

**Sławomir Woźniak**

NZOZ Multi-Medyk we Wrocławiu, Akademia Medyczna we Wrocławiu

**Jerzy Błaszczuk**

Akademia Medyczna we Wrocławiu

## **NIEPUBLICZNY ZOZ – ZNACZENIE CONTROLLINGU W ŚWIADCZENIU USŁUG MEDYCZNYCH (OKIEM PRAKTYKA)**

### **1. Wstęp**

Przekształcenia systemowe zapoczątkowane w Polsce w latach dziewięćdziesiątych wpłynęły na zmianę zasad działania zakładów opieki zdrowotnej (ZOZ). Zakłady zostały zmuszone do funkcjonowania w warunkach gospodarki rynkowej, co spowodowało konieczność zastosowania nowoczesnych i sprawdzonych metod zarządzania, zarezerwowanych dotąd dla przedsiębiorstw i firm produkcyjnych. W miarę dokonujących się zmian na rynku w zakresie gospodarowania, zmienia się również forma organizacyjno-prawna podmiotów – z podmiotów publicznych, czyli samodzielnych publicznych (SPZOZ), na spółki prawa handlowego (spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i akcyjne oraz spółki partnerskie i cywilne). Z punktu widzenia źródeł zasilania finansowego zaobserwowano tendencję do wycofywania się państwa, a jego miejsce zajmuje kapitał prywatny. Coraz rzadziej dla nowo powstałych podmiotów organem założycielskim jest minister, centralny organ administracji rządowej, wojewoda lub jednostka samorządu terytorialnego<sup>1</sup>.

Nowe dla zakładów opieki zdrowotnej reguły gry rynkowej powodują podleganie zasadom wolnej konkurencji: na rynku wygrywa „lepszy”. W toku realizacji zamierzeń systemowych coraz częściej szpitale i przychodnie są likwidowane, są przekształcane oraz zmieniają zakresy świadczonych usług. Niejednokrotnie dobro

---

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 30 sierpnia 1991 roku o zakładach opieki zdrowotnej, DzU 1991 nr 91, poz. 408, art.8.

pacjenta zostaje odsunięte na bok, a głównym celem firm medycznych staje się pomnażanie zainwestowanych środków.

Inwestor ma obecnie bardzo duże możliwości, jeżeli chodzi o wybór branży, w którą zaangażuje swoje środki: usługi medyczne, kosmetyczne, przemysł przetwórczy, ubezpieczenia itp. W takich sytuacjach kieruje się zwykle stopą zwrotu z kapitału oraz szybkością zwrotu zainwestowanych pieniędzy.

W działalności ZOZ coraz częściej mają zastosowanie takie parametry ekonomiczne jak: stopa zwrotu z kapitału, rentowność działalności, przepływy środków pieniężnych i inne. Działalność medyczna prowadzona według planów i wyznaczonych założeń wymaga ścisłego planowania, kontroli oraz sterowania. Stąd powstaje konieczność zastosowania controllingu w działalności medycznej.

## 2. Definicja i zadania controllingu

Bardzo trudno podać jednoznaczną definicję controllingu. W literaturze przedmiotu podaje się ich całe dziesiątki. Jedna z nich np. określa controlling jako „system sterowania za pomocą wyniku”.<sup>2</sup> Według Knopa controlling to „zintegrowany podsystem kierowania, planowania, kontroli i informacji, wspierający adaptację i koordynację całego systemu zarządzania”.<sup>3</sup>

Podstawowym zadaniem controllingu jest wspieranie długofalowego rozwoju przedsiębiorstwa przez zwiększanie jego wartości. Cechą charakterystyczną controllingu jest to, że stanowi on instrument zarządzania zorientowany na wynik firmy. W praktyce zaś jest on realizowany w procesie planowania, kontroli, szeroko pojętej sprawozdawczości a największe znaczenie ma w procesie podejmowania decyzji jako czynnik aktywnego wsparcia.

W NZOZ Multi-Medyk proces controllingu jest nadzorowany przez dyrektora. Dyrektor również wykonuje wiele działań związanych z tym procesem (planowanie, kontrola, procesy kierownicze). Dzięki temu instrumenty i techniki zarządzania – zarządzanie przez cele, przez wyniki oraz rachunkowość zarządcza – zostają skoordynowane i służą stymulacji efektywności poszczególnych działów. W różnych firmach, różne osoby lub zespoły osób odpowiadają za wykonywanie czynności związanych z controllingiem – procentowe przychody ZOZ osiągają z różnych obszarów świadczonych usług. Część przychodni jest nastawiona głównie na podstawową opiekę zdrowotną (lekarze rodzinni), inne na opiekę lekarzy specjalistów (ambulatoria specjalistyczne), a jeszcze inne oferują bardzo zróżnicowane usługi medyczne (centra wielospecjalistyczne). W każdym z takich „przedsiębiorstw” inne parametry wymagają uwagi.

Powszechnie uznaje się, że podstawowym zadaniem controllingu jest zabezpieczenie planowania, sterowania i nadzoru nad całą działalnością firmy wraz z

<sup>2</sup> R. Mann, E. Meyer, *Controlling w twojej firmie*, Wyd. Prawnicze, Warszawa 1992, s. 51.

<sup>3</sup> W. Knop, W. Sawicki, *Controlling a rachunkowość*, „Rachunkowość” 1994, nr 3, s. 125.

wykorzystaniem zagadnień i środków informatycznych. Służy on jednocześnie zapewnieniu koordynacji decyzji, celów i działań poszczególnych działów firmy. W zakładach opieki zdrowotnej **controlling może mieć zastosowanie w następujących obszarach funkcjonalnych:**

- zakres świadczonych usług,
- logistyka NZOZ,
- marketing,
- koszty finansowe,
- zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL).

W literaturze przedmiotu wyróżnia się wiele podstawowych kryteriów podziału procesu controllingu. Jednak za podstawowy podział, ze względu na kryterium czasowe, uważa się wyodrębnienie controllingu operacyjnego oraz strategicznego<sup>4</sup> (zob. tab.1).

Tabela 1. Cechy charakterystyczne controllingu operacyjnego i strategicznego

Cechy controllingu	
controlling operacyjny	controlling strategiczny
<ul style="list-style-type: none"> <li>– bieżąca rentowność i płynność</li> <li>– koordynacja pracy poszczególnych ośrodków w firmie</li> <li>– mierzalne zadania ilościowe</li> <li>– ocena wyłożonych środków i uzyskanych wyników</li> <li>– analiza wpływów i wydatków</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rozwój firmy na lata</li> <li>– dopasowywanie profilu NZOZ do otoczenia</li> <li>– zagadnienia jakości prowadzonej działalności – uzupełnienie normy ISO 001:2000</li> <li>– słabe i mocne strony NZOZ z punktu widzenia zagrożeń z otoczenia</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

### 3. Controlling w NZOZ Multi-Medyk

Jedyną „pewną” rzeczą na rynku usług zdrowotnych jest to, że zachodzą ciągle zmiany – dzisiaj robimy to, o czym inni zaczną myśleć jutro! Konieczne jest posiadanie zestawu narzędzi do oceny wewnętrznego stanu firmy oraz jej otoczenia. Dzięki temu wiemy, czy realizujemy wytyczone strategie i osiągamy cele firmy. Pozwala to nam jednocześnie na dopasowanie się do warunków, które stwarza otoczenie.

Podstawowymi narzędziami, za pomocą których możliwe jest uzyskanie wiarygodnej i rzetelnej oceny o sytuacji firmy na rynku, a które są wykorzystywane przez NZOZ Multi-Medyk, są adaptacje znanych metod i technik. Wśród nich dominujące są przede wszystkim:

<sup>4</sup> J. Płóciennik-Napierałowa, *Controlling-nowoczesne narzędzie zarządzania*, „Rachunkowość” 2001, nr 6, s.363.

### **I. Zestaw do oceny sytuacji wewnętrznej firmy**

- System wczesnego ostrzegania – liczba osób na dyżurze świątecznym, zwrotów zdjęć RTG, wyników laboratoryjnych, odpłatnych zabiegów fizykoterapii, porad medycyny pracy, skarg pacjentów.
- System wybranych stałych pomiarów i analiz – czas oczekiwania na poradę lekarską, liczba porad lekarskich odpłatnych, liczba zdjęć RTG i badań laboratoryjnych na 1 lekarza, analizy finansowe.
- Udział w rynku – liczba deklaracji do lekarzy POZ i pielęgniarek środowiskowych, liczba pacjentów zapisanych na dyżury sobotnio-niedzielne, wartość kontraktu w specjaliste.
- Analiza satysfakcji personelu – ankietowanie pracowników i ocena rotacji kadr (jeden z parametrów normy SZJ według ISO 9001:2000).

Monitoring tych parametrów służy do wczesnego reagowania na pojawiające się zmiany w ocenianych obszarach działalności – są to zwiastuny zmian w przychodach firmy z opóźnieniem kilkumiesięcznym. Wydłużenie czasu oczekiwania na wizytę lekarską, zwiększająca się rotacja kadr lub zmniejszenie/zwiększenie liczby pacjentów na dyżurach wyprzedzają obraz firmy opisany aspektami księgowymi. Obraz księgowy firmy pogarsza się z pewnym opóźnieniem w stosunku do występujących zakłóceń prowadzonej działalności.

### **II. Zestaw do śledzenia zmian w otoczeniu:**

- Monitoring udziału w rynku konkurencji, wysokość kontraktów specjalistycznych, liczba pacjentów zadeklarowanych do przychodni w innych jednostkach.
- Śledzenie zachowań konkurencji – wprowadzanie nowych usług, infrastruktura, dokonywane remonty oraz kierunki rozwoju. Otoczenie wymaga pilnego śledzenia – gdyż to konkurencja może odkryć rynek usług o większej rentowności lub wcześniej wycofać się z gorzej rokującego rynku.

Stworzenie własnego systemu wczesnego ostrzegania w firmie jest gwarantem przyszłości NZOZ. Wymaga odbierania sygnałów z pierwszej linii (jednocześnie jest to dowodem odpowiednich stosunków interpersonalnych). Controller może bardzo rzadko mieć kontakt z pacjentem. Najlepiej stworzony produkt medyczny może zostać zlekceważony przez pacjenta – stąd bardzo istotny jest odbiór opinii o produktach przez rejestratorki lub pielęgniarki. Kontakty międzyludzkie (między osobą zarządzającą a pracownikami), a szczególnie ich trwałość i częstota świadczą o dobrej atmosferze w miejscu pracy.

Tabela 2. Wzorcowy schemat controllingu firmy medycznej

Częstotliwość kontroli	1 raz w tygodniu	1 raz w miesiącu	1 raz na kwartał	1 raz na pół roku
1. Liczba deklaracji do POZ – w stosunku do planu		X		
2. Liczba badań RTG – w odniesieniu do limitów		X		
3. Satysfakcja pacjentów – ocena zgodna z ISO			X	
4. Rotacja pracowników				X
5. <i>Cash-flow</i>		X		
6. Działalność konkurencji na rynku medycznym				X
7. Wybrane koszty prowadzonej działalności		X		
8. Liczba osób na dyżurze w dni wolne	X			

Źródło: opracowanie własne.

W zależności od osiąganych wyników w stosunku do założeń w NZOZ Multi-Medyk modyfikowana jest prowadzona działalność. W razie pojawiania się większych kosztów działalności ograniczamy zakres prowadzonej nierentownej działalności. Jeśli zmniejsza się satysfakcja pacjentów, zmieniamy lub wprowadzamy preferowane przez pacjentów usługi.

#### 4. Ocena controllingu, perspektywy na przyszłość oraz propozycje usprawnień

Znaczenie controllingu jest niebagatelne. Nie da się ukryć, iż wiedza o stanie firmy oraz jej otoczeniu jest niezwykle istotna. Stosownie do zmieniających się nieustannie warunków otoczenia zmieniać się również będą kształt oraz forma controllingu. Zmiany te będą podyktowane następującymi przyczynami: nastąpi rozwój technik informatycznych oraz zwiększy się liczba sprzętu komputerowego. Wskutek tego uproszczona zostanie również identyfikacja pacjenta poprzez wprowadzenie kart chipowych – dzięki temu Multi-Medyk będzie miał pełny obraz świadczonych usług danej osobie, zważywszy na to, że pacjenci zmieniają wzorce zachowań i lubią być zaskakiwani.

Obecnie można zaobserwować coraz większą zmienność w otoczeniu NZOZ, przez co rynek staje się coraz bardziej konkurencyjny. Stosownie do tego wzrasta popyt na usługi controllingu, przy stałym wzroście liczby podmiotów działających obecnie na rynku.

Reasumując powyższe rozważania dotyczące controllingu, wskazać można następujące wnioski:

1. W każdej firmie powinien być inny model controllingu.
2. Konieczne jest dopasowanie controllingu do firmy, a nie odwrotnie.
3. Budowa własnego systemu wczesnego ostrzegania jest konieczna do rozwoju.
4. Sterowanie NZOZ za pomocą liczb nie wystarczy – trzeba „patrzeć przed cyferki i za cyferki”.
5. Konieczne jest wzajemne uzupełnianie się controllingu z normą jakości ISO.

### **Literatura**

- [1] Knop W., Rawicki W., *Controlling a rachunkowość*”, „Rachunkowość” 1994, nr 3.
- [2] Mann R., Meyer E., *Controlling w twojej firmie*, Wyd. Prawnicze, Warszawa 1992.
- [3] Płóciennik-Napierałowa J., *Controlling – nowoczesne narzędzie zarządzania*, „Rachunkowość” 2001, nr 6.
- [4] Ustawa z dnia 30 sierpnia 1991 r. o zakładach opieki zdrowotnej, DzU 1991 nr 91, poz. 408).

## **NZOZ – THE ROLE OF CONTROLLING FROM A MANAGEMENT POINT OF VIEW**

### **Summary**

On medical market the role of the private capital is becoming more and more important. They are obliged to earn profits. The applying of the controlling is necessary. NZOZ Multi-Medyk is dealing on the market with keeping an eye on the intrinsic state of the firm and the changes in the business environment. We present the group of factors and elements of the firm strategy. We observe many common factors between the controlling and ISO 9001:2000.