinga. - Fleire meiner at dei ikkje får tilstrekkeleg styringsinformasjonen for å styre økonomien.	- Utarbeide nødvendige rutinar og retningslinjer (ev. økonomihandbok), samt ei beskriving av roller og ansvar - Syte for at alle er kjend med desse rutinane og retningslinjer. - Syte for at alle er kjend med ansvar og fullmakter. - Syte for oppdatert styringsinformasjon og analyser - Sikre at linjeleiing har kompetanse.	- Oppdatering av økonomihandbok skjer jevnlig, - ligg tilgjengeleg på intranett - det vert gjennomført opplæring av leiarar - modulbasert leiaropplæring vil bli obligatorisk for leiarar. - Fullmaktsstrukturen i føretaket er revidert og oppdatert den siste tida. Det pågår registrering og avklaring av organisasjons- og fullmaktsstrukturen - Aktivitetsrapportar og rekneskapsrapportar ligg som før tilgjengeleg på web. - Lønnskuben er gjort tilgjengeleg og det er gjeve opplæring til controllarar og leiarar på nivå 2. - Arbeidet med styringsverktøy for nivå 3 og 4 er sett i gang.	Det er ein viss betring når det gjeld tilgang på styringsinformasjon. Bergen ligg høgast, men det er fortsett under halvparten som svarer i stor eller svært stor grad. Det har vore liten endring i kva grad det er nok rutinar og retningslinjer frå i fjor. Bergen har eit rimeleg stort potensial på dette området, om lag 1/3 svarar i stor eller svært stor grad

Risikoprofil	Observasjon i fjor	Råd og tiltak i rapport	Tilbakemelding/Status juni 2009	Oppsummering/vurdering
3. Kompetanse 	- Manglande økonomi- og systemkompetanse i linja. - Det er sett i verk eit opplæringsprogram i økonomi. Mange leiarar deltar ikkje på programmet.	- Gjennomføre opplæring i økonomistyring og bruk av økonomisystema for linjeleiarar. - Gjere opplæring i økonomistyring obligatorisk for linjeleiarar med budsjettansvar.	- Leiarkurset i økonomi, aktivitet, innkjøp, mv. fortset og vil bli gjort obligatorisk. - Det vert gjeve en-til-en - og gruppeopplæring av leiarane i bruk av lønnskube og andre styringsverktøy.	
4. Samhandling mellom linje og stab 	Fleire opplyser om manglande støtte frå controllerstab i hovudsak er grunna manglande tid og kapasitet hos controllerane. 	- Syte for at controllerane har kapasitet til å følge opp linja. - Sjå også kommentarar under pkt 5.2	- Det er vedteke at controllerane skal organiserast sentralt i økonomi og finansavdelinga. Framleias er det fokus på lokal tilknytning og nær dialog med leiarane ute. - Arbeidsoppgåvene til controllerane er gjennomgått og spissa. - Kompetansekrav er fastsett på nytt. - Det vert gjennomført kompetansekartlegging og bemanning vert avklart etter desse prosessane. - Utvikling av controller-gruppa vil fortsette.	Det er ein liten betring frå i fjor på dette området. Det er litt færre som er misnøgde med støtte frå controllerstaben
5. Budsjettering  	- Budsjettprosessen er opplevd som "overstyrande" og lite effektiv - Lite tiltru til budsjettet for føretaket. Mange oppfattar budsjettet som urealistisk, samt manglande eigarskap til budsjettet. - Budsjettet vert oppfatta som ei vidareføring av fjorårets rekneskap - Planar vert lagt før budsjettamma er fastsett, som kan inneber manglande samsvar mellom plan og budsjettammer.	- Etablere ein budsjettprosess som sikrar involvering og reell medverknad frå einingane. - Klargjere budsjett- og økonomiansvar. Syte for tilstrekkeleg tid og controllerstøtte i budsjettarbeidet. - Ta i bruk både incentiv og sanksjonar knytt til budsjettoppnåing. - Gjennomføre benchmarking mellom einingar eller føretak for å finne realistisk kostnadsnivå.	- Budsjettprosessen for 2010 vert starta i juni 2009 med ein involverande plan der einingane vert involvert. - Målet med prosessen er å sikre eigarskap til budsjettet og samanheng mellom aktivitetsplanar og allokering av ressursar. - Den nyetablerte balansegruppa vil kunne bidra med verdifulle innspel til budsjettarbeidet. - I budsjettprosessen for 2009 vart det sett i gang eit internt analysearbeid for å få fram betre styringsinformasjon til bruk i budsjettarbeidet. - Det vil bli arbeidd med å finne gode incentiv for budsjettoppnåing i prosessen samstundes som graden av suboptimal måloppnåing må reduserast.	Avdelingsbudsjetta blir sett på som mindre realistiske i år enn i fjor. Det er liten endring i vurderinga av føretaksbudsjettet, men det er fortsett svært låg. Når det gjeld kjennskap til fullmaktstrukturen har Bergen til liks med dei andre føretaka framgang sidan i fjor. Det er fortsett avvik i høve krav i styringsdokument.

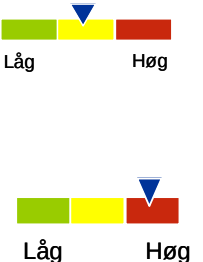
Risikoprofil	Observasjon i fjor	Råd og tiltak i rapport	Tilbakemelding/Status juni 2009	Oppsummering/vurdering
6. Analyse, prognose og rapportering  Låg Høg	- Både controllarstab og linjeleing manglar kompetanse, kapasitet og systemstøtte. - Prognosane er mangelfulle og det er liten vilje til å opplyse om negative prognosar tidleg i året. - Oppfølging og dialog rundt rapporteringa er mangelfull. - Det er korte fristar mellom rekneskapsavslutning og rapportering av styringsinformasjon.	- Auke kapasiteten og kompetansen hos controllarane til å støtte linjeleinga med analysar. - Rapportere realistiske prognosar. - Lage eit system og rutinar som sikrar tilfredsstillande periodisering og prognosar. Dette bør også vere tilgjengeleg slik at dei kan nytte prognosane som styringsverktøy. - Gjennomføre møte i samband med rapporteringa der viktige parameter vert gjennomgått.	- Det vert vist til status under pkt. 5. - Prognosesetting som del av rapportering vil bli særleg drøfta fagleg i controllergruppa i 2009. Denne drøftinga vil og ble teken inn i møte mellom foretaksleiinga og nivå 2 leiarane. - Arbeidet med implementering av styringsverktøy fortset. Her nemner vi særskilt lønnskuben som vert tilgjengeleg for controllerar og leiarar på nivå 2 og 3.	Det er om lag like mange som seier seg einige som ueinige i at føretaksprognosane er realistiske. Det har vore auke i begge desse gruppene både blant einige og ueinige. Avdelingsprognosane blir tydelegvis sett på som meir realistiske, og her er det betydeleg framgang frå sist slik at Bergen nå ligg høgast.
7. Controllarfunksjonen  Låg Høg	- Controllarfunksjonen er organisert delvis sentralt og delvis desentralt i einingane. - Deler av linjeleinga får ikkje tilstrekkeleg støtte frå controllarstaben og samarbeidet ikkje er godt nok - Controllarfunksjonen vert i liten grad opplevd som ein strategisk ressurs. - Fleire controllarane som sit desentralt i einingane og ønskjer fleire felles møteplassar for utveksling av erfaring og diskusjon. - Manglande avklaring av roller og oppgåver.	- Syte for at controllarstaben har tilstrekkeleg med resursar til å gje nødvendig støtte til linja. - Gjennomføre ein kompetansekartlegging av controllarstab, og sette verk kompetanseutviklingstiltak innan strategisk og analytisk økonomikompetanse . - Tydeleggjere rolle- og ansvarsdeling mellom controllar og linjeleing.	- Controllerstaben vert organisert sentralt under økonomi og finansavdelinga frå juni 2009. - Det vert gjennomført kompetansekartlegging og gjort endringar i gruppa tilsette slik at det er samsvar med kompetansekravet. - Det er laga oppdatert oppgåvebeskrivelse for controllerane. - Det vil bli gjennomført drøftingar om fagleg profil og oppgåveløysing med heile controllergruppa hausten 2009. - All nyrekruttering vil ta utgangspunkt i den nye oppgåvebeskrivinga og kompetansekravet.	Leiarane er noe meir tilfreds med støtte frå controllarsida

Risikoprofil	Observasjon i fjor	Råd og tiltak i rapport	Tilbakemelding/Status juni 2009	Oppsummering/vurdering
8. Utveljing av tiltak 	- Utveljingsprosessane varierar frå strukturerte og involverande prosessar til meir tilfeldige utval av tiltak. - Fleire opplyser om at tiltaka mangla støtte hos dei tilsette - Enkelte tiltak er ikkje konkrete nok og vanskeleg å måle effekten av desse tiltaka. - Tiltaka har i stor grad vorte risikovurdert.	- Utvikle tenlege prosessar for utveljing av tiltak. - Alle tiltak må konkretiserast og det må vere klart korleis effektar skal periodiserast og målast.	- Hovudvolumet tiltak må komme som eit resultat av ein involverande budsjettprosess som nemnt ovanfor. - Leiarar på alle nivå må vere seg bevist ansvaret for å involvere og den positive effekten av dette i høve måloppnåing. - Omstillingsdokumentet skal nyttast i samband med tiltak som har karakter av omstillingsprosessar.	Bergen involverer dei tilsette i større grad enn andre. Det er dessutan høgare prosentdel av respondentane som er involverte, - høgare enn dei andre og høgare enn dei andre. Bergen klarer derfor forankra tiltaka betre enn dei andre.
9. Gjennomføring og oppfølging av tiltak 	- Føretaket har høg realiseringsgrad på tiltaka, sjølv om enkelte tiltak ikkje har vore gjennomført som planlagd. - Urealistisk forventa innsparingseffekt og forsinka oppstart av tiltak har verka negativt inn på gjennomføring og effekt av tiltaka.	- Periodisera effekten av tiltaka slik at dei gjenspeiler realistisk innsparing.	- I budsjettet for 2009 vert det arbeid kontinuerlig med oppdatering av budsjettet i forhold til riktig periodisering av tiltak. - I samband med rapportering vert det p.t. etterspurt framdrift for tiltak som har periodisert effekt for 2 halvår 2009. - Konsekvensanalysar og risikovurderingar skal vere ein del av underlaget før avgjerd om igangsetting av tiltak.	Det er ein viss nedgang frå i fjor om ein har valt dei rette tiltaka og om dei har vore tilstrekkeleg planlagde. Bergen har høgast realiseringsgrad og skårar betre enn dei andre på alle dimensjonane unntatt om dei tilsette støttar tiltaka.

5.2 Helse Fonna

Risikoprofil	Observasjon	Tiltak	Tilbakemelding frå føretaket	Vurdering
1. Struktur  Låg Høg	I all hovudsak er økonomiansvar delegert til leiarar på nivå 3.	Sjå tiltaka under.	- Eige opplæringsprogram for alle 3. nivå leiarar. Dette er blitt gjennomført og ein fortsetter med nye program hausten 09 - Retningslinjer er utarbeida som ein del av programmet.	
2. Styringsdialog, strategi og mål  Låg Høg	- Ikkje tilstrekkeleg tydelege mål- og resultatkrav. - Mål- og resultat vert i stor grad knytt til utgifter og kostnader, meir enn styring etter aktivitet og inntekter..	- Sette i verk målstyring ved bruk av målkort på nivå 2 og nivå 3 i føretaket - Sikre at mål og krav til resultat reflekterer både aktivitet, inntekt og kostnader.	- Har sett i verk styringskort på styrerapportering. - Arbeide med styringskort på 2 og 3 nivå pågår. - Opplegg for rapportering på produksjon kvar veke, på løns kostnad, annan kvar veke, på resterande kostnad, kvar månad. Avvik på budsjett anna kvar veke	Fonna ligg lågast når det gjeld klare målkrav, men har ein betydeleg framgang frå sist. Desse målkrava blir følgt opp av einingane. Fonna bør fortsett arbeida med å klargjera mål og resultatkrav, samt å gjera styringsinformasjon lett tilgjengeleg

Risikoprofil	Observasjon	Tiltak	Tilbakemelding frå føretaket	Vurdering
3. System og rutinar 	- Manglar rutinar og retningslinjer, t.d. økonomihandbok, for å utøve god økonomistyring. - Dei har etablert ein fullmaktsstruktur som i hovudsak vert opplevd som føremålstenleg. - Fleire opplyser om brot på fullmaktene i føretaket. - Langt fleire enn dei som har budsjettansvar kan forplikte føretaket økonomisk i form av både faste og variable lønskostnader.. - Fleire meiner at dei i liten grad får nødvendig styringsinformasjonen.	- Utarbeide rutinar og retningslinjer (ev. ei handbok), samt ei beskriving av roller og ansvar - Syte for at fullmakter er i tråd med budsjettansvar. - Syte for at alle er kjend med fullmaktsstrukturen og etablere eit system for oppfølging - Syte for oppdatert styringsinformasjon spesielt på ressursida. Implementere GAT. - Sikre at linjeleiinga, har kompetanse til å ta i bruk systema. - Implementere avstemmings- og kontrollrutinar.	- Under utarbeiding, rutinar og ansvar er avklart - Revisjon og endring av fullmaktstrukturen er under utarbeiding - Dette er blitt gjort frå leiinga si side - Alle leiarar får opplæring i bruk av nytt løns og personalsystem GAT. EFO modulen vil gje grunnlag for kostnads effektive val gjeldande ressursbruk. - Opplæring er gitt og kontinuerlig oppfølging på 3 nivå - Dette er blitt gjort	Det er gjort ein betydeleg framgang på dette området sidan sist. Det er likevel stor prosentdel som saknar rutinar og retningslinjer Trass i ein god framgang er det likevel Fonna som ligg lågast når det gjeld kjennskap til fullmaktstrukturen.
4. Kompetanse 	Manglande økonomi- og systemkompetanse i linja på leiarnivå 3 og 4.	- Etablere opplæringstiltak knytt til økonomistyring og bruk av økonomisystema for linjeleiarar. - Gjere opplæringstiltaka obligatorisk for linjeleiarar med budsjettansvar.	- Eige opplæringsprogram for alle 3. nivå leiarar. Dette er blitt gjennomført og Helse Fonna fortsetter med nye opplæringsprogram hausten 2009 - Programmet er forankra i linjeorganisasjonen	
5. Samhandling mellom linje og stab 	Fleire opplyser om manglande støtte frå kontrollarstab grunna manglande tid og kapasitet hos kontrollarane.	Syte for at kontrollarane har kapasitet til å følge opp linja, både nivå 2 og 3.	- Alle klinikkar/områder har namngjeven kontrollar - Ei organisasjonsjustering for å sikra oppfølging og gevinnsuttak av nytt løns- og personalsystem. Einingane løn og personal har felles leiar og er samlokalisert. Rekneskap og kontrollarar er også samlokaliserte	Fonna ligg fortsett lågast i kva grad leiarane får tilstrekkeleg hjelp og støtte frå kontrollarsida. Det er ein betydeleg betring, men kan nok ikkje seiast god nok.

Risikoprofil	Observasjon	Tiltak	Tilbakemelding frå føretaket	Vurdering
6. Budsjettering 	- Leiarane prioriterer ikkje nok tid til budsjettarbeid, at mykje av budsjettarbeidet fell på controllarane. - Lite tiltru til budsjettet for føretaket, ved at mange ikkje oppfattar budsjettet som realistisk eller kjenner eigarskap til budsjettet. - Oppfatning om at det ikkje får konsekvensar om ein ikkje etterlever budsjettet.	- Klargjere kva som ligg i linjeleiarane sitt budsjett og økonomiansvar. Syte for at det vert sett av tilstrekkeleg tid til budsjettarbeidet. Linja må få nødvendig støtte frå controllar. - Gjennomføre benchmarking - Fortsette arbeidet med risikostyring som økonomidirektøren har starta.	- Plan og gjennomføring av budsjettarbeidet har starta tidligare (Juli – August) - Dette er blitt implementert	Realismen i føretaksbudsjett blir vurdert høgast i Fonna. Det er liten endring frå i fjor. Men det er likevel låg skåre. Likeeins er det i Fonna dei har noe meir tiltru til avdelingsbudsjetta, men her er det ein tilbakegang frå sist. Internrevisjonen har god tru på risikostyringa som blir gjort i Fonna, men vil tilrå større innsats for å auka tiltrua til budsjettet
7. Analyse, prognose og rapportering 	- Linjeleinga etterlyser meir støtte og controllarane har for liten kapasitet - Det er for korte fristar mellom rekneskapsavslutning og rapportering av styringsinformasjon. - Prognosane er mangelfulle og har ikkje klart å fange opp konsekvensar av historikk og framtidige planar. - Prognosane har i stor grad vert overlete til controllarane.	- Auke kapasiteten og kompetansen hos controllarane til strategiske analysar, økonomirapportar og konsekvensutgreiningar. - Vurdere å avslutte rekneskapet tidlegare slik at det vert betre tid til analyse av styringsdata før rapporteringa. - Lage system og rutinar som sikrar tilfredsstillande periodisering og prognosar. - Dette systemet bør også vere tilgjengeleg for linjeleiarar slik at linjeleinga kan nytte prognosane som styringsverktøy.	- Intern kurs og ekstern kurs er blitt gjennomført - Prosjekt starta i Helse Vest - Dette er blitt implementert - Blir informert kvar månad	Prognosane i Fonna blir vurdert på ein heilt anna måte nå enn sist. Dette gjeld særleg på føretaksnivå, men det er også betring for avdelingsprognosar. Det er likevel fortsett ein del skepsis. Noe som inneber at føretaket har eit stykke igjen. Internrevisjonen konstaterer det blir arbeidd godt med problemstillinga

Risikoprofil	Observasjon	Tiltak	Tilbakemelding frå føretaket	Vurdering
8. Controllar-funksjonen  Låg Høg	- Controllarstaben har vore prega av omorganisering og utskiftingar.. - Linjeleiinga får ikkje nok støtte og kapasitet frå controllarstaben - Controllarfunksjonen vert i liten grad opplevd som ein strategisk ressurs.	- Tydeleggjere rolle- og ansvarsdeling mellom controllar og linjeleiing. - Syte for tilstrekkeleg kapasitet til å støtte linja. - Gjennomføre ein kompetansekartlegging av controllarstab	- Implementert og kva roller og ansvar den enkelte har. - Ny omorganisering innan økonomiområdet vil bli i verksett hausten 2009. - Denne kartlegginga er gjort og kompetanse utviklingstiltak er i verksett	Det er nemnt ovanfor at samhandlinga er betra, men at Fonna likevel ligg lågast. Me konstaterer at også her er det arbeid målbevisst og reknar med at effektane viser seg etter kvart.
9. Utveljing av tiltak  Låg Høg	- Utveljingsprosessane varierar mellom einingane - Fleire opplyser at tiltaka i liten grad er realistiske og tiltaka manglar støtte hos dei tilsette. - Tiltaka har i for liten grad vore risikovurdert.	- Utvikle tenlege prosessar for utveljing av tiltak.. - Gjennomføre risikoanalysar av tiltaka. - Syte for breiare støtte og forankring hos dei tilsette.	- Tiltaka er utarbeidd av leiinga og av 3 nivå leiarar - Risikoanalysar gjennomført - I verksett i den grad man kan forankre tiltak	Det er betydeleg betre med omsyn til støtte frå dei tilsette i einingane. Det er etter internrevisjon si meining eit stort potensial for betre å forankra og sikra støtte til tiltaka ved å etablera gode utveljingsprosessar av tiltaka, særleg ved å involvera fleire tilsette
10. Gjennomføring og oppfølging av tiltak  Låg Høg	- Fleire av tiltaka har ikkje vorte gjennomført som planlagd. - Det har vore vanskeleg å berekne, måle og rapportere den økonomiske effekten av enkelte tiltak. - Urealistisk forventa innsparingseffekt, intern motstand og forsinka oppstart er viktige faktorar som verka negativt inn på gjennomføring og effekt	- Gjennomføre risikoanalysar av tiltaka for å sikre at effekten og gjennomføring av tiltaka er realistisk. - Periodisera effekten av tiltaka slik at dei gjenspeiler realistisk innsparing. - Gjennomføre risiko- og konsekvensanalyse av tiltaka.	- Blir gjennomført månadlig - I verksett - I verksett	Fonna har nest høgast realiseringsgrad på tiltaka. Ein vil tilrå meir bevisst involvering, meir planlegging, slik at i endå større grad klarer oppnå forventa effekt

5.3 Helse Førde

Risikoprofil	• Observasjon	• Tiltak	Tilbakemelding	Vurdering
1. Styrings-dialog, strategi og mål 	- Ikkje tilstrekkeleg tydelege mål og resultatkrav. - Strategi for både føretaket og einingane er ikkje tilstrekkeleg kjent.	- Målstyring ved bruk av målkort på nivå 2 og 3 - Sikre at mål og resultat-krav til reflekterer aktivitet, inntekt og kostnader - Vurdere faste rapporteringsmøte kvar 14. dag.	- Det er etablert økonomiforum med fleire møter kvar veke. - Det er etablert ein leiardialog	Det er ein betydeleg framgang i frå i fjor når det gjeld mål og resultatkrav. Desse synest også å bli følgt opp i einingane.
2. System og rutinar 	- Ikkje tilstrekkeleg med rutinar og retningslinjer, t.d. oppdatert økonomihandbok. - Fleire opplyser om brøt på fullmaktene i føretaket. - Langt fleire enn dei som har budsjettansvar kan forplikte føretaket økonomisk. - Fleire meiner at dei ikkje får nok styringsinformasjon eller oversikter, analysar og rapportar .	- Utarbeide rutinar og retningslinjer (ev. oppdatere økonomihandbok), samt ei beskriving av roller og ansvar - Syte for at alle er kjend med og etterlever fullmaktsstrukturen, samt etablere eit system for oppfølging. - Syte for at fullmakter er i tråd med budsjettansvar. - Syte for tilstrekkeleg styringsinformasjon og analyser - Sikre at linjeleiinga har kompetanse	- Økonomiforumet består av leiargruppa, samt at leiarar og tiltaksansvarlege blir kalla inn ved behov. - Det er utvikla eit stort omfang av styringsinformasjon. Det blir arbeidd med å sikra at leiinga har tilstrekkeleg kompetanse til å bruka dette. - Leiardialog for å m a sikra etterleving av fullmaktstrukturen	Det er ein viss betring når det gjeld tilgang på styringsinformasjon. Førde ligg relativt høgt, men det er også ein betydeleg prosentdel og denne er aukande som svarer i liten grad eller ikkje Det har vore merkbar auke kva grad det er nok rutinar og retningslinjer frå i fjor. Førde ligg nå høgast, men det er likevel ein betydel del som svarer negativt
3. Kompetanse 	Manglande kompetanse i linja på nivå 3 og 4.	- Opplæring i økonomistyring og i økonomisystema. - Gjere opplæring i økonomistyring obligatorisk for linjeleiarar med budsjettansvar	- Gjennomført kurs i økonomistyring og økonomisystem - Det blir arbeidd med eit undervisningsprogram	

Risikoprofil	• Observasjon	• Tiltak	Tilbakemelding	Vurdering
4. Samhandling Stab - linje  Låg Høg	Manglande støtte frå controllarstab. Nærare 30 % meiner dei ikkje får tilstrekkeleg støtte til å styre økonomien	Syte for at controllarane har kapasitet til å følge opp linja. Må også sikre at distrikta får naudsynt oppfølging.		Det har vore ein betydeleg betring frå i fjor i kva grad leiarane meiner dei får tilstrekkeleg støtte frå controllar/økonomistab.
5. Budsjettering  Låg Høg	- Mange meiner det er for lite tid til budsjettarbeid og at mykje av budsjettarbeidet vert overlete til controllarar. - Manglande tiltru til budsjettet for føretaket, både ved at mange ikkje oppfattar budsjettet som realistisk og at fleire ikkje kjenner eigarskap til budsjettet. - Oppfatning om at det ikkje får konsekvensar om ein ikkje etterlev budsjettet. - Dei fleste meiner at risikoar knytt til budsjettet vert identifisert, - halvparten meiner at dei vært følgt opp.	- Befeste linja sitt ansvar for budsjettering og syte for at det vert satt av tilstrekkeleg tid på budsjettet. Linja må få nødvendig støtte frå controllar. Ved å gje linja ansvar vil budsjettet i aukande grad forankrast i einingane. - Ta i bruk både incentiver og sanksjonar knytt til budsjettoppnåing. - Auka arbeid med risikostyring og sikre at krava til risikostyring i styrings-dokumentet . - Gjennomføre benchmarking internt mellom einingane eller ekstern mellom føretak for å finne fram til realistisk kostnadsnivå.	- Budsjettansvaret er lagt ut i linja. Deira ansvar er å laga budsjett innanfor ramma. Controllar deltar i arbeidet - Det blir arbeidd systematisk med risikostyring. Dette blir lagt til grunn for utveljing og implementering av tiltak - Budsjettprosessen er forankra mot denne overordna risikovurderinga	Over halvparten meiner at føretaksbudsjettet i liten grad eller ikkje er realistisk, mens bare 6 % er positive. Det er store endringar frå i fjor også når det gjeld om avdelingsbudsjetta blir vurdert å vera realistiske.
6. Analyse, prognose og rapportering  Låg Høg	- Helse Førde skårar høgast når det gjeld realistiske prognosar og meningsfull rapportering. Konsekvensutgreiningar blir generelt sett på som gode. - Trass i dette er det ein låg prosentdel som ser på prognosar for føretaket eller einingane som realistiske.	Fortsette det gode arbeidet, men forankre det enda betre, jf også meir hyppig rapportering	- Rapporteringsarbeidet er utvida til å omfatta månadleg rapportering på avdelingsnivå - Løpande rapportering på framdrift i gjennomføring av tiltak	Det er ein merkbar auke i prosentdelen som i liten grad eller ikkje ser på føretaksprognosane som realistiske. Den positive delen er om lag stabil. Det er ein betydeleg tilbakegang i kva grad dei meiner avdelingsprognosane er realistiske.

Risikoprofil	• Observasjon	• Tiltak	Tilbakemelding	Vurdering
7. Controllar-funksjonen 	- Controllarfunksjonen er organisert delvis sentralt og delvis desentralt i einingane. - Linjeleiarar opplever at dei ikkje får nok støtte frå controllarstaben og at samarbeidet ikkje er godt nok. - Controllarfunksjonen vert i liten grad opplevd som ein strategisk ressurs. Det vert etterlyst betre strategisk og analytisk kompetanse i. - Manglande avklaring av roller og oppgåver	. Vurdere å styrke kapasiteten på controllarsida - Gjennomføre ein kompetansekartlegging av controllarstab ,og sette verk kompetanseutviklingstiltak innan strategisk og analytisk økonomikompetanse . - Tydeleggjere rolle- og ansvarsdeling mellom controllar og linjeleiing.	- Økonomiavdelinga er styrka med ein økonomisjef - Ytterlegare styrking av controllarstaben blir vurdert. - Starta arbeidet med å tydeleggjera roller og ansvar for controllar og leiing.	Leiarane er meir tilfreds med støtte frå controllarsida
8. Utveljing av tiltak 	- Over halvparten av dei spurde deltok ved utveljing av tiltaka. - Fleire opplyser om at tiltaka mangla støtte hos dei tilsette. - Press frå eksterne gjer at tiltaka ikkje blir realiserte. Urealistiske tiltak og urealistisk effekt er problematiske faktorar. - Tiltaka har til ein viss grad blitt risikovurdert.	- Utvikle tenelege prosessar for utveljing av tiltak. - Alle tiltak må konkretiserast og det må vere klart korleis effektar skal periodiserast og målast. - Større grad av risikovurdering av tiltaka. - Vurdere tiltak som er mindre kontroversielle politisk	Jamfør kommentarar ovanfor om prosessar for å finna fram til tiltak forankra i overordna risikovurdering.	Førde har ein svak tilbakegang på mange av dimensjonane når det gjeld tiltaka, om ein har valt ut dei rette tiltaka, om det var realistisk innsparingseffekt. samt støtte frå dei tilsette
9. Gjennomføring og oppfølging av tiltak 	- Føretaket har lågast realiseringsgrad på tiltaka. - Urealistisk forventet innsparingseffekt og forsinka oppstart av tiltak har verka inn på gjennomføring og effekt.	Periodisere effekten av tiltaka slik at dei gjenspeiler realistisk innsparing.	- Det er utvikla ein mal for tiltaksarbeid. Dette for å konkretisera dei og sikra gjennomføring - Det blir kartlagt ressursbehov for gjennomføring av tiltak	Førde hadde igjen den lågaste realiseringsgraden på tiltaka. Det er stabil eller negativ utvikling i korleis tiltaka og gjennomføringa blir vurdert. Dette viser seg og ved at det er ein betydeleg prosentdel skeptiske eller negative blant respondentane.

5.4 Helse Stavanger

Risikoprofil	Observasjon	Tiltak	Tilbakemelding	Vurdering
1. Styrings-dialog, strategi og mål  Låg Høg	- Ikkje tilstrekkeleg tydelege mål- og resultatkrav nedover i linja i samsvar med delegert budsjettansvar. - For 2008 er det vedtatt hyppigare leiarmøte.	- Sette i verk målstyring ved bruk av målkort. - For å få effekt av hyppigare oppfølgings og rapporteringsmøte må føretaket gjere det mogleg å framskaffe oppdatert styringsinformasjon på ein effektiv måte.	- Økonomiansvar delegert til 3 og 4 nivå - Arrangert eit mini-seminar for toppleiing, controllarar ol	Stavanger har ein betydeleg framgang frå i fjor med omsyn til klare mål og resultatkrav, og ligg nå øvst. Men ligg lågast i kva grad dette blir følgt opp av einingane
2. System og rutinar  Låg Høg	- Manglar rutinar og retningslinjer, t.d. økonomihandbok, for å utøve god økonomistyring. - Manglar ein oppdatert fullmaktsstruktur, men dette er under utarbeiding. - Fleire opplyser om brot på fullmaktene i føretaket. - Fleire enn dei som har budsjettansvar kan forplikte føretaket økonomisk i form av både faste og variable lønnskostnader. - Alle får ikkje den styringsinformasjonen dei treng..	- Utarbeide rutinar og retningslinjer (ev. ei handbok) for økonomistyring der beskriving av alle økonomiaktivitetane inngår, samt ei beskriving av roller og ansvar i dei ulike aktivitetane. - Ferdigstille fullmaktsstruktur og syte for at alle er kjend med fullmaktsstrukturen. Etablere eit system for oppfølging av at fullmaktsstrukturen vert etterlevd. - Syte for at fullmakter er i tråd med budsjettansvar. Eventuelt utarbeide eit system for korleis innleige og overtid skal godkjennast dersom det ikkje er nokon med fullmakt på vakt. - Syte for oppdatert styringsinformasjon spesielt på ressursida. Implementere GAT. - Sikre at linjeleiinga, spesielt på leiarnivå 3 og 4 har kompetanse til å ta i bruk systema.	- GAT er nå innført og budsjett lagt inn. Dette sikrar verktøy til styring av personellressursane. - Fullmaktsstruktur vedtatt i 2008. Denne er kommunisert til organisasjonen. Det er ikkje gjennomført interne kurs. - Det er utarbeidet økonomihandbok som er lagt i systemet EQS. Denne er nå lagt meir tilgjengelig på intranettet og kan lett søkes opp. - Ajourføring av prosedyrar har vært mangelfull grunna nedprioritering pga knappe ressursar. Dette vil nå endrast og prioriterast.	Det er ein merkbar reduksjon i kva grad leiarane meiner dei får den styringsinformasjonen dei treng. Det er stabil utvikling om det er nok rutinar og retningslinjer for å drive god økonomistyring. Stavanger ligg nå klart lågast på dette området Det er klart fleire som kjenner fullmaktsstrukturen, men føretaket har også i år avvik frå styringskravet om samsvar mellom fullmakter og budsjettansvar.

Risikoprofil	Observasjon	Tiltak	Tilbakemelding	Vurdering
3. Kompetanse  Låg Høg	Manglande økonomi- og systemkompetanse i linja på leiarnivå 3 og 4.	- Etablere opplæringstiltak knytt til økonomistyring og bruk av økonomisystema for linjeleiarar. - Gjere opplæringa obligatorisk for linjeleiarar med budsjettansvar.	Føretaket har ikkje hatt kapasitet, men vil gjennomføra eit slikt opplæringsprogram innan utløpet av 2009.	
4. Samhandling mellom linje og stab  Låg Høg	Fleire opplyser om manglande støtte frå controllarstab grunna controllarane sin mangel på kunnskap om drifta i einingane, manglande kapasitet til å følgje opp alle einingane, og at fordeling av ansvar og oppgåver i for liten grad er definert	- Syte for at controllarane har kapasitet til å følgje opp linja, både nivå 2, 3 og 4. - Tydeleggjere ansvars- og oppgåvedeling mellom controllarar og linjeleing.	- Det blir gjennomført forbetringar av rutinar og rapportering for å frigjera tid til divisjonane - Controllarane har faste dagar på divisjonane. - Divisjonsdirektørene melder nå positivt at dei får god hjelp og støtte av controllerne	Det er ein framgang frå i fjor når det gjeld leiarane si vurdering om dei får nok støtte frå controllar/økonomisida.
5. Budsjettering  Låg Høg	- Leiarane opplever at dei ikkje i tilstrekkeleg grad er involvert i utarbeiding av budsjetta. - Budsjettprosessen vert i stor grad opplevd som toppstyrt. - Lite tiltru til budsjettet for føretaket, både ved at mange ikkje oppfattar budsjettet som realistisk og at fleire ikkje kjenner eigarskap til budsjettet. - Oppfatning om at det manglar incentiv til å halde budsjetta. - Dei fleste meiner at risikoar knytt til budsjettet vert identifisert, mens halvparten meiner dei blir følgt opp.	- Klargjere kva som ligg i linjeleiarane sitt budsjett og økonomiansvar. Syte for at det vert satt av tilstrekkeleg tid til budsjettarbeidet. Linja må få nødvendig støtte frå controllar. - Ta i bruk både incentiv og sanksjonar knytt til budsjettoppnåing. - Gjennomføre risikostyring i tråd med styringsdokumentet for 2008 der det er framheva at styret i føretaka må sjå til at helseføretaket etablerer eit system for risikostyring for å førebyggje, hindre og avdekkje avvik.	- Budsjettprosessen er lagt om - Det blir lagt vekt på involvering av leiarane. - Prosessen med å tilpasse budsjett til rammene er open slik at alle får innsyn og informasjon om alle sine utfordringar - Det blei utarbeidet ein risikoanalyse på føretaksnivå - Incentivordning blei vurdert, men ikkje realisert	Føretaksbudsjettet blir framleis sett på som lite realistisk. Det er ein reduksjon i prosentdelen negative, men denne er svært høg endå. Tilsvarande er det også ein reduksjon i prosentdelen negative i høve realistiske avdelingsbudsjett. Fortsett ligg Stavanger klart høgast av føretaka.

Risikoprofil	Observasjon	Tiltak	Tilbakemelding	Vurdering
6. Analyse, prognose og rapportering  Låg Høg	- Føretaket manglar tilstrekkeleg analysekapasitet og - kompetanse. - Linjeleiinga etterlyser meir støtte frå controllarstab til å gjennomføre relevante analysar. - Det er for korte fristar mellom rekneskapsavslutning og rapportering av styringsinformasjon. - Prognosane vert ikkje oppfatta som realistiske. Prognosane er mangelfulle og fangar ikkje opp konsekvensar av historikk og framtidige planar.	- Auke kapasiteten og kompetansen hos controllarane og linjeleiing knytt til strategiske analysar, økonomirapportar og konsekvensutgreiingar. - Avslutte rekneskapet tidlegare kvar månad slik økonomidirektøren har føreslått. - Lage eit system og rutinar som sikrar tilfredsstillande prognosar. - Dette systemet bør også vere tilgjengeleg for linjeleiarar slik at linjeleiinga kan nytte prognosane som styringsverktøy.	- Toppleiarane har fått krav om å utarbeide månadlege prognosar - Det er nødvendig med innføring og opplæring til leiarar på alle nivå - Føretaket erkjenner at ein ikkje har vore gode nok på dette området og vil arbeide vidare med dette framover. - Regnskapet avsluttes nå månadleg pr 8-10 i etterfølgjande månad. En forbedring på 4-5 dagar.	Føretaksprognosane blir i liten grad sett på som realistiske. Det er ein auke både av dei positive og negative. Det er ein svak negativ utvikling når det gjeld om avdelingsprognosane er realistiske. Stavanger ligg nå klart lågast.
7. Controllarfunksjonen  Låg Høg	- Linjeleiinga opplever at sentraliseringa av controllarane medfører at controllarane i mindre grad kjenner drifta og er tilgjengelege for å støtte linja. - Controllarfunksjonen vert i liten grad opplevd som ein strategisk ressurs. Det vert etterlyst betre strategisk og analytisk kompetanse.	- Tydeleggjere rolle- og ansvarsdeling mellom controllar og linjeleiing. - Syte for tilstrekkeleg tilgjenge til å støtte linja. - Gjennomføre ein kompetansekartlegging av controllarstab ,og sette verk kompetanseutviklingstiltak innan strategisk og analytisk økonomikompetanse .	- Det har vore stor turn-over blant controllarane i 2008. 60 % ble nytilsett i løpet av året. - Opplæring av nytilsette går fortløpande. Controllarfunksjonen er langt betre rusta til 2010 enn til 2009. - Alle divisjonar skal ha tilgang på controllar- i tråd med behov. - Økonomi må fortsett arbeide med forbedringar for ein optimal controllarfunksjon som gir en effektiv og god støtte til linja.	

Risikoprofil	Observasjon	Tiltak	Tilbakemelding	Vurdering
8. Utveljing av tiltak  Låg Høg	- Utveljingsprosessane varierar mellom einingane frå ad-hoc prega aktivitetar og pålegg til meir strukturerte og involverande prosessar. - Dei utvalde tiltaka vert i liten grad vurdert som realistiske og tiltaka manglar støtte hos dei tilsette. - Tiltaka har i for liten grad vore risikovurdert.	- Utvikle tenlege prosessar for utveljing av tiltak. Mellom anna er det viktig at utveljing av tiltak vert sett i samanheng med strategi for føretaket og einingane slik at tiltaka samsvarer med mål for drifta. - Gjennomføre benchmarking internt mellom einingane eller ekstern mellom føretak for å finne fram til realistisk kostnadsnivå. - Gjennomføre og følgje opp risikoanalysar av tiltaka. - Syte for breiare støtte og forankring hos dei tilsette.	- Det blir nå presisert at alle tiltak skal ha godkjente planar. - Desse planane skal vera truverdige og realistiske med omsyn til måloppnåing	Det er ein betydeleg auke i kva grad de tilsette har vore involvert ved utveljing av tiltaka. Vidare er det ein viss framgang i om dei tilsette støttar tiltaka, om tiltaka har vore planlagde godt nok, samt om dei er realistiske med omsyn til innsparingseffekt. Men det er fortsett låge tal
9. Gjennomføring og oppfølging av tiltak  Låg Høg	- Fleire av tiltaka har ikkje vorte gjennomført som planlagd. - Tiltaka har ikkje vore tilstrekkeleg følgt opp. - At tiltaka ikkje samsvarer med mål for drifta, og at dei var urealistiske er viktige faktorar som har verka inn på gjennomføring og effekt.	- Gjennomføre risikoanalysar av tiltaka for å sikre at effekten og gjennomføring av tiltaka er realistisk. - Lage oppfølgingsplanar og aktivitetar for alle tiltaka. - Periodisere effekten av tiltaka slik at dei gjenspeiler realistisk innsparing. - Gjennomføre risiko- og konsekvensanalyse av alle tiltaka.	- Føretaket erkjenner at det tidlegare ikkje har vore arbeidd godt nok med tiltaka. - AD presiserer at alle tiltak skal ha godkjent og truverdige planar - Det er allereie sett i verk tiltak knytt til KK-barn og IKT-budsjettet	Stavanger har nest lågast realiseringsgrad på tiltaka sine. Vidare skårar føretaket lågast på meste alle dimensjonane. Det er høgast prosentdel negative (dei som svarar i liten grad eller ikkje i det heile) Stavanger har eit betydeleg forbettringspotensial på dette området

5.5 Oppsummering

Generelt sett er det nok ein viss betring frå i fjor når det gjeld økonomistyringa, men det manglar fortsett mye. På mange viktige områder ser ein til og med tilbakegang, - i enkelte føretak meir enn andre. Leiarane svarar gjennomgåande meir positivt på spørsmål om dei får den informasjonen dei treng for å styra økonomien. Men det er fortsett under halvparten som meiner dette i stor eller svært stor grad. Det er ikkje betring i kva grad leiarane meiner at føretaksbudsjettet er realistisk, og avdelingsbudsjetta blir vurdert å vera meir urealistiske i år enn i fjor. Likeeins er det også i 2009 betydeleg skepsis ovafor prognosane både for føretaket og for dei ulike avdelingane. Her det likevel ein betring i Fonna og Bergen i forhold til tilsvarande undersøking i 2008.

Det kan vera at enkelttiltak treng tid for å bli implementert, kunna gi effekt og kanskje endå meir tid for at denne effekten skal kunne merkast.

Dei aller fleste respondentane har registrert at det har blitt sett i verk tiltak for å betra økonomistyringa. I Bergen har nesten 90 % registrert det, mens det elles er ca ¾ som har merka dette. Internrevisjonen konstaterer at om lag 1/3 kjenner til anbefalingane i revisjonane, og i Førde er det endå lågare. Ein skulle tru at føretaksleiinga her hadde eit godt høve til å informera leiarar og controllarar om tiltak for å betra økonomistyringa og for å unngå avvik.

Helse Fonna viser ein rimeleg god framgang frå i fjor, mens utviklinga i Stavanger ikkje har vore til det betre. Det kan sjå ut til at det er ein viss auke i skepsisen eller prosentdel negative i Førde, mens Bergen generelt sett har ei viss betring.

Internrevisjonen vil visa til dei råd og til anbefalingar som blei gitt sist, men tilrå auka innsats for å for å få dette på plass.