

Beszámoló az IME IX. Kontrolling Konferenciájáról

Szerkesztőségünk a hagyományos, a naptári év lezárásaként megrendezett konferenciáját a magyar egészségügyben évek óta fennálló, a rendszert szétfeszítő válságjelenségek eszkalálódásának árnyékában rendezte meg 2009. december 11.-én. A recesszió hatására ugyanis a 2009. év második fele egy nagyon gyorsan romló likviditási helyzetet eredményezett az egészségügyi intézmények számára. Rövid távon a pénzügyi átcsoportosítás, a csődhelyzet elkerülése szerepeltek az egészségügyi intézmények teendői között, miközben középtávon már a legnehezebb kérdés a struktúra fenntarthatósága, ezért az átalakítás modalitásai foglalkoztatják az intézményvezetőket. A hosszú távon fennmaradó intézményeket az uniós fejlesztések lehetőségei kecsegtetik. Szinte természetes volt a konferencia kérdésfeltevése, hogy ebben a helyzetben, e három széthúzó erő terében milyen vezetői eszközök támogathatják az intézményvezetők mindennapi munkáját? Az előadók e három időtáv prioritásainak figyelembevételével igyekeztek a „hogyan is” kérdésre választ adni.

A konferencián a hagyományainkhoz híven súlyponti témaként szerepeltek az egészségpolitika és finanszírozás aktuális kérdései. A jelen helyzetben elvárható legjobb vezetői gyakorlat kialakításában a konferencia résztvevőit az ágazati minisztérium képviselői, a finanszírozó, a tanácsadók és a kórházak menedzsmentjének előadásai segítették információval, tapasztalatokkal és ötletekkel. A konferencián alkalom nyílt a vezetői eszköztárat fejlesztő vállalalkozói megoldások megismerésére is.

A konferencia főtámogatója, a Process Solutions képviseletében **Babos János** ügyvezető a „szokásos”, új menedzsmenti technikákat bemutató előadása helyett prologusként kis magyar egészségügyi kontrolling történelemről tartott összefoglalót. Kiemelte, a 90'-es években jelent meg a tervezés-elemzési tevékenység az egészségügyi intézményekben, a kontrollingot gyakorlatilag az üzemgazdasági könyvelés egyenértékese gyanánt kezdték el használni. A szó ellenőrző funkcióra utaló jelentése kapott Magyarországon nagyobb hangsúlyt, mert a humán folyamatok ellenőrzésére, a kiszolgáló egységek teljesítményének követésére is alkalmazni kezdték a kifejezést. A nagyívű informatikai fejlesztések tették lehetővé, hogy ma már a rendszereket felhasználók 5-10 dimenzió mentén képesek követni az intézmény működését. A viszonylag békés 90'-es éveket követte egy a 2005-es esztendőől felpörgő válság, amely immár visszahatott a struktúrára is: holdingszerű működési mo-

dellek képezik a követendő példát, gazdasági társasággá átalakuló intézményekkel, ahol megjelentek a korábban elképzelhetetlen elnök-vezérigazgató titulusú vezetők. Ma a kontrolling rendszerek leginkább a gyors döntéseket támogatják és kiszolgálják a felsővezetői mindennapi döntéshozatalt.

A prologust követően szokásos módon **Őri Károly**, az Ilex Kft. ügyvezetője tartotta a felvezető, értékelő előadását a makrogazdasági összefüggéseket tartalmazó, interpretáló elemzésével. Értékelése szerint az összevont szakellátási kassza előirányzata eredetileg 0,2%-os reálérték-növekményt tartalmazott, a várható módosulások alapján azonban 7,7%-os veszteséget könyvelhetnek el a szolgáltatók. Ez az érték tartalmazza a kasszanövekményt, az inflációt és a költségek növekedését is, ehhez csatlakozik az utólagosan, a szakmai szervezetek nyomására hozzárendelt 38 milliárd forint, amely 7%-kal javítja ezt a kedvezőtlen tendenciát. Persze tudjuk azóta, hogy a 38 milliárd sem 38 milliárd, mert ebből 10 milliárdot ki kell osztani egyszeri béri-emelésre.... Elemezte a 2009-es esztendő kaotikus finanszírozási változásait, a két félév szöges szembenállásával (túlosztott I. félév, „diétás” II. félév), amely hozzájárult a szolgáltatók kiábrándultságának fokozódásához. A 2009. esztendőben a finanszírozási egységek körében megfigyelt hiperinflációval csak az 1946. év inflációja vetekedhetett. 2010-ben várhatóan reálértéken további 1%-ot csökken a kassza. Értékelése szerint 2010 végén a 100 milliárd forintot is el fogja érni a szolgáltatók szállítói hitelezése. A folyamat egyenes következménye volt a magánszolgáltatók látványos kivonulása a kórházműködtetői piacról.

Egészségpolitikai szempontból **Sinkó Eszter**, a Semmelweis Egyetem vezető kutatója elemezte a jelen ciklus utolsó felének történéseit. Értékelte a 2006-ban indított reformok kudarcainak politikai, társadalmi, szakmai, gazdasági okait. Az örökség súlyos: elbizonytalanított szereplők, kritikus humán erőforrás rendelkezésre állás, továbbra is fragmentált ellátórendszer, kiszolgáltatott beteghelyzet és romló kapcsolat az ellátott és az ellátó között. Az újjászervezés alapelemei között a jövőben mindenképpen erősíteni kell a szolgáltatók tevékenységének egymásra épülését, integrálását, a folyamatszempléteket. A forrásoldalról mindenképpen adóalapú többletre van szükség, erősítve a prevenciószempléteket.

A konferenciának évek óta fontos témája a következő évben várható finanszírozás bemutatása. Erre a témára **Kiss Zsoltot**, az OEP Finanszírozási Főosztály vezetőjét kérték fel a szervezők. Az előadás nem kerülhette meg a 2009-es év finanszírozási kényszerpályáinak értékelését, a döntéshozók elképzeléseinek és a szolgáltatók piaci maga-

tartásának kritikáját sem. Bejelentette az azóta már a finanszírozási kormányrendelet módosításaként is megjelent változtatásokat, a TVK kiadásának kérdéseit, a kormány és a szakmai szervezetek közötti tárgyalások során kialakított többletforrások kiutalásának rendjét, az adatjelentés változásait. Élénk vita bontakozott ki a TVK kialakításának mechanizmusáról, amelyet a szolgáltatók átláthatatlannak, általuk követheetlennek értékelték.

A makró témák után regionális, szolgáltatói témák következtek. **Dózsa Csaba** egészségpolitikai szakértő a TIOP 2.2.4. struktúraváltást támogató pályázatok kontrollíng szempontjairól mutatta be előadását. A program általános célja a rendelkezésre álló erőforrások racionalizálása, a gazdaságtalan gyakorlatok felszámolása, a fizikai szétaprózottság megszüntetése, telephelyek és pavilonok kiváltása volt. A specifikus célok között jelentős szerepet kapott a fenntartható gazdálkodás megteremtése is, amelyről részletesen beszámolt az előadásban. Ismertetésre került, miért is lehetetlen a nettó jelenérték számítás a mostani, az amortizációt el nem ismerő finanszírozás mellett, illetve összefoglalta a programokban bevezetendő kontrollíng rendszerekkel szembeni elvárásokat. Konklúziójában kifejtette: a fejlesztésektől elvárt a megtérülés, a költséghatékonyabb ellátási struktúra kialakítása, de ellentmondás van az üzleti gondolkodás és a költségvetési szemlélet között, ezért a pozitív nettó jelenérték megkövetelése nem reális.

A témát a DRG Audit Magyarország ügyvezetője, **Fendler Judit** folytatta. Szintén kiemelte a fenntarthatósági kautélák meg nem alapozottságát. Itt a nettó jelenérték számítás mellett a belső megtérülési ráta (IRR) szempontjait is ismertetette. Kiemelte: a rendszer túlbonyolítja a számításokat, és alá nem támasztott társadalmi hasznosságokkal kalkulál, illetve a társadalmi hasznosság változót (például QUALY) nem képes kezelni (a megtakarítások társadalmi és nem intézményi szinten jelentkeznek).

A B-Soft Kft. ügyvezetője **Bakallár Sándor** a társaság saját fejlesztésű, teljes körű vezetői információs rendszerét, a BIVIR-t ismertetve előadásában, elhelyezve a jelenlegi pályázati környezetbe. A társaság szoftverei kiegészítve a legfejlettebb vezetői információs adattárházzal (BIVIR) ugyanis alkalmasak a TIOP 2.2.4-ben megfogalmazott pályázati elvárások teljesítésére. Az előadásban bemutatta a rendszerek kapcsolatait egymással, az adatfeldolgozás mikéntjét, valamint igen meggyőző volt annak bemutatása, hogyan lehet egy magasabb szintű adatról „lefúrva” hozzájutni az elemi adathoz, amely – mint az a szakma jeles képviselői számára egyértelmű – igen nagy előnyt jelent az elemzések során. Kiemelte: a rendszer alkalmas a holdingszerűen felépülő, több intézményt is egybeolvasztó megoldások vezetői információs igényének kielégítésére is.

A holding működés kialakításának mozgatórugóiról be-

szélt előadásában **Ónodi-Szűcs Zoltán**, a Debreceni Önkormányzati holding elnök-vezérigazgatója. Kiemelten fontosnak tartotta megemlíteni a társaságok napi politikától független működését, és a döntési kompetenciák strukturált szétválasztását, amelyet sikerült megvalósítani, és ennek megfelelően működtetni a debreceni intézményeket. A változásokhoz azonban idő kell: várhatóan 2010 lesz az első „tisztá” esztendeje a társaságoknak. Az IFUA üzleti tanácsadó cég jelentős tanácsadói munkát végzett a Debreceni holding működtetésének kialakításában, erről számolt be a társaság képviseletében **Bodnár Viktória** és **Mangol Csilla**. A prezentáció a legnagyobb hangsúlyt a transzferárak kialakítására helyezte, és nyilván erre volt a leginkább kíváncsi a kontrollíngban járatos szakmai közönség is. A transzferárak kialakítása túl annak törvényi előírásán, adóoptimalizálási és vállalatirányítási szempontból is igen fontos tevékenységnek bizonyult, több mint 10 milliós eredményoptimalizálást és adómegetakarítást eredményezett a holding cégeinek.

A kontrollíng konferencia az elmúlt években is mindig tartalmazott nemzetközi kitekintést. Ebben az esztendőben az erdélyi, romániai tapasztalatokról számolhatott be **Dr. Lorenzovici László**, a Hospital Controlling cég ügyvezetője. Rövid összefoglalót adott a romániai egészségügyről, a kiadások dinamikájáról, a működtetési formákról, majd bemutatta a finanszírozási technikákat az egyes ellátási formákban. Az átfogó bemutatás után a kontrollíng ezidáig megjelent kezdeményeit ismertetette. A Csíkszeredai Megyei Kórház példáján mutatta be az általuk követett mutatókat, a gazdálkodást javító beavatkozásait. Kiemelte, hogy a megkezdett munkát folytatni kell a kórházi kontrollíng csapat képzésével, az informatikai háttér fejlesztésével, és a folyamatos működtetés biztosításával.

Folytatva a mikroszintű előadások sorát, **Dr. Polyvás György** a fedezetelemzések gyakorlati kérdéseit elemezte, **Kerekesé Kretzer Éva** az OEP ráfordítás vizsgálatának átlásáról számolt be. Élénk vitát váltott ki **Drégelyi Zoltánnak** a Taylor & Nash cég képviseletében elhangzott előadása, amely az elemi tevékenységek modelljén, annak mérésén keresztüli folyamatelemzésének fontosságát emelte ki.

A nap lezárásaként **Kiss Ákos** a Kató és Társa 2003 Tanácsadó Kft. képviseletében az Egészségügy Bt. által megrendelt, és a 2009-ben interszektoriális megközelítésével a legnagyobb érdeklődést kiváltott szakmai anyagot ismertetve, amely az egészségügy ágazati pozícióját vizsgálta szakértői team bevonásával.

A konferencia legnagyobb jelentőségű megállapítása és fő konklúziója a nap végén az volt, hogy az elkötelezett vezetők megtalálják a jelenlegi nem vállalkozóbarát körülmények között azokat az eszközöket és stratégiákat, amelyek átlendítik az általuk vezetett szervezeteket a nehéz helyzeteken.

Munkatársunktól