

Controlling ve zdravotnických zařízeních

Ivo Topinka

„Co není naplánováno to nelze měřit“

Controlling

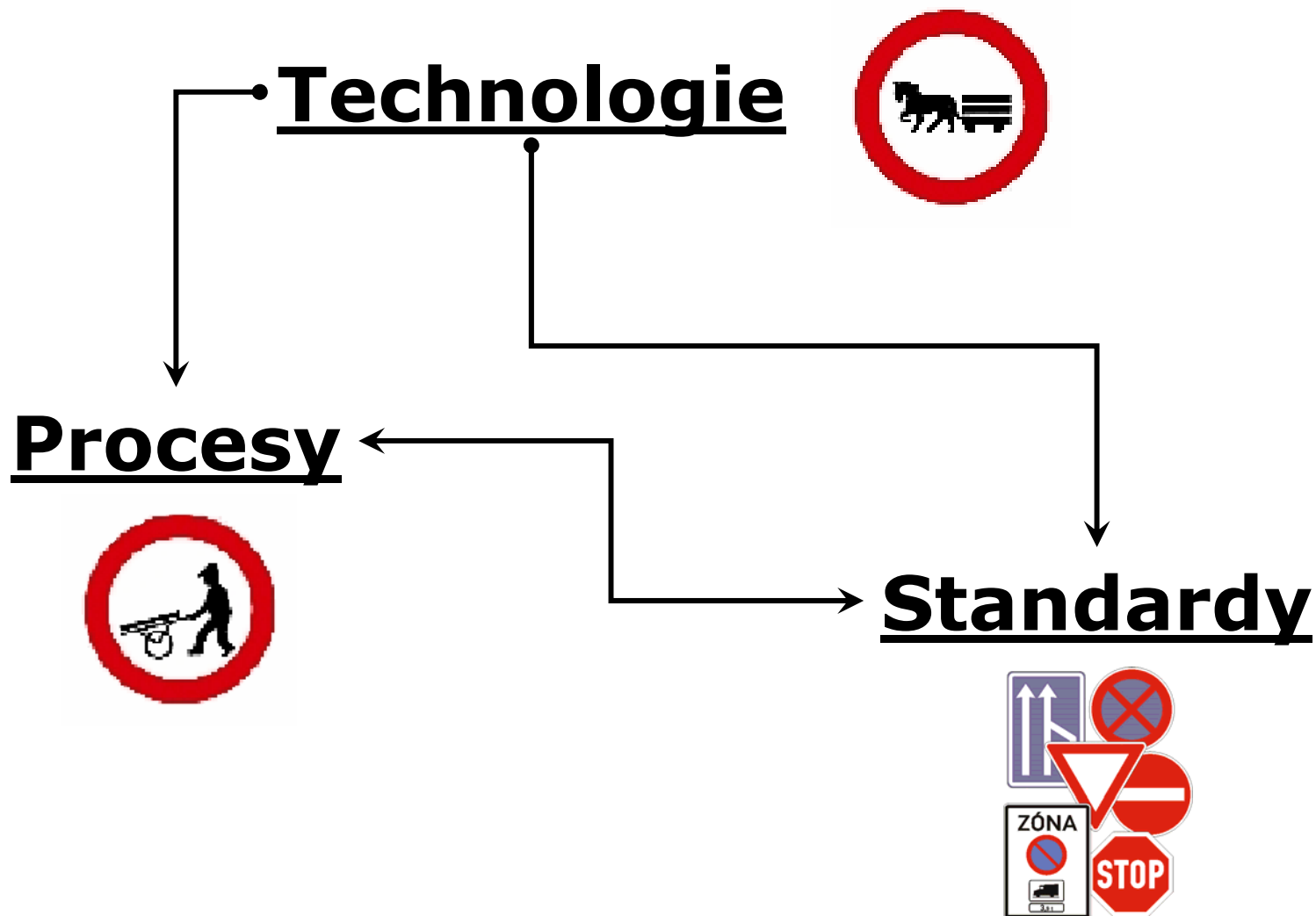
Pojem controllingu je odvozen od anglického “to control” v překladu “ovládat, řídit”. Jednotně vymezený obsah, resp. jednotná definice controllingu neexistuje. Všeobecně je chápán jako metoda, jejíž cílem je zvýšit účinnost **systemu řízení** pomocí neustálého a systematického porovnávání skutečnosti a požadovaného (chtěného) stavu, vyhodnocováním zjištěných odchylek, najitím jejich příčin a návrhu opatření na jejich nápravu.

Jde o proces firemního řízení, jehož součástí jsou **pracovní postupy** zakotvené přímo v organizaci.

Další nedílnou a zároveň nezbytnou součástí controllingu musí být také softwarová podpora v oblasti analýzy dat a především v oblastech plánování, vyhodnocení plánu a modelování možných dopadů budoucích rozhodnutí.

Předmětem controllingu jsou **všechny oblasti činnosti**.

- Data se přenášejí většinou v tištěné podobě
- Velké množství datových zdrojů, nejednotná platforma
- Omezená tvorba sestav
- Dlouhá doba odezvy
- Minimální šance na analytický přístup k datům
- Pomalá nebo nulová odezva nastanou-li změny



Proč inovovat technologie řízení?

Těžkopádnost

- tvorba plánů a reportů zabírá mnoho času
- stojí peníze
- monotónnost a frustrace

Nepřípustná zjednodušení

- ploché pohledy nevystihují povahu businessu

Chybovost

- plánuje a reportuje člověk

Strnulost

- plány nelze efektivně aktualizovat
- neudržovatelnost znamená vznik souboru mrtvých čísel



Rychlost a dynamika

- zkrátit, zlevnit, ušetřit

Vícerozměrné pohledy

- multidimenzionálně koncipované plánování a reporting

Flexibilita

- business není jednosměrný
- kontinuální, variantní, klouzavé plánování

Vyšší spolehlivost

- lidskou práci nahrazuje stroj

Proč inovovat procesy řízení?

Neprovázanost

- plánů/ projektů s měřením výsledku
- strategie s taktikou
- řízení funkčních oblastí
- manažerských a provozních zdrojů

Nevyváženost

- jednostranné úsporové uvažování
- řízení podle zpětného zrcátka
- zaměření na výsledek, ne na příčiny



Metodika

Horizonty řízení

- krátkodobý
- střednědobý
- dlouhodobý

Oblasti managementu

- zdravotní péče
- nákladovost a „ziskovost“
- finanční výkonnost
- zdroje a potenciály

Procesní režimy řízení

- modelování budoucnosti
- analýza výsledku

Proč inovovat standardy řízení?

Nepřehlednost

- chybějící směrnice firemního řízení
- nekomplexnost
- manažeři se v nich ztrácí

Neudržovatelnost

- nová pravidla, bez náhrady starých
- plánování hrstkou vyvolených

Nestabilita systému

- řízení ad hoc
- nežádoucí intuice a improvizace



Závazná pravidla (normy)

- jasná, transparentní, srozumitelná a opakující se logika řízení
- standard zdokonalován formou řízených změn

Vizualizace

- standardy přístupu a odstranění odchylek

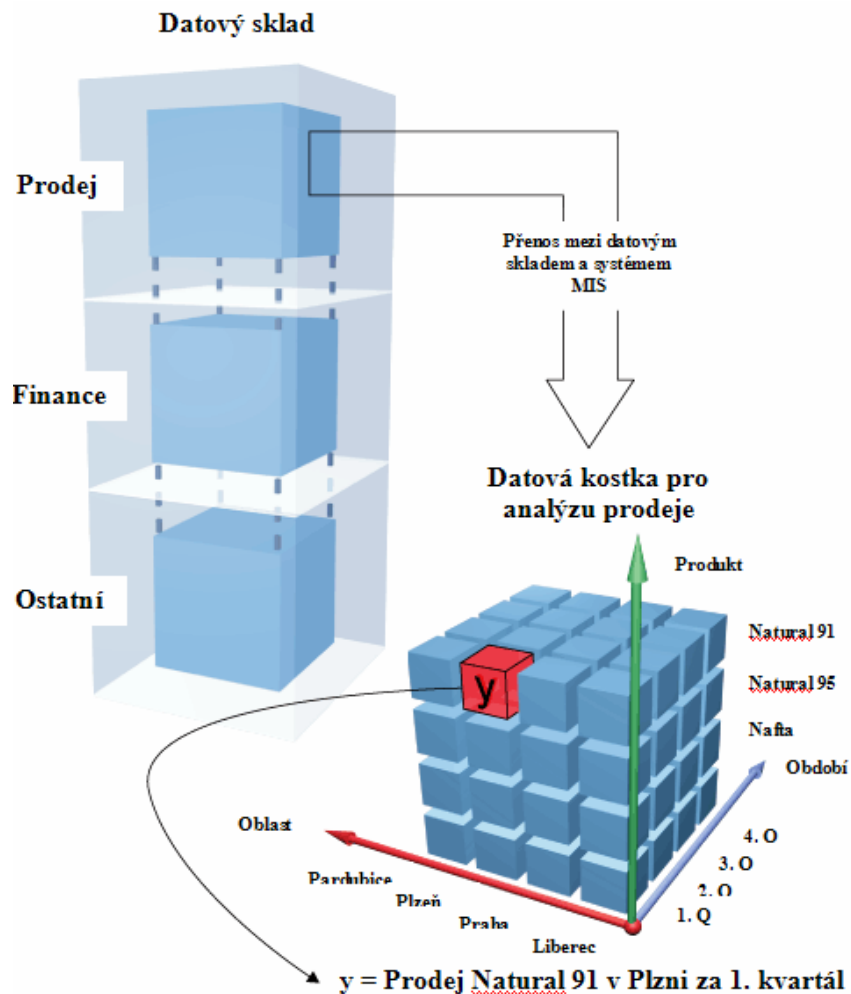
„Panelizace“

- procesní standardy
- rychlá reakce na změny

Posílení týmovosti řízení

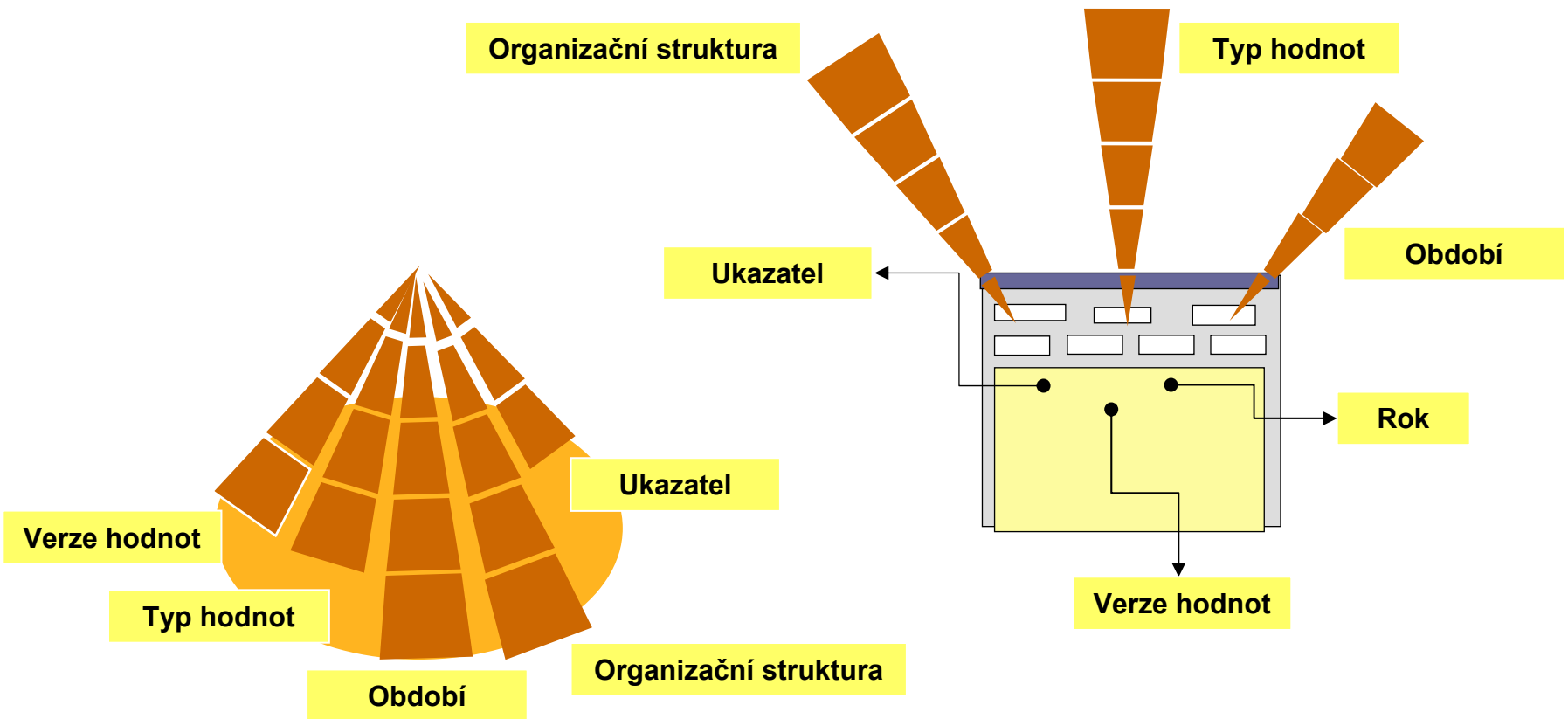
- decentralizace a spoluodpovědnost

- **OLAP** (Online Analytical Processing) je technologie uložení dat v databázi, která umožňuje uspořádat velké objemy dat tak, aby byla data přístupná a srozumitelná uživatelům zabývajícím se analýzou obchodních trendů a výsledků
- Způsob uložení a práce s daty se svým zaměřením podstatně liší od běžně používaných relačních databází



- **3 klíčové faktory**
 - **Rychlost implementace**
 - **Čekací doba (načtení/propočítání nových dat)**
 - **Doba dotazu/odezvy**
- **Hlavní výhody**
 - *Multidimenzionalita*: Vyhodnocení dat neprobíhá pouze „plochým“ způsobem – mezi dvěma veličinami, ale nabízí souběžné vyhodnocení mnoha dimenzí, které jsou čerpány z datového skladu a prezentovány výstupem na panelu. Jednotlivá pole výstupu zahrnují informace začleněné do širokého kontextu, jednotlivé hodnoty lze i ručně zadávat;
 - *Konsolidace*: umožňuje zápis a zpracování hodnot od konsolidovaného vrcholového prvku k detailům nebo postup konsolidace detailů do sumárních hodnot;
 - Systém typu *klient-server* umožňuje pracovat nezávisle více uživatelům nad stejnými daty. Každému uživateli je možné přiřadit přístupová práva;
 - Technologie je *zcela otevřená*, jak pro svou správu, tak pro její další rozvoj.

Využití technologie OLAP pro plánování a analýzy

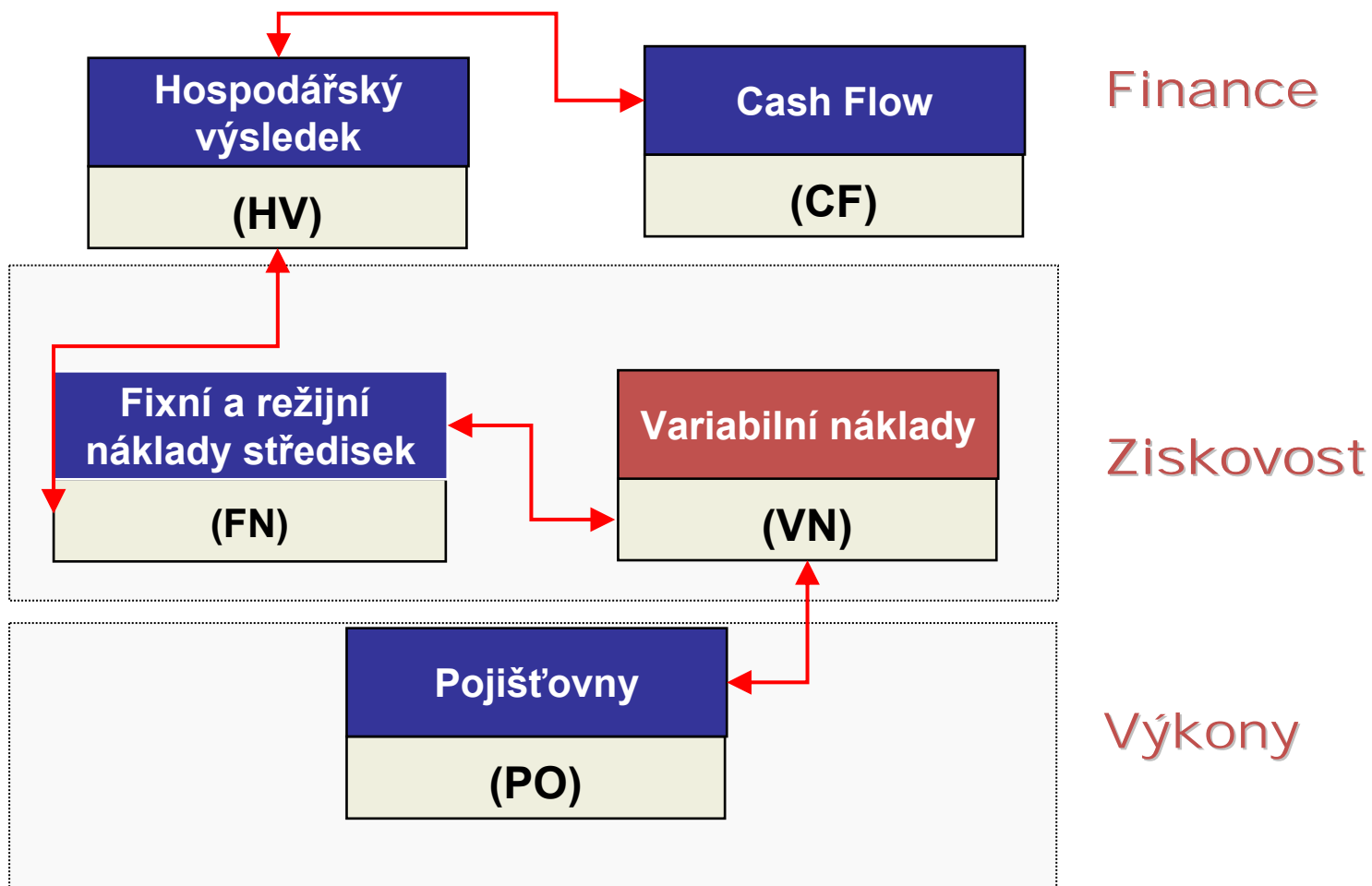


Tato technologie je integrována do prostředí MS Excel. Uživatelské prostředí tvoří tzv. panely, které mají kromě funkcionality Excelu také vazbu do databáze OLAP, z které se získávají data.

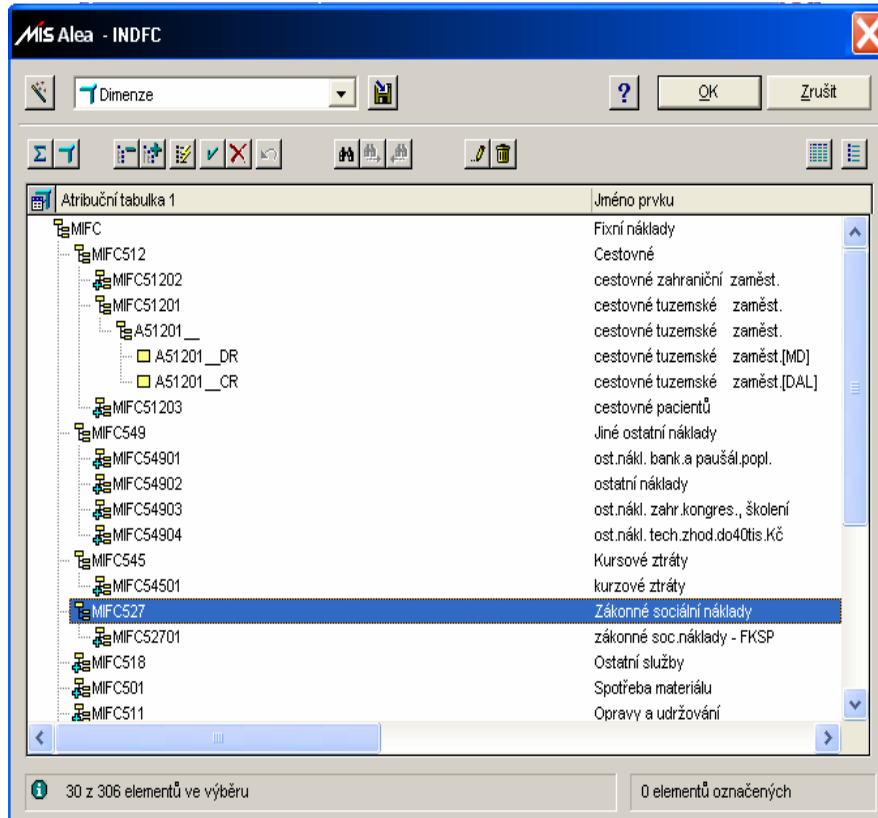


- Plánovací koncept se skládá z Manažerského plánu po organizačních jednotkách a z Master plánu celé organizace.
- Manažerský plán zahrnuje plán tržeb od ZP, plán ostatních výnosů, fixních a variabilních nákladů. Master plán zahrnuje plán investic a celkový finanční plán.

„nákladově – výnosový“ přístup k plánování



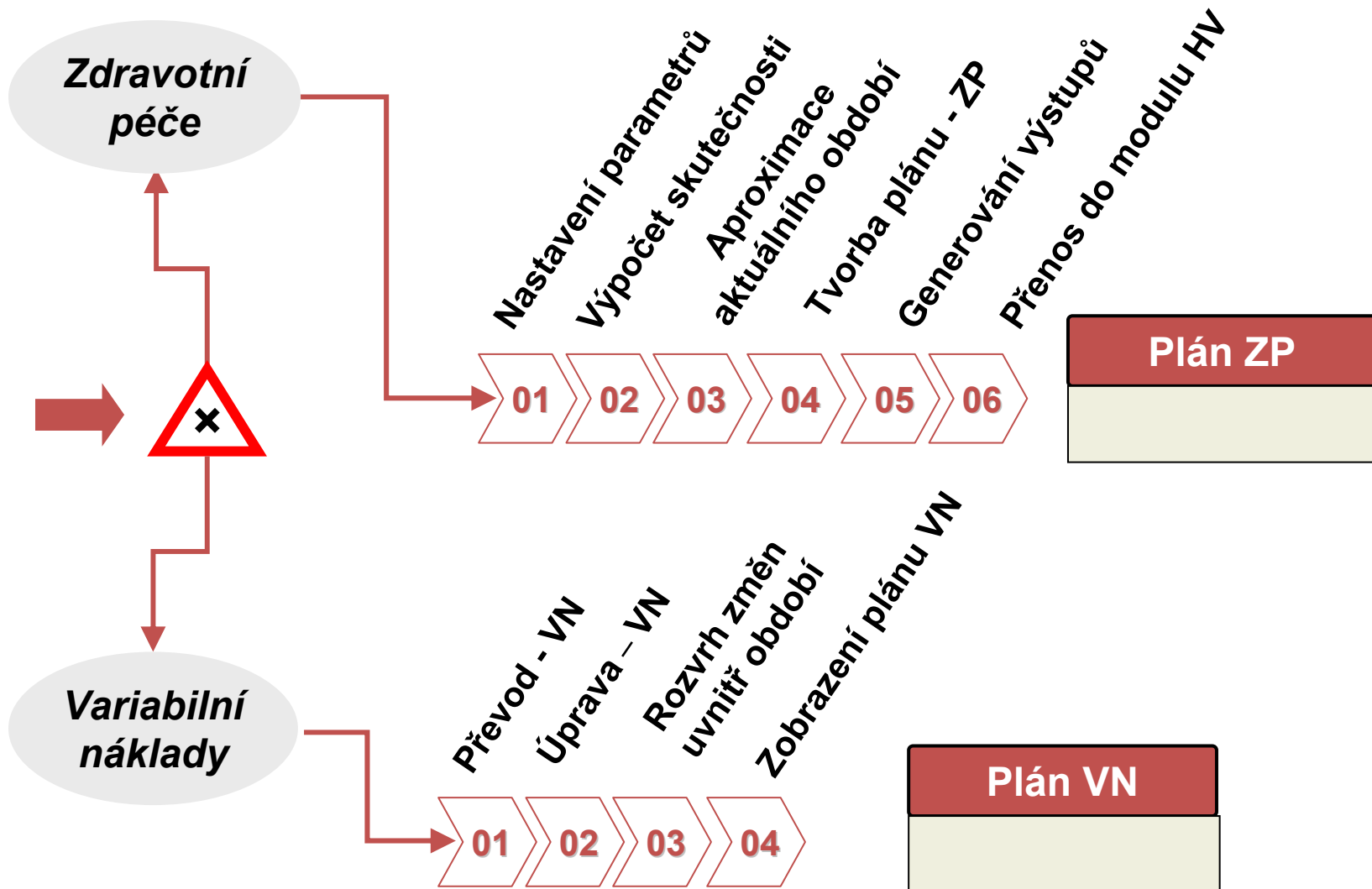
Rozdělení nákladů



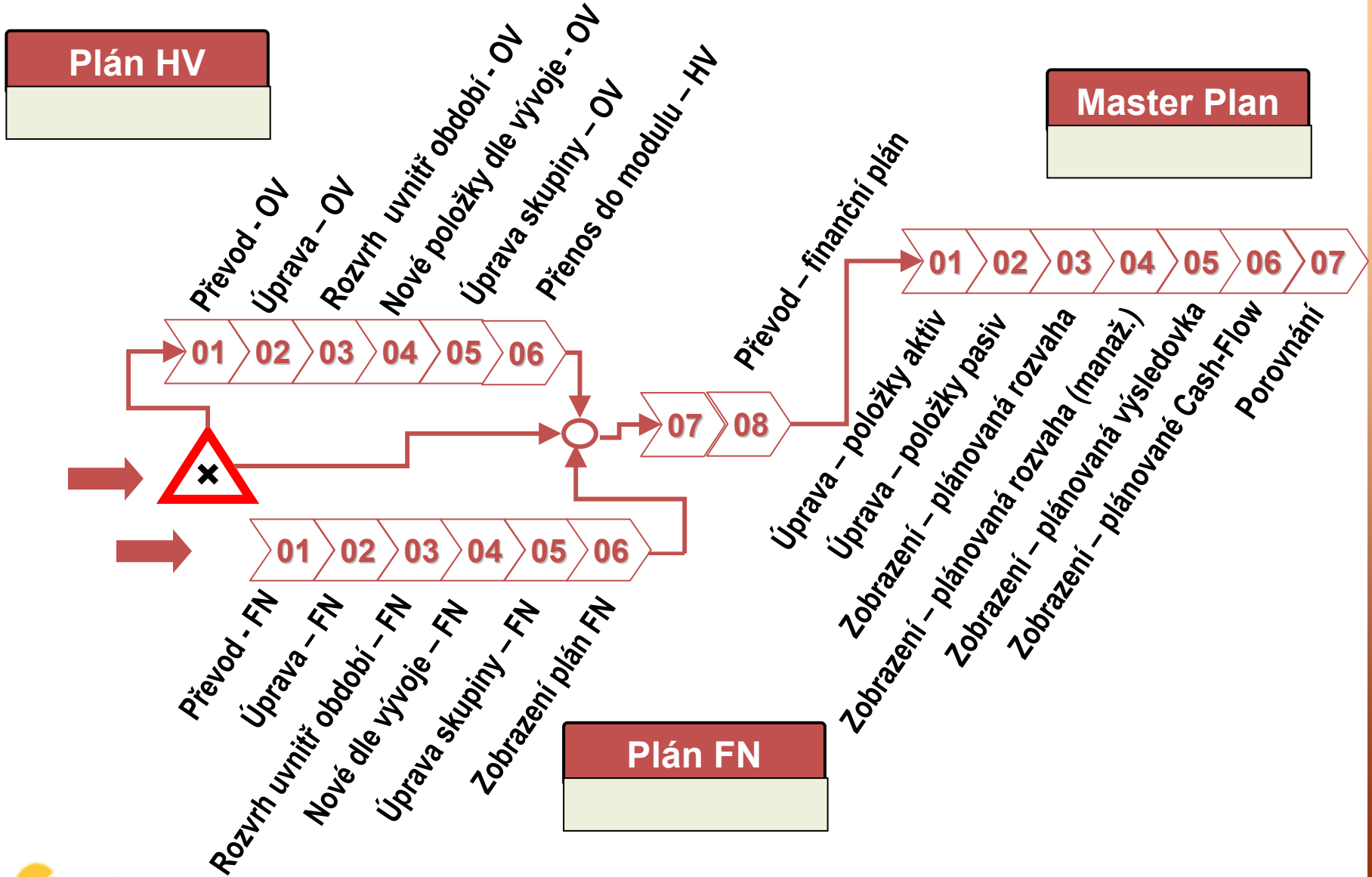
Fixní a variabilní náklady

- Vytvoření metodiky rozdělení FN a VN.
- Výběr variabilních nákladů
- Vztah variabilních nákladů k plánu výnosů
- Výběr fixních nákladů
- Postup plánování fixních nákladů (od shora dolů, od spodu nahoru)
- „konsolidace“ plánu nákladů

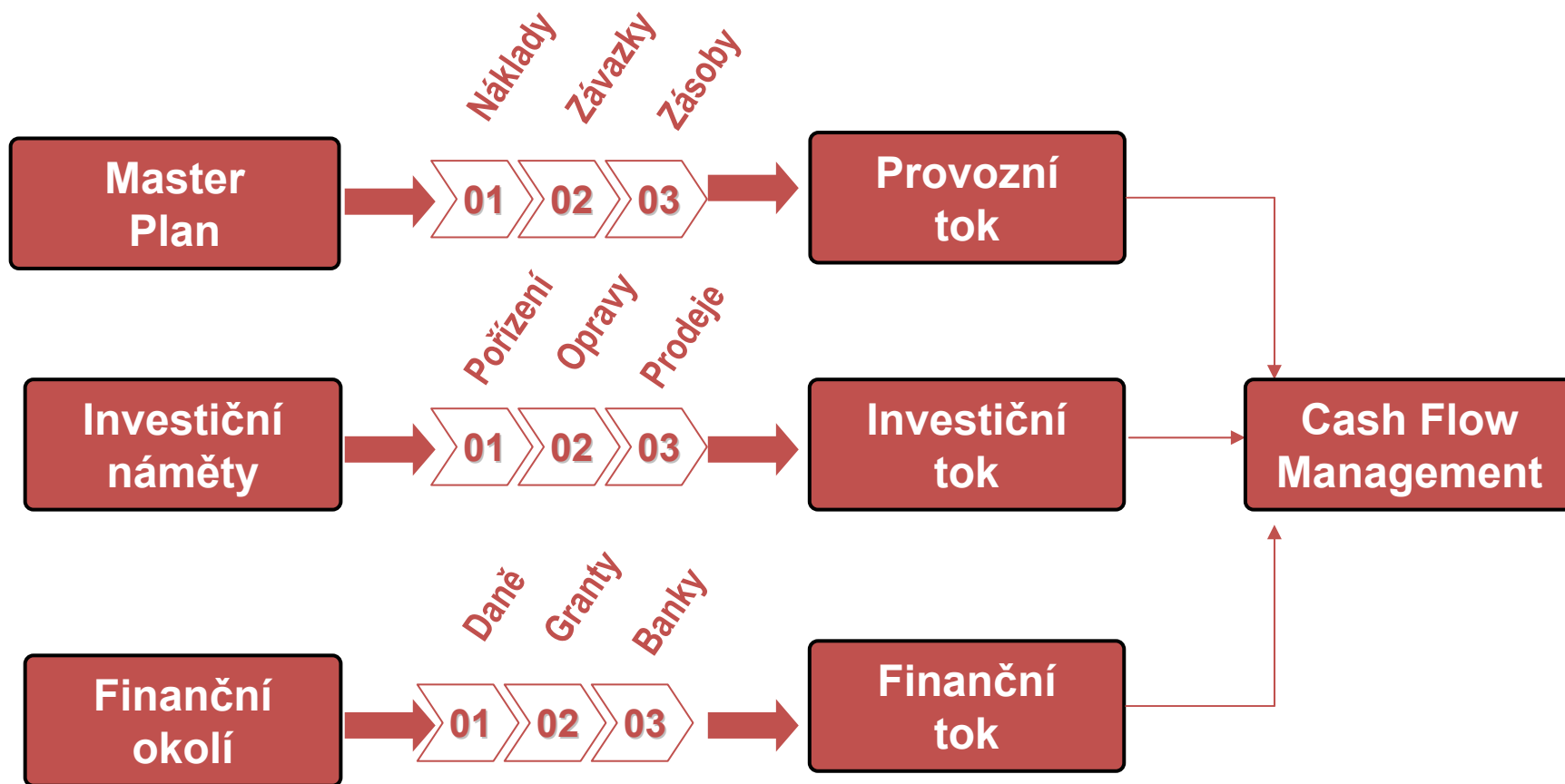
Proces tvorby plánu



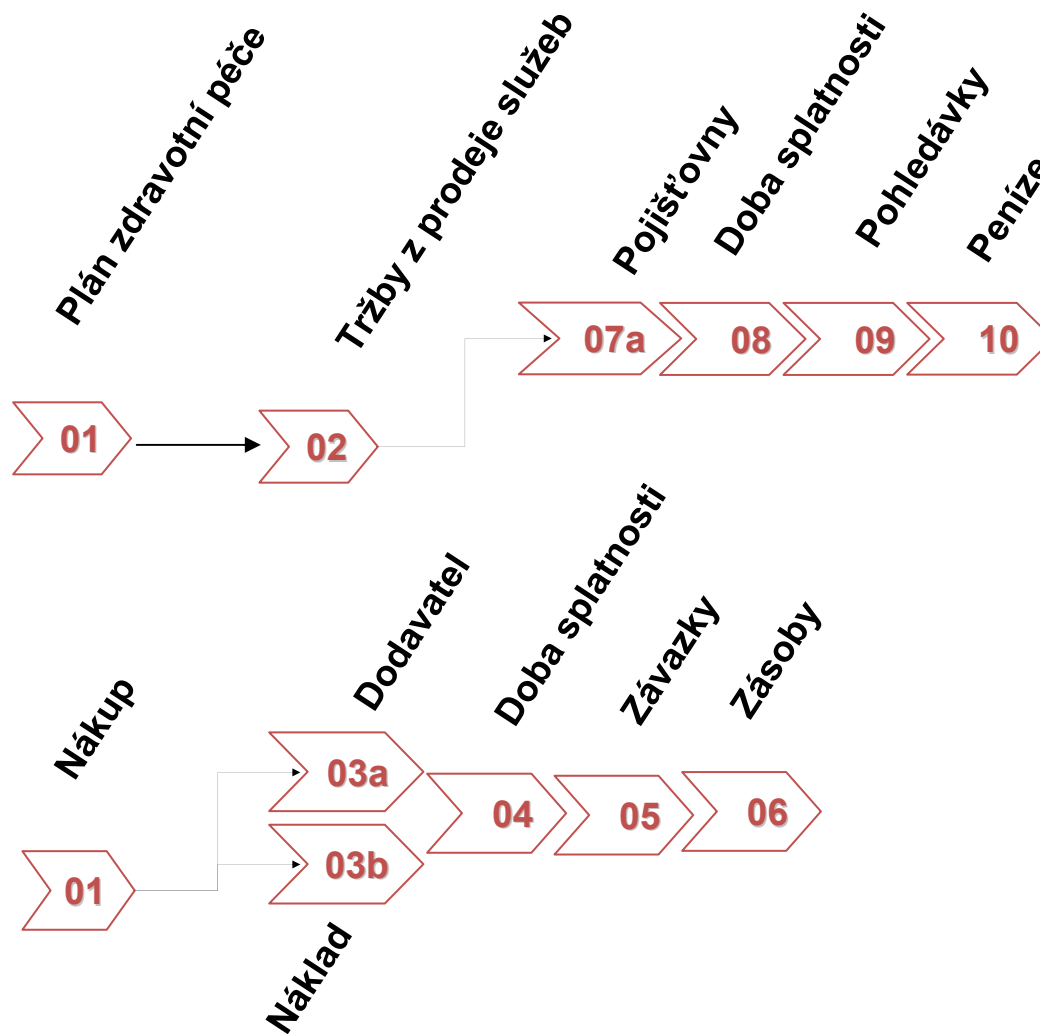
Proces tvorby plánu



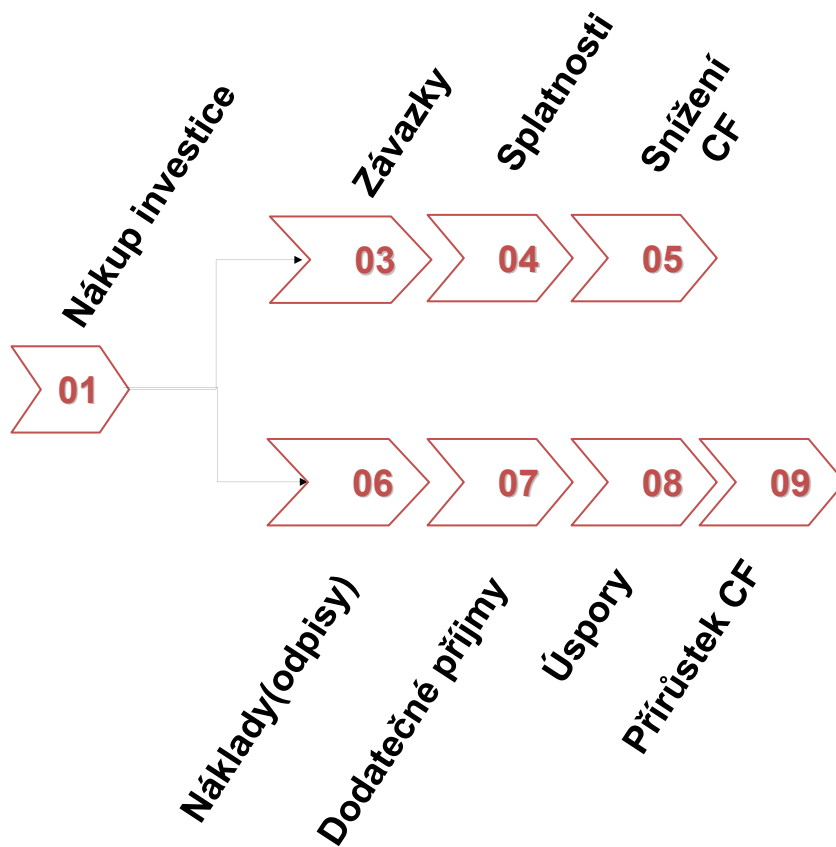
Proces tvorby plánu cash flow



Provozní peněžní tok

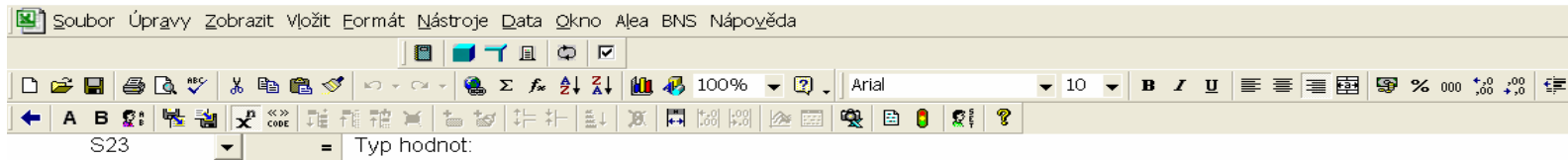


Investice a peněžní toky



- Analýza celkových výsledků nemá hodnotu bez vztahu k plánu
- Pouhé srovnávání v rámci oboru (bench-marking) nic zásadního nesdělí
- Spojme plány a skutečnost, nastavme si manažerský „cocpit“ a řidme analýzou odchylek, jejich nápravou a průběžným zlepšováním procesů

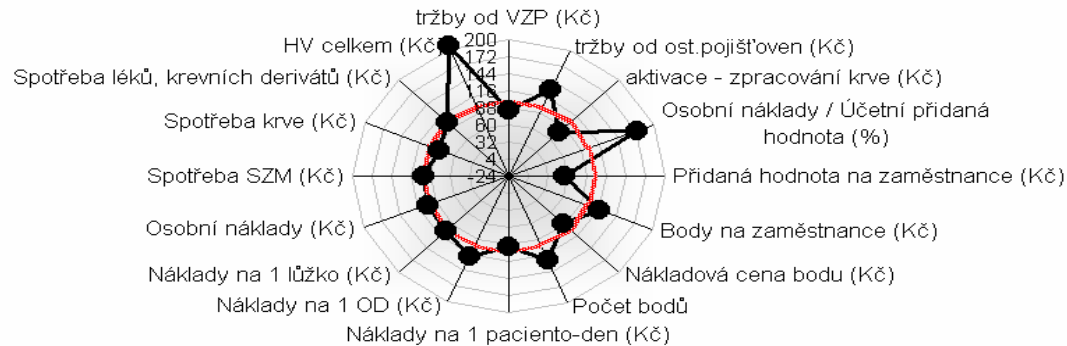
Analýza rozdílů, druhá část controllingu



Paprskový graf

A-MP-01

Období: květen Rok: 2004 Typ hodnot: kumulované
 Verze: Skutečnost Středisko: Celkem



	Skutečnost 2004	Skutečnost 2003
HV celkem (Kč)	12 980 038	6 300 739
Spotřeba léků, krevních derivátů (Kč)	77 291 433	76 402 993
Spotřeba krve (Kč)	19 967 174	23 895 865
Spotřeba SZM (Kč)	25 733 467	26 293 008
Osobní náklady (Kč)	47 326 988	45 888 243
Náklady na 1 lůžko (Kč)	5 735 690	5 649 730
Náklady na 1 OD (Kč)	49 740	41 102
Náklady na 1 paciento-den (Kč)	72	77

	Skutečnost 2004	Skutečnost 2003
tržby od VZP (Kč)	116 848 228	139 497 277
tržby od ost.pojišťoven (Kč)	39 457 948	30 552 106
aktivace - zpracování krve (Kč)	16 205 033	20 867 964
Osobní náklady / Účetní přidaná hodnota (%)	166%	95%
Přidaná hodnota na zaměstnance (Kč)	76 617	136 577
Body na zaměstnance (Kč)	255 863	217 274
Nákladová cena bodu (Kč)	1,21	1,41
Počet bodů	95 384 581	76 567 343

	Skutečnost 2004	Skutečnost 2003
tržby od VZP (Kč)	116 848 228	139 497 277
tržby od ost.pojišťoven (Kč)	39 457 948	30 552 106
aktivace - zpracování krve (Kč)	16 205 033	20 867 964
Osobní náklady / Účetní přidaná hodnota (%)	166%	95%
Přidaná hodnota na zaměstnance (Kč)	76 617	136 577
Body na zaměstnance (Kč)	255 863	217 274
Nákladová cena bodu (Kč)	1,21	1,41
Počet bodů	95 384 581	76 567 343

Analýza rozdílů, druhá část controlling

Šachovnice plnění plánu

A-FN-03

Otevřít detaily

Zobrazit graf

Verze: Referenční plán dolní limit: 5 horní limit: 15
 Období: leden 2004



skutečnost plnění plánu % odchylka	134618
------------------------------------	--------

Úsek klinický	85	85	86	89	134	84	84	89	84	84	84	84	84	84
Úsek transfuziologický	85	85	86	89	134	84	84	89	84	84	84	84	84	84
Experimentální oddělení	84	84	84	89	134	84	84	89	84	84	84	84	84	84
Úsek ředitelský	84	84	84	89	134	84	84	89	84	84	84	84	84	84
Úsek ekonomicko-technický	85	84	86	89	134	84	84	89	84	84	84	84	84	84
Celkem střediska výroba	84	84	84	89	134	84	84	89	84	84	84	84	84	84
Odd. molekulární genetiky	84	84	84	89	134	84	84	89	84	84	84	84	84	84
Přednosta klinického úseku	84	84	84	89	134	84	84	89	84	84	84	84	84	84
Odd. lůžkové	84	84	84	89	134	84	84	89	84	84	84	84	84	84
Odd. transfuzní	84	84	84	89	134	84	84	89	84	84	84	84	84	84
Oddělení zpracování kvetvorné tkáně a kryjokonz	84	84	84	89	134	84	84	89	84	84	84	84	84	84
Odd. Imunohematologie	84	84	84	89	134	84	84	89	84	84	84	84	84	84
Odd. molekulární genetiky	84	84	84	89	134	84	84	89	84	84	84	84	84	84
Odd. buněčné fyziologie	84	84	84	89	134	84	84	89	84	84	84	84	84	84

Fixní náklady

Fixní náklady	85	85	86	89	134	84	84	89	84	84	84	84	84	84
Spotřeba materiálu	84	84	84	89	134	84	84	89	84	84	84	84	84	84
Opravy a udržování	84	84	84	89	134	84	84	89	84	84	84	84	84	84
Cestovné	84	84	84	89	134	84	84	89	84	84	84	84	84	84
Ostatní služby	85	84	86	89	134	84	84	89	84	84	84	84	84	84
Mzdové náklady	84	84	85	89	134	84	84	89	84	84	84	84	84	84
Zákonné sociální pojištění	89	89	89	89	134			89						
Jiné ostatní náklady	84	84	84	89	134	84	84	89	84	84	84	84	84	84

Analýza rozdílů, druhá část controlling

Plnění plánu v čase

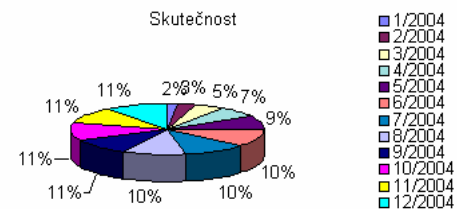
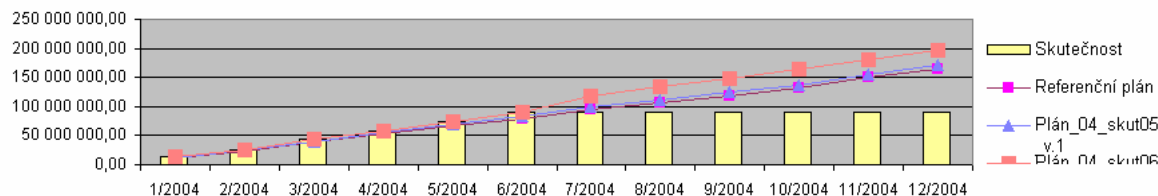
A-ST-07

Ukazatel: **Fixní náklady**

Subjekt: **Celkem**

Počáteční období: leden 2004 kumulované

	Skutečnost	Plnění plánu (v %)					
		Referenční plán	Plán_04_skut05_v.1	Plán_04_skut06_v.2			
12/2004	89 584 472,66	165 459 275,94	172 406 210,96	197 386 238,24	54,14	51,96	45,39
1/2004	13 439 507,68	12 089 472,58	12 498 742,14	13 439 507,68	111,17	107,53	100,00
2/2004	26 365 745,99	23 712 706,27	24 520 143,77	26 365 745,99	111,19	107,53	100,00
3/2004	42 885 537,52	38 387 186,82	39 883 549,89	42 885 537,52	111,72	107,53	100,00
4/2004	58 773 213,29	52 559 855,03	54 659 088,36	58 773 213,29	111,82	107,53	100,00
5/2004	74 607 234,24	66 752 183,34	69 384 727,84	74 607 234,24	111,77	107,53	100,00
6/2004	89 584 472,66	79 804 300,60	83 360 973,49	89 584 472,66	112,26	107,47	100,00
7/2004	89 584 472,66	94 740 375,94	98 897 304,14	118 754 203,15	94,56	90,58	75,44
8/2004	89 584 472,66	107 303 712,88	111 970 753,15	133 819 453,13	83,49	80,01	66,94
9/2004	89 584 472,66	119 033 177,12	124 129 765,75	148 381 567,59	75,26	72,17	60,37
10/2004	89 584 472,66	131 608 699,42	137 195 624,05	163 671 576,79	68,07	65,30	54,73
11/2004	89 584 472,66	149 354 606,77	155 644 295,96	180 855 409,40	59,98	57,56	49,53
12/2004	89 584 472,66	165 459 275,94	172 406 210,96	197 386 238,24	54,14	51,96	45,39



SEFIMA s.r.o.

Svatoplukova 352/2

460 01 Liberec

Tel.: +420 485 252 512

Tel./ Fax: +420 485 252 510

GSM: +420 608 322 844

[http: www.sefima.cz](http://www.sefima.cz)

e-mail: itopinka@sefima.cz