

Ewa Szymkowiak, Know How

Wdrożenie systemu do budżetowania i controllingu dla podmiotów leczniczych

MedLider – studium przypadku

Firma Know How rozpoczęła swą działalność w 1992 roku, czerpiąc z doświadczeń założyciela – Adama Roślewskiego – lekarza, eksperta i samorządowca. Punktem wyjścia była dobra znajomość systemu ochrony zdrowia i dylematów, z którymi borykają się zarządzające nim osoby, w tym administracja publiczna. Po latach to doświadczenie pozwoliło nam na opracowanie metody pn. „Zarządzanie przez planowanie”. Celem jest optymalizacja procesów zarządczych zachodzących w podmiotach leczniczych przy istotnym wsparciu systemem informatycznym.

Ochrona zdrowia – trudny sektor do zarządzania

Jednostki ochrony zdrowia są powołane do życia, aby realizować zupełnie nieekonomiczne zadania, jednak ze względu na otoczenie, w którym funkcjonują, zasad ekonomii przestrzegać muszą. W odpowiedzi na zapotrzebowanie rynku oraz na bazie naszych doświadczeń w zarządzaniu podmiotami leczniczymi stworzyliśmy oprogramowanie MedLider. Jest ono narzędziem do wspierania podejmowania decyzji dotyczących bieżących działań oraz dalszych kierunków rozwoju jednostki.

Główną cechą wyróżniającą MedLidera od konkurencyjnych rozwiązań jest fakt, iż system jest dedykowany dla jednostek ochrony zdrowia. Ma on m.in. funkcję zacytywania umowy kontraktowej z NFZ i rozliczania wykonanych świadczeń, co pozwala na szczegółowe analizy działalności obszaru medycznego. Ponadto system ma unikatową możliwość weryfikacji organizacji pracy personelu.

Pierwsze wdrożenie na „żywym organizmie”

Pierwsze wdrożenie programu nastąpiło na przełomie 2012 i 2013 roku. Przychodnie, w których wprowadzono oprogramowanie MedLider to sieć placówek świadczących kompleksowe usługi w zakresie

poradni specjalistycznych, POZ, diagnostyki obrazowej, transportu sanitarnego, pielęgniarskiej opieki długoterminowej oraz stomatologii o rocznych przychodach na poziomie 10 mln zł. Podmiot leczniczy bardzo dobrze prosperował na lokalnym rynku medycznym i w pewnym momencie zarząd spółki miał dylemat – co zrobić z nadwyżką środków finansowych zgromadzonych na kontach? W którym kierunku się rozwijać?

Do czego potrzebny był MedLider?

Lata 2011-2013 to dla spółki czas agresywnej polityki inwestycyjnej. Pierwszym kierunkiem była realizacja projektu unięgo mającego na celu uruchomienie specjalistycznej kliniki rehabilitacyjnej (wartość realizowanego projektu wynosiła 5 mln zł). Następnym krokiem był rozwój radiologii. W roku 2013 spółka wymieniła sprzęt w działającej Pracowni Rezonansu Magnetycznego i Tomografii Komputerowej. Zainwestowała również w utworzenie nowej pracowni diagnostyki obrazowej – łącznie aparatura warta była 9,9 mln zł. Dodatkowo niezbędny był remont pomieszczeń w istniejącej pracowni na kwotę ok. 80 tys. zł, a na modernizację obiektu pod nową działalność radiologiczną ponad 1 mln zł. Tak znaczna inwestycja była bardzo dużym

wyzwaniem dla kadry kierowniczej, która musiała zaplanować i wykonać wydatki inwestycyjne bez kolizji z płatnościami zobowiązań bieżących. To zadanie sprawiło, iż potrzebne były zmiany w sposobie zarządzania.

Jak wyglądał proces wdrażania oprogramowania?

Z pomocą przyszła firma Know How, która w swojej ofercie miała usługę doradczą wraz z oprogramowaniem do budżetowania i controllingu MedLider. Stworzyła plan finansowy dla tej spółki oraz pomogła w bieżącym zarządzaniu.

Proces wdrożenia programu polegał na:

- zaproponowaniu procedury przeprowadzania procesu budżetowania;
- przeszkoleniu pracowników merytorycznie oraz technicznie;
- przeprowadzeniu przez analityków audytu polityki rachunkowości;
- zaproponowaniu optymalnego planu kont wraz z kluczami podziałowymi, co pozwoliło na stworzenie korzystniejszego rachunku kosztów dla każdej komórki organizacyjnej w porównaniu do dotychczasowego rozwiązania;
- zaimportowaniu danych bazowych do systemu oraz nadzorze całego procesu technicznego wdrożenia;
- tworzeniu szczegółowego budżetu na poszczególne komórki organizacyjne.

Warto zaznaczyć, że plan ten zawierał działania przyjęte do realizacji przez spółkę zgodnie ze strategicznymi założeniami zarządu i był narzędziem, które pozwalało m.in. na szybką identyfikację odchyleń od planu. Program ponadto pozwalał śledzić rzeczywiste dekryty w księgowości w poszczególnych ośrodkach powstawania kosztów w kosztach rodzajowych w sposób łatwy i przejrzysty.

Jakie korzyści dał MedLider?

Zdaniem zarządu spółki wielką zaletą korzystania z programu było zapanowanie nad problemami z płynnością w jednostce. Dzięki temu narzędziu zarządzający wiedzieli, na co mogą sobie pozwolić w danym roku budżetowym. Wszystkie zadania inwestycyjne były szczegółowo zaplanowane w systemie – ich etapy, kwoty oraz formy finansowania. W każdym miesiącu zarząd spółki dokładnie wiedział:

- ile powinny wynieść wydatki inwestycyjne?
- kiedy zapłacić wykonawcom?
- jak zapanować nad bieżącymi wydatkami?

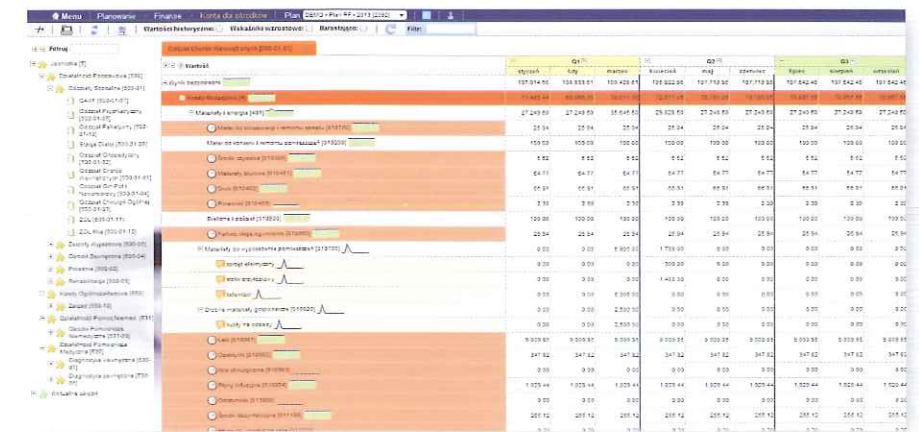
Dzięki rozbudowanemu modułowi obiektów rzeczowych opracowano harmonogramy wydatków inwestycyjnych, a w drugim etapie weryfikowano zrealizowany zakres prac i sprawdzano faktyczny cash flow.

Szpital specjalistyczny – prawdziwe wyzwanie dla zespołu

W 2014 r. firma Know How w ramach stworzenia programu naprawczego wraz z asystą we wprowadzaniu działań restrukturyzacyjnych wdrożyła program do budżetowania MedLider w szpitalu specjalistycznym.

Aby ukazać skalę przedsięwzięcia, trzeba podkreślić, iż roczny kontrakt z NFZ w tej placówce wynosił w 2013 roku ok. 85 mln zł. Jednostka posiadała bogatą ofertę medyczną, zarówno w przypadku leczenia szpitalnego (20 oddziałów), jak i ambulatoryjnej opieki specjalistycznej (19 poradni).

Podobnie jak w przypadku pierwszych wdrożeń, najpierw zaproponowano procedurę procesu budżetowania oraz zostały przeprowadzone cykliczne szkolenia dla pracowników szpitala, a następnie zaimportowano dane bazowe do systemu. Praca poszczególnych pracowników w programie ostatecznie zakończyła się w czerwcu i już w następnym miesiącu, na podstawie sporządzonego planu oraz danych rzeczywistych



Rys. 1 Planowanie budżetu komórki organizacyjnej ujęciu miesięcznym

zaciąganych do programu, powstał pierwszy raport z realizacji budżetu ujętego w MedLiderze. Raport ten pozwalał na szybką identyfikację odchyleń i był sporządzany przez analityków Know How w całym okresie korzystania przez szpital z usługi controllingu. Zaznaczyć należy, że w programie znalazły się limity na materiały medyczne, które dodatkowo miały wzmocnić kontrolę zużycia tego asortymentu.

Co o wdrożeniu mówi zarząd szpitala?

Przy użyciu danych z tego systemu było możliwe stworzenie dokładniejszego obrazu zjawisk zachodzących w organizacji. Stworzyło to możliwość głębszego wglądu w bieżące koszty i przychody, poszukiwania „wąskich gardeł”.

Zdaniem zarządu spółki „narzędzie pozwala między innymi na zaplanowanie i późniejszą kontrolę wykonania planu finansowego globalnego i na poziomie ośrodków powstawania kosztów, co znacznie ułatwia, a często w ogóle umożliwia podejmowanie racjonalnych decyzji zarządczych. Wysoko oceniamy użyteczność tego oprogramowania, rekomendując je szczególnie dla firm, które od podstaw budują lub w sposób istotny przebudowują systemy informatyczne, obejmujące wszystkie aspekty ich działalności.”

Moduły programu

Planowanie

Analitycy Know How postawili na tworzenie szczegółowych budżetów dla wszystkich komórek organizacyjnych, które automatycznie są przetwarzane online w plan finansowy całego podmiotu leczniczego.

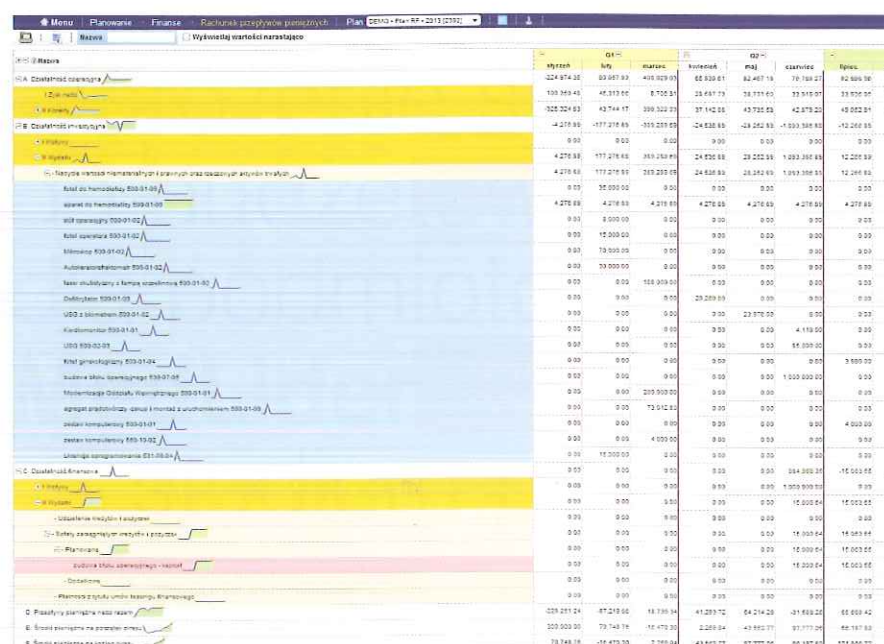
Planowanie składa się m.in. z:

- przychodów na podstawie zacytyczanych elektronicznych umów z NFZ;
- budżetów poszczególnych komórek (patrz rys. 1), jak i całej jednostki;
- zatrudnienia wraz z organizacją pracy – program posiada dedykowany jednostkom ochrony zdrowia element efektywnego zarządzania personelem;
- polityki zakupowej – z „listy życzeń” ordynatorów tworzone są realne plany zakupów sprzętu według asortymentu;
- kalkulacji rachunku zysków i strat – z budżetu całej jednostki tworzony jest rachunek wyników, w którym użytkownicy definiują pozycje z działalności operacyjnej, finansowej oraz gospodarczej;
- kalkulacji rachunku przepływów pieniężnych (patrz rys. 2) – jest to najważniejszy element planu – w tej części ukazana jest cała prawda o sytuacji płynnościowej podmiotu leczniczego;
- tworzenia różnych wariantów budżetu – jest to odpowiedź na najbardziej nurtujące pytania zarządzającego: czy w tym roku stać podmiot leczniczy na jakiegokolwiek podwyżki dla personelu, inwestycje, remonty? Jeśli tak to jakie? Jaki będzie to miało wpływ na sytuację podmiotu?

Wykonanie

Ta część w systemie odpowiedzialna jest za bieżące monitorowanie sytuacji jednostki – sprawdzanie wykonania założeń budżetowych, możliwość wprowadzania korekt.

Wykonanie tworzone jest na podstawie danych finansowych pobieranych z systemu księgowego, rozliczeń zrealizowanych usług medycznych (komunikaty



Rys. 2 Planowany rachunek przepływów pieniężnych



Rys. 3 Porównanie rachunku zysków i strat planowanego do faktycznie zrealizowanego

wysyłane do NFZ) oraz działań inwestycyjnych. Pozwala m.in. na:

- tworzenie polityki zakupowej oraz inwestycyjnej (aktualizację planu przetargów i aktywne zarządzanie płynnością),
- porównanie kosztów zatrudnienia w poszczególnych komórkach oraz całej organizacji,
- kontrolę odchyleń zarówno przychodów jak i kosztów od planu na poziomie

- komórki, jak i całej jednostki w ujęciu miesięcznym oraz od początku roku,
- kontrolę rozliczeń świadczeń medycznych z NFZ,
- identyfikację odchyleń pozycji rachunku zysków i strat w ujęciu miesięcznym i od początku roku (patrz rys. 3),
- podgląd w zapisy dokumentów księgowych w systemie (przy pełnej integracji systemu).

Analiza

Jest to moduł poświęcony analizie danych oraz symulacji różnych czynników wpływających na działalność podmiotu leczniczego. Użytkownicy mają do dyspozycji standardowe analizy np. wskaźniki finansowe z zakresu płynności, rentowności, zadłużenia lub wskaźniki statystyczne dotyczące obłożenia, liczby pacjentów, osobodni albo utworzone przez użytkownika na podstawie doczasowych doświadczeń. Zapewnia to innowacyjny moduł BI (Business Intelligence), który daje możliwość generowania raportów lub wyliczania kluczowych wskaźników efektywności działania przedsiębiorstwa (Key Performance Indicators), na podstawie których stawia się hipotezy, po czym weryfikuje się je poprzez wykonywanie szczegółowych „przekrojów” danych.

Ponadto możliwe jest tworzenie analizy wrażliwości zarówno planowania jak i wykonania. Analiza ta opiera się na przewidywaniu wyniku, przy zastosowaniu zmiennych mających wpływ na wynik. Stanowi ważne narzędzie redukcji ryzyka podejmowanych przez kadrę zarządzającą decyzji – zwłaszcza dotyczących zyskowności inwestowania. Głównym zadaniem analizy wrażliwości jest obliczanie punktu zwrotnego, który oznacza zrównanie się kosztu realizacji usługi medycznej z dochodami.

MedLider jest inwestycją rozwojową dla każdego podmiotu leczniczego, który zamierza w sposób racjonalny zarządzać zasobami będącymi w dyspozycji szpitala przy wykorzystaniu szybkiego, jasnego i precyzyjnego narzędzia informatycznego dedykowanego sektorowi ochrony zdrowia. Dodatkowym atutem rozwiązania „Zarządzanie przez planowanie” jest ekspercka usługa doradcza świadczona przez analityków ZUK Know How.

Wynikiem inwestycji w program MedLider jest pełna kontrola nad skomplikowanym organizmem jakim jest szpital, co w stosunkowo niedługim czasie wpływa bezpośrednio na poprawę kondycji finansowej jednostki oraz z dużym bezpieczeństwem pozwala planować rozwój samego podmiotu leczniczego.

Więcej informacji o programie dostępnych jest na stronie:
www.medit.knowhow.com.pl

MED IT

OPROGRAMOWANIE DO BUDŻETOWANIA I CONTROLLINGU

JAK SKUTECZNIE ZARZĄDZAĆ FINANSAMI PODMIOTU LECZNICZEGO?

MedLider to narzędzie, które:

- integruje informacje z „części białej” i „szarej”,
- oszczędza czas zbierania i analizowania danych,
- pozwala szybko reagować na odchylenia.



INNOWACYJNA PLATFORMA
wspierająca zarządzanie szpitalem



Benchmarking to bogata analiza wskaźnikowa i zestawienie podmiotu leczniczego z innymi o takim samym profilu działania. Porównanie się do najlepszych pomaga uniknąć popełnianych przez nich błędów.

MEDLIDER I BENCHMARKING - NARZĘDZIA INFORMATYCZNE KNOW HOW

WWW.MEDIT.KNOWHOW.COM.PL

Zakład Usług Konsultingowych Know How Sp. z o.o.
tel.: 91 489 22 80, email: knowhow@knowhow.com.pl
www.knowhow.com.pl