

Innhold

RESULTATKRAV 2021	1
Innledning	1
Effekt av korona på kort og lengre sikt	1
Historisk resultatutvikling fra Betanien sykehus 2003 - 2019.....	1
Egenkapital fra 01.01.2020.	3
Betanien sykehus AS (BS AS).....	3
Resultatkrav	4
Framdriftsplan budsjett 2021	4

RESULTATKRAV 2021

Innledning

Med dette ønsker vi å informere kort om de utfordringer og muligheter Betanien sykehus AS står overfor i arbeidet med å sikre virksomhetsområdene tilfredsstillende økonomisk inntjening på kort og lengre sikt, med utgangspunkt i de krav og forventninger som ligger i bestillingen fra Helse Vest RHF.

Budsjettprosessen sommer/høst 2020 for året 2021 må ta høyde for at noen områder krever mer oppmerksomhet enn andre, og at organisasjonsprosjektet har medført ny struktur og nye roller.

En av målsettingene med organisasjonsprosjektet har vært å tydeliggjøre resultatansvaret, og å kunne stille realistiske, tydelige og bærekraftige resultatkrav.

Et utdrag fra historien viser at vi i perioden 2003-2019 har hatt store variasjoner i inntjeningstallene fra år til år. Opptjent akkumulert resultat i perioden på ca. 77 million kroner inngår som egenkapital i Betanien sykehus AS fra 01.01.2020.

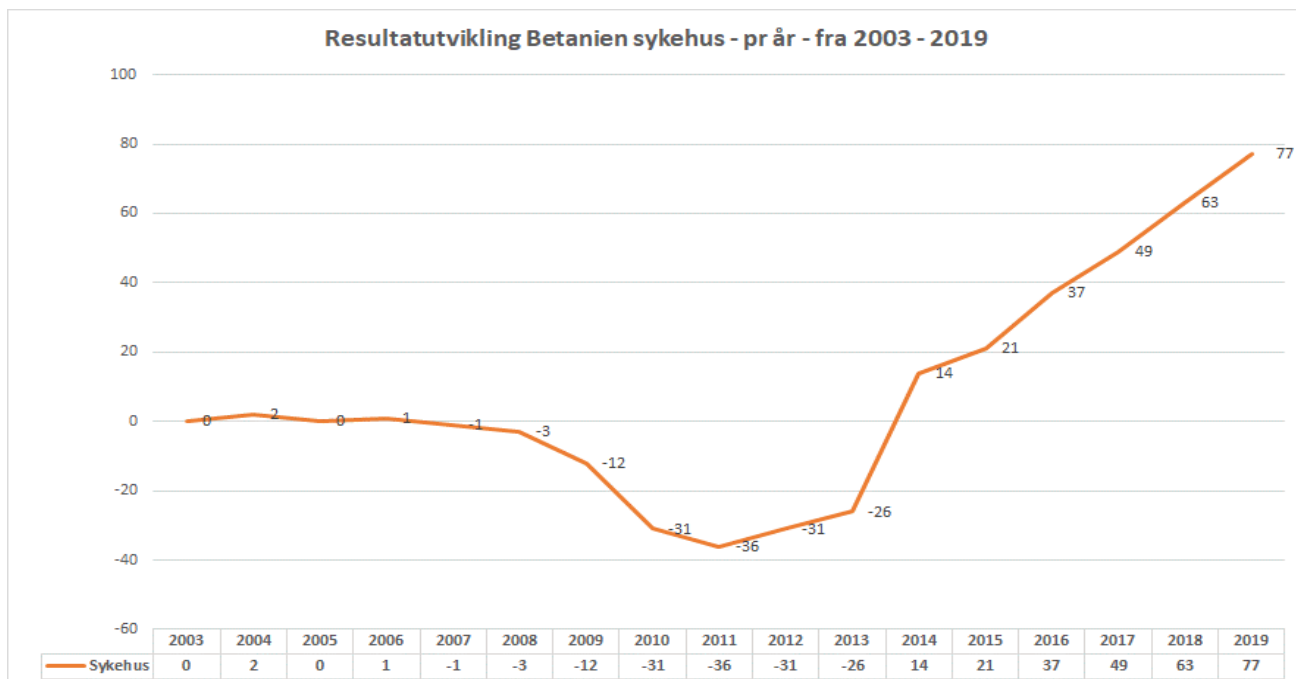
Det er både et behov og et krav om at denne kapitalen samt ressursene som finnes i de ansatte brukes mest mulig direkte mot formålet med Betanien sykehus AS.

Effekt av korona på kort og lengre sikt

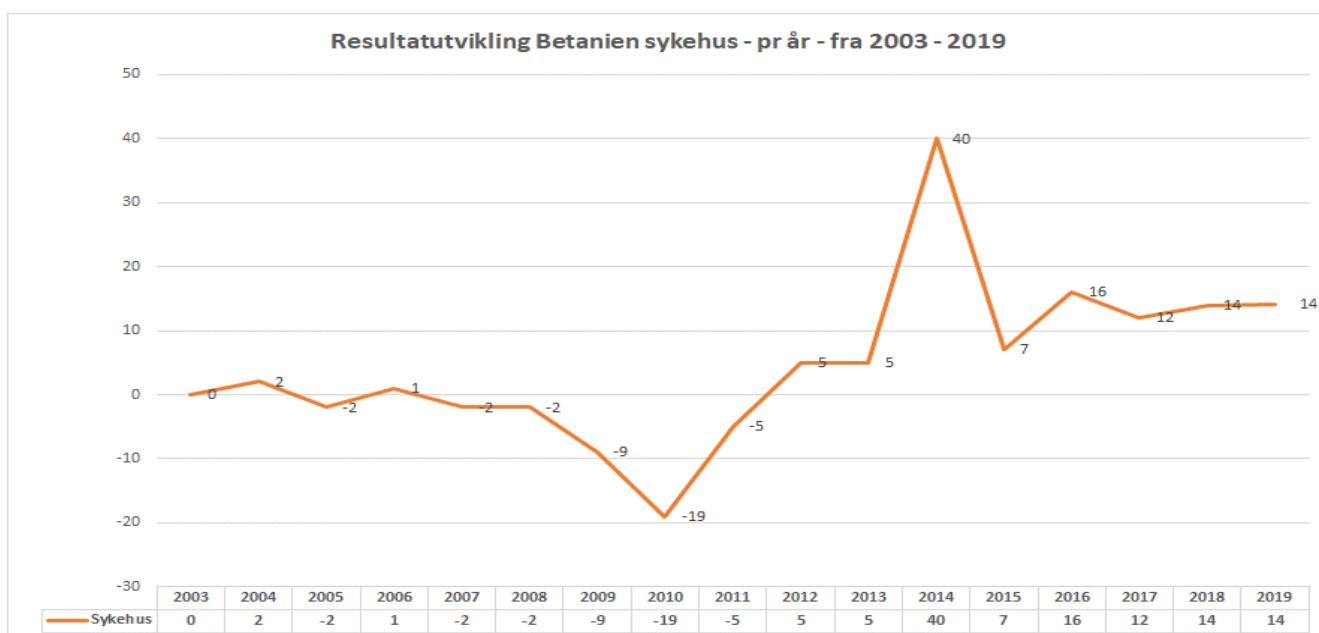
Det er for tidlig å si hvilken økonomisk effekt koronapandemien har hatt og kommer til å få i 2020 og senere år. Det avhenger også i stor grad hvordan Helse Vest RHF og det offentlige for øvrig vil kompensere oss for tapte inntekter og påførte merkostnader. Vi kartlegger fortløpende hvordan våre inntekter og kostnader utvikler og endrer seg som følge av korona. Dette inngår i den løpende resultatrapporteringen. Vi vil ha et bedre bilde i 2. halvår. Da har vi forventningsvis også fått flere avklaringer fra vår oppdragsgiver Helse Vest RHF.

Historisk resultatutvikling fra Betanien sykehus 2003-2019.

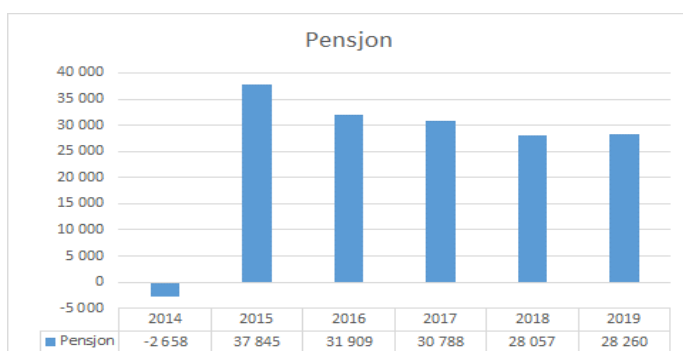
Figur 1 nedenfor viser akkumulert over- og underskudd (i millioner kroner) i perioden 2003-2019.



Figur 2 nedenfor viser til dels store variasjoner i resultat fra år til år. I perioden fra 2006-2010 var det stor byggeaktivitet, noe som medførte at en del kostnader som ikke var aktiverbare, ble kostnadsført. I hele perioden har resultatet enkelte år vært påvirket av endringer i pensjonskostnader. Året 2014 hadde en ekstraordinær effekt som følge av planendring pensjon.



Pensjonskostnader fra 2014-2019:



Effekt av planendring pensjon slo positivt ut i 2014, og uten at Helse Vest RHF trakk i rammetilskuddet. Denne fordelten inngår som en del av egenkapitalen, og er gjenstand for særskilt oppfølging fra Helse Vest RHF.

Egenkapital fra 01.01.2020.

Fra 01.01.2020 skjedde det en virksomhetsoverdragelse ved etablering og oppstart av Betanien sykehus AS, og i den forbindelse ble Betanien sykehus AS sin andel av denne samlede egenkapitalen overført til det 100 % eide datterselskapet.

Åpningsbalansen 01.01.2020 er vist nedenfor. I tillegg til opptjent resultat i perioden, er udekket pensjonsforpliktelse fram til 31.12.2019 balanseført fra 01.01.2020. Deloitte har bistått i verdsettelsen, og PwC har som revisor bekreftet verdsettelsen. Egenkapitalen reflekterer forventet verdi på oppstartstidspunktet for Betanien sykehus AS:

		EGENKAPITAL OG GJELD		01.01.2020
EIENDELER	01.01.2020			
Medisinsk teknisk utstyr	4 616 639	Aksjekapital 01.01.20 (100 aksjer à kr 10.000)		1 000 000
Biler	807 303	Overkurs		9 030 000
Anlegg under utførelse (CT, lab., nødstrøm)	3 178 470	Udekket underskudd 31.12.19	-	11 866
KLP - egenkapitaltilskudd	10 582 029	Sum egenkapital		10 018 134
Sum anleggsmidler	19 184 441			
Kundefordringer	2 836 342	Pensjonsforpliktelser		51 060 669
Opptjente inntekter Helse Vest	4 104 119	Annen langsiktig gjeld		4 875 117
Andre fordringer	1 992 659	Sum langsiktig gjeld		55 935 786
Mellomværende stiftelsen	2 140 992	Leverandørgjeld		2 323 300
Bankinnskudd	31 850 779	Forskuddstrekk		5 680 397
Rentefond	30 403 135	Arbeidsgiveravgift		5 146 083
Sum omløpsmidler	73 328 026	Feriepenger		13 408 767
		Sum kortsiktig gjeld		26 558 547
Sum eiendeler	92 512 467	Sum gjeld		82 494 333
		Sum egenkapital og gjeld		92 512 467

Oppgjør og implementeringseffekt: 01.01.2020

Opptjent resultat pr 31.12.19	77 666 348
KLP - egenkapitaltilskudd	10 582 029
Udekket pensjonsforpliktelse	- 56 679 349
Residual etter overføring / verdsettelse	- 21 569 028
Kontantinskudd aksjekapital	30 000
Udekket underskudd 31.12.19	- 11 866
Sum egenkapital 01.01.2020	10 018 134

Virksomhetsoverdragelse 01.01.20 der opptjent resultat overføres. I tillegg kommer KLP egenkapitaltilskudd.

Har muliggjort bokføring av brutto pensjonsforpliktelser i selskapsregnskapet til Betanien sykehus AS.

Betanien sykehus AS (BS AS)

BS AS har en omsetning på ca. 250 millioner kroner og ca. 200 årsverk i 2020, og et resultatkrav i 2020 på 3,1 millioner kroner før pensjonstilskudd. Det framgår av figur 1 og 2 at driften ved BS har hatt en akkumulert positiv resultatutvikling i perioden 2003-2019. Overskuddet ble overført fra SBB til BS AS fra 01.01.2020 i forbindelse med virksomhetsoverdragelse. I akkumulert overskudd på 77

millioner kroner inngår det en positiv resultateffekt knyttet til planendring pensjon i 2014 på 32 millioner kroner. Helse Vest RHF har i perioden gått inn med investeringstilskudd (30 millioner kroner) og kapitaltilskudd (18 millioner kroner) i finansieringen av nye bygg innenfor psykiatri i perioden 2006-2010.

Fra 2020 er det etablert nye husleiekontrakter med justering av husleie til nøktern markedspris.

Basert på historikk er det naturlig å legge til grunn at BS AS skal ha et resultatkrav på mellom 5-10 millioner kroner, før ekstra tilskudd pensjon og nye kostnader som følge av særskilt beskrevne tiltak, med tanke på å oppfylle formålet til selskapet.

Styret i Betanien sykehus AS vurderer og fastsetter endelig resultatkrav for 2021.

Resultatkrav

Det er naturlig at resultatkrav for 2021 tar høyde for effekt av organisasjonsprosjekt og tiltak som er nødvendig å gjennomføre på kort og lengre sikt. I tillegg er det slik at driften baseres på avtalen med Helse Vest RHF. Dialog med Helse Vest RHF er nødvendig ved større endringer i leveranser. **Det vil derfor foreslås resultatkrav for 2021 i styremøtet i september, og legges fram endelig resultatkrav og budsjett i styremøte i november, med investeringsramme. For sykehusdriften vil resultatkrav og budsjett fastsettes av styret i Betanien sykehus AS, men inngå i resultatkrav for konsernet.**

For perioden 2022-2025 vil det være viktig å sikre riktig bruk av midler og et bærekraftig nivå på inntjeningen for å sikre finansiering av reinvestering og utvikling. Arbeidet med en slik bærekraftsanalyse vil starte høsten 2020 sammen med resultatkrav og budsjett for 2021.

Tabell resultatkrav før finansposter i hele 1.000 kroner:

Enhet	Resultat 2019	Resultatkrav 2020	Foreløpig estimat 2020 (før korona)	Foreløpig resultatkrav 2021
Betanien sykehus AS (BS AS) *	14.000	3.067	7.000	5.000

* Resultatkrav fastsettes av styret i Betanien sykehus AS. Beløp i 2020 og 2021 er før pensjonstilskudd. Det er senere år betalt 6,2 millioner kroner i pensjonstilskudd i desember.

Logikken i samlet resultatkrav 2021 er videreføring av resultat for 2019 med fradrag for pensjonstilskudd fra Helse Vest RHF. Bakgrunnen for resultatkrav er at det ikke foreligger konkrete planer eller signal p.t. som tilsier lavere samlet resultat. Endelige resultatkrav settes etter at budsjettprosess er gjennomført. Det legges til grunn at pasient- og brukerperspektivet er grunnlaget for og prioritering av ressursbruken.

Framdriftsplan budsjett 2021

I budsjettarbeid pr. virksomhet vil ovennevnte bli hensyntatt. Det konkrete arbeidet begynner ultimo juni. Det nevnes viktigheten av å informere og involvere tillitsvalgte (TV) og vernetjeneste(VT) i forhold til innhold, framdrift og frister. Sykehusdirektør er ansvarlig for at dette arbeidet utføres på en god måte innenfor Betanien sykehus AS.

Budsjettarbeidet må omfatte en kartlegging av behov innenfor kompetanseutvikling og rekruttering, samt vedlikeholds- og investeringsbehov utstyr, inventar og eiendom. Det vil brukes egne skjema, som også hensyntar de mer langsiktige behovene. Årsverksbehov og kompetansetype blir sentralt å kartlegge og å tilpasse behov, innenfor de økonomiske rammene fra våre oppdragsgivere. Det må

settes realistiske, men ambisiøse mål for sykefravær og vikarbruk, med tilhørende plan for å nå målsettingene. Utvikling av ansattressurser til å takle nye system må lages planer for, og mulige kombinasjoner og rekombinasjoner av menneskelige ressurser for en optimal og effektiv ressursutnyttelse må vurderes i forhold til oppgaveportefølje og økonomiske rammer innenfor sykehuset. Kostnadsutviklingen tilsier at ressursene må innrettes og løpende justeres i forhold til gjeldende og nye krav i lov og regelverk, og den rivende samfunnsutviklingen innenfor fag, IKT og virksomhetsstyring.

Budsjettet skal også munne ut i vurderinger av framtidig bærekraft, med beskrivelse av tiltak for å nå tilstrekkelig framtidig bærekraft basert på foreliggende planer og tiltak. Budsjett for 2021 skal således danne plattform for en framtidig ønsket utvikling innenfor hvert virksomhetsområde.

En del av dette arbeidet vil forsøksvis også baseres på en ny og lite brukt metodikk i stiftelsen (beyond budgeting), som er mer hendelsesbasert og mer tilpasset en dynamisk og uforutsigbar verden, med kunnskapsmedarbeidere med nye og større forventninger til sine arbeidsgivere. Det handler til syvende og sist om å innrette ressursene i forhold til å maksimere nytten i et pasient- og brukerperspektiv. Nedenfor listes prinsipper for begrepet Beyond Budgeting. Det vil bli en gradvis tilrettelegging for de ulike prinsippene i praksis, da dette også i stor grad handler om organisasjonsutvikling. Dette vil måtte implementeres over flere år, og tilpasses våre behov.

Overordnet framdriftsplan budsjettprosess 2021:

Aktivitet	Enhet	Frist
Budsjettbrev (forutsetninger, prosess, frister)	Hele Stiftelsen	19.06.2020
Budsjettprosess	Hele Stiftelsen	Fra juni til styremøter
Foreløpig resultatkrav BS AS	Styremøte BS AS	15.09.2020
Budsjett Betanien sykehus AS	BS AS	05.11.2020
Resultatkrav Betanien sykehus AS	Styremøte BS AS	19.11.2020

Fyllingsdalen, 02. juni 2020

Eli J. Birkhaug
Sykehusdirektør
Betanien sykehus AS

Ketil Ragnhildstveit
Økonomidirektør
Stiftelsen Betanien Bergen

Prinsipper for Beyond Budgeting:

- **Verdier** – styre gjennom noen tydelige verdier, mål og grenser, ikke detaljerte regler og budsjetter
- **Resultater** – skape et klima for god resultatoppnåelse basert på relativ suksess, ikke på å oppfylle fastsatte mål
- **Transparens** – promotere åpen informasjon for selvledelse, ikke begrense informasjonen hierarkisk
- **Organisasjon** – organisere som et nettverk av smidige, ansvarlige team, ikke rundt sentraliserte funksjoner
- **Autonomi** – gi teamene frihet og mulighet til å handle, ikke detaljstyr dem
- **Kunder** – alle skal ha fokus på å forbedre kundens resultater, ikke på hierarkiske relasjoner
- **Mål** – sette relative mål for kontinuerlig utvikling, ikke forhandle frem kontrakter med faste resultatmål
- **Belønninger** – belønn felles suksess basert på relative resultater, ikke oppfyllelse av faste mål

- **Planlegging** – gjøre planlegging til en kontinuerlig og inkluderende prosess, ikke et årlig begivenhet som styres ovenfra og ned
- **Koordinering** – koordinere interaksjoner på en dynamisk måte, ikke gjennom årlige planleggingssykluser
- **Ressurser** – gjør ressurser tilgjengelig ved behov, ikke gjennom årlige budsjettallokeringer
- **Kontroller** – baser kontroller på relative indikatorer og trender, ikke på varians i forhold til plan