

Beszámolás a kontrolling rendszerekből, avagy egy lehetséges út a költséghatékony működéshez

Klopfér Péter, Kovács Zoltán, Processorg Software '82 Kft.

Az alábbi cikk azt járja körül, milyen megoldás kínálható arra a kérdésre, hogy a kórházak gazdálkodása kövesse jobban és hatékonyabban a nagyvállalatoknál jól bevált gazdálkodási módszereket. Az így keletkező adatokat miként tudják gyorsan, hatékonyan elemezni annak érdekében, hogy időben beavatkozhassanak egy-egy kevésbé jól működő területen.

A költségvetési pénzekből gazdálkodó intézmények vezetőinek egyik legfontosabb feladata, hogy tisztán lássák gazdálkodásuk és napi tevékenységeik főbb mutatóit. Ehhez rendszeres tájékoztatásra van szükségük az intézmény bevételeiről, azok fajtáiról, illetve a működési és fenntartási költségekről, mellyel az intézmény stabilitását megőrizhetik.

A kórházak, mint költségvetési intézmények, alapjaiban különböznek a versenyszféra vállalataitól, mind gazdálkodási, mind pedig érdekeltségi szempontból. Míg a vállalatok profitorientáltak, bevételeiket a piaci árképzés szabályai szerint önállóan alakítják, addig a kórházak bevételei egy szabályozott piacon a megtermelt teljesítményekből (fekvőbeteg HBCS súlyszám, illetve a járóbeteg ellátásban a beavatkozás után járó német pontszám), tulajdonosi támogatásból, illetve saját bevételekből tevődnek össze.

Míg a versenyszféra vállalati menedzsmentjét nem igen kell meggyőzni a kontrolling hasznosságáról, várható eredményeiről, illetve lehetőségeiről, addig a kórházi vezetők esetében e hozzáállás nem oly egyértelmű.

CASH-FLOW HELYE A KÖZSZFÉRÁBAN

A versenyszféra vállalatainál világosan értelmezhető a Cash-Flow, hiszen a keletkezési oldal (adózás utáni eredmény, amortizáció, tartalékok felhasználása) és a felhasználási oldal (osztalék felosztása, beruházás-befektetés, adósság szolgálat, tartalékképzés) összetevői és azok aránya pontosan meghatározható.

A költségvetési intézmények, kórházak esetében nem alkalmazható a versenyszféránál értelmezett Cash-Flow, mivel

- pénzforgalmi könyvelést alkalmaznak amely sokszor hátrányos, így pl.: gyógyszerfelhasználás esetén, melyik szállítmány mennyiért érkezett meg, vagy egy másik példában két darab extra konnektor és tíz darab „olcsó” konnektor beszerelésekor a rendszer átlagot számol, ami nem a valós értékeket veszi figyelembe költséghelyekre vetített analitikus könyvelés szempontjából,
- hiányzik az amortizáció fogalma,

- nincs adózás utáni eredmény, legfeljebb pénzihiány, illetve jobb esetben maradvány.
- Nem értelmezhető a hitelképtelenség fogalma (klasszikus értelemben adósságszolgálat nem létezik),
- a beruházás-finanszírozási döntések a tulajdonosok kezében vannak.

KÖLTSÉGHELYEK ÉS KÖLTSÉGVISELŐK

A költséghelyek a szervezeti egységekhez kapcsolódóan kerülnek meghatározásra. A költségvetési szervezetet teljes mértékben lefedi a célirányosan kialakítandó költséghely struktúra. Költséghelyként szerepelhet például egy intézmény osztálya, részlege, nővérpultja, sebészeti osztálya, szeptikus és aszeptikus részlege, majd a részlegben belüli nővérpultok, adott munkacsoportja, szakterületeken dolgozók egy csoportja stb. A költséghely a szervezeti egységek felmerült ráfordítások gyűjtésére szolgál, itt kerülnek összesítésre a személyi és dologi költségek, valamint az igénybe vett belső szolgáltatások, például: műtő, anesztézia, szállítást, informatika, karbantartó csoport, gazdasági hivatal költségei stb.

Költségviselőként jelennek meg mindazok a tevékenységek, szolgáltatások, amelyeket az adott intézmény végez a környezete, a megrendelői számára. Minden kiadás végső soron a tevékenységek érdekében merül fel. Bevételeket a kontrolling csak költségviselőn értelmez, ezért fontos, hogy a bevételeket pontosan hozzá lehessen rendelni a költségviselőhöz. A költség és a bevételek ismeretében számítható az adott költségviselő eredménye. Nagyon fontos paraméter például, ha egy OEP kódon több szakrendelés is működik (sebészet I., sebészet II, sebészet III. stb.). Ez esetben fontos, hogy a költségek és bevételek is meghatározhatók legyenek, azaz hogy mit szolgáltatunk a sebészetet I-re és mit a sebészet II-re illetve az ezek külön-külön felmerülő költségei is.

KÓRHÁZ-KONTROLLING SAJÁTOSÁGAI

A fent említett problémák elkerülése érdekében a kórházvezetők egyik hatásos eszköze lehet a kontrolling bevezetése és hatékony alkalmazása. Fontos, hogy a kórház menedzsmentje a döntések meghozatalához, a kórház működésének világos áttekintéséhez megfelelő időben és minőségben a megkívánt információk birtokába juthasson. Ezt teszi lehetővé a kontrolling rendszer. Munkánk során gyakran kerülünk szembe azzal a ténnyel, hogy a felelős döntés-

hozók nem támogatják egyhangúan a rendszer bevezetését, a tanácsadók gyakran két tűz között dolgoznak. Az alulról jövő törekvés a menedzsment támogatása nélkül az esetek döntő többségében halálra van ítélve.

KONTROLLING RENDSZER BEVEZETÉSÉNEK TEENDŐI

Az egészségügyi kontrolling rendszer bevezetésekor meg kell határozni az adott költségvetési intézményre vonatkozó kontrolling modellt. Meg kell határozni a költséghelyeket és a költségviselőket, és ezek kapcsolatait. Be kell indítani olyan pozitív folyamatokat, amelyek segítségével progresszív irányba állítható az üzemgazdasági eredmény. Ezek segítségével elérhetjük a munkatársak kooperációját a kialakítandó érdekeltségi rendszer működéséhez. Ez utóbbi segítségével a kontrolling érdekeltségi szabályzat alá tartozó szabad felhasználású prémiumok fizethetők ki. Ehhez azonban szükséges, hogy a kórház tartósan több hónapig tudjon a működési fedezeti pont fölötti eredményt elérni.

Az operatív, taktikai és stratégiai szinten dolgozó közalkalmazottak körében nem minden esetben könnyű elfogadtatni a kontrolling létjogosultságát.

A kontrolling számára szükséges teljesítés-adatok gyűjtésének meg kell találni a leghatékonyabb módszerét. Szerencsés, ha lehetőség van a szükséges adatok informatikai úton történő gyűjtésére, illetve nem jelentkezik a kontrolling miatt kettős adatgyűjtés. A kontrolling csoportnak a szervezeten belül közvetlenül az első számú vezetőhöz rendelt az informatikához közel kell elhelyezkedni, és téves őket közvetlenül a gazdasági igazgató, igazgatás alá rendelni.

Itt kell megemlíteni, hogy nem minden költségvetési intézmény rendelkezik megfelelő informatikai háttérrel. Az informatikai eszközök bevezetésekor a dolgozók úgy ítélik meg, hogy jelentősen megnövekszik az adminisztratív jellegű munkájuk a kontrolling hatására, illetve az adatgyűjtés pontossága és gyorsasága is elégtelen lehet.

A felépített kontrolling struktúrájának megfelelően a számított is át kell alakítani, a könyveléssel foglalkozó dolgozók el kell fogadniuk a kontrolling szemléletet és a szükséges változtatásokat meg kell tenniük (pl.: számlakeret módosítása, kontírozási szabályok, pénzügyi szemlélet kontra tételenkénti értékkel növelt raktárkészlet csökkenés és költség helyek megterhelése).

Gyakran előfordul, hogy a rendszer bevezetése után elvégzett próbaelszámolások eredményeivel szembesült dolgozók megkérdőjelezzik ezek hihetőségét arra hivatkozva, hogy ez náluk nem lehet reális. Természetesen az első próbaelszámolások nem adhatnak messzemenő következtetésre és vezetői döntésekre alapot. Itt kell, hogy kitűnjenek a rendszeren, illetve az adatgyűjtés technikáján még finomítandó részletek, hangolások. Arra azonban már ezen állapotban is alkalmas, hogy nagyságrendileg arányokat és súlypontokat mutasson illetve, hogy egy következő időpontban a fedezeti pontban történő elmozdulások a változásokról adjanak információt. A rendszerben történő szükséges korrekciók el-

végzésével az elszámolások pontosodnak és ezzel párhuzamosan az érintett dolgozók körében a kontrolling megítélése is pozitív irányba változik. A számítógépes adatrögzítés és lekérdezéseik nagymértékben megkönnyítik a dolgozók munkáját, és részletes riportok esetében meggyőződhetnek a kapacitáskihasználásról és az összköltségek alakulásáról. Itt nagyon fontos szempont, hogy betegszintű legyen a lebonthatás, legfőképpen a gyógyszerfelhasználás szintjét mérő beszámolóknak. Ha beteghez rendeltem a gyógyszert, akkor az betegszintű, részlegnél vagy kórteremnél már nehezen követhető. Ezért a kontrolling hasonlóan a projektmenedzsmenthez nagyfokú és pontos munkavégzést feltételez, ahol jól meghatározott elvek alapján történik az adatok rögzítése.

Fentiekből kitűnik, hogy a sikeresen működő kontrolling rendszer alapfeltétele, mint mindenhol az erős vezetői támogatottság, valamint az érintett dolgozók elégedettségének elérése, valamint megtartása.

A TERV, TÉNY ÉS INDOKOLT ADATOK VIZSGÁLATA

A kórház költségeit vizsgálva megállapítható, hogy a kórház rendelkezik állandó költségekkel, mely fix költségek nem, vagy csak csekély mértékben függenek a teljesítmény mértékétől. Működésük során felmerülnek továbbá változó költségek, melyek szoros összefüggésben állnak a teljesítmény mértékével. Ezért fontos, hogy egy adott időszakra vonatkozó bontásban hasonlíthassuk össze a terv-tény adatokat. Ha a fedezeti pont alatt teljesítünk, ennek oka felderítendő, ha pedig fölötté, akkor a kórház gazdasági stabilitása növekszik.

AZ ÜZLETI INTELLIGENCIA

Ezek után vizsgáljuk meg, hogy a kontrollingnak köszönhetően keletkező nagy mennyiségű és idővel az iterációknak köszönhetően egyre pontosabb és precízebb adatokból milyen módszerrel, illetve eszközzel nyerhetünk ki könnyen, gyorsan és hatékonyan információt. Ez egyben megkönnyíti és előkészíti a szükséges vezetői döntéseket.

Napjaink vállalkozásai működésük során óriási mennyiségű adatot termelnek. Ez éppúgy igaz az egészségügy területén működő intézményekre és intézménycsoportokra is. Ez a nagytömegű adat operatív jellegű rendszerekben keletkezik, és legtöbbször igen hamar megváltozik – követve az üzletmenet által diktált aktuális értéket. Az ilyen rendszerek hiányossága, hogy az adatok történetiségét nem biztosítja, pedig ez elengedhetetlen egy vállalkozás hatékony irányításához. Az üzleti intelligencia éppen ennek a problémának a feloldására jött létre.

Az üzleti intelligencia rendszerek fő célja egy adott cégen, vagy intézményen belül keletkező adatok rendszeres összegyűjtése és tárolása, valamint az így tárolt adatok közötti folyamatok, összefüggések feltárása. Az üzleti intelligencia rendszerek az adatokat témaspecifikusan szervezett, úgynevezett adattárakban tárolják, amelyek biztosítják a

lekérdezések hatékonyságát, valamint az adatok integritását és valóságtartalmát is. Az adattárházak forrásai a napi működés során használt adatbázisok és egyéb adatforrások.

Az operatív, vagy más néven tranzakciós rendszerekben megtalálható adatok a műveletvégzést és a kis mennyiségű adattal való munkát támogatják. Ezzel szemben az üzleti intelligencia rendszerekben a hangsúly az adatok elemzésén és a nagyobb tömegű adatok vizsgálatán van. A kétféle rendszer között feszülő ellentétek tették szükségesé, hogy a fejlődés kettéágazzék, és megjelenjenek a vezetői döntéseket információval támogató BI (Business Intelligence), azaz üzleti intelligencia alkalmazások.

Az ezen rendszerek bevezetésével járó költségek a mérhető hatékonyságnövekedés következtében igen hamar megtérülnek.

A BI alkalmazások által készített riportok, elemzések és kimutatások segítségével a döntések megalapozottabbak és a tényleges folyamatokat, trendeket határozottabban szem előtt tartják. Fontos tulajdonsága ezen rendszereknek nemcsak az információ kinyerésére, hanem azoknak a megfelelő címzettekhez való eljuttatásának lehetősége. További hasznos jellemző, hogy mindezen műveletek igen nagy mértékben automatizálhatók, és így az emberi tényezőknél rejlő hibalehetőségek hatása jól csökkenthető.

Az általunk fejlesztett kontrolling rendszer adatainak elemzésére a riportálási és lekérdezési rendszerek világpiacra is vezető helyen található Business Objects nevű szoftvert ajánljuk. Az eszköznek nagy előnye, hogy a már jól megszokott és ismert Microsoft Office ismeretek alapján is könnyen és egyszerűen kezelhető, így még a nagyon bonyolult elemzések és kimutatások készítése sem igényel

olyan speciális informatikai szaktudást, mint egy SQL nyelven íródott adatbázisból való lekérdezés. Ez az egyszerűség nagy hasznára lehet olyan intézményeknek, ahol a kontrolling segítségével megszerezhető és hatékonyabb gazdálkodást lehetővé tevő döntések előkészítését még sok-sok kísérleti jellegű – és így állandóan változó lekérdezések, riportok, kimutatások és elemzések előzik meg.

Az eszköznek további nagy előnye, hogy nem csupán egy újonnan bevezetésre kerülő kontrolling adatbázisra, de számtalan, az egészségügyben is megtalálható sziget-rendszerű adatbázisra képes egyidejűleg kapcsolódni és onnan adatokat kinyerni. Így lehetővé válik, hogy egy nehezen áttekinthető, igen heterogén adatforrás-struktúrát egyszerű, a Windows-ból jól ismert drag-and-drop módszerrel jól áttekinthető, homogén kimutatássá varázsoljunk. Az eszköz igen egyszerűen bővíthető és rugalmassága révén lehetőséget biztosít arra, hogy egy már meglévő adatforrás, struktúra mellé ad hoc jelleggel érkező külső információ – pl. egy Excel táblában összeállított KSH statisztika – könnyedén beemelhető és összevethető legyen a saját adatainkkal.

Teljesen automatizálható a Business Objects segítségével a rendszeresen küldendő illetve összeállítandó riportok frissítése és meghatározott E-mail címre, szerverre, Intranetre vagy akár nyomtatóra való elküldése. Ily módon nem kell kapkodnunk egy-egy havi, negyedéves vagy féléves kötelező beszámoló határidőre történő összeállításával. Hasonlóan előnyös tulajdonsága, hogy csupán egyszer kell egy-egy riport formátumát az előírásoknak megfelelően beállítanunk, onnantól kezdve akár egy ad hoc riport elkészítése esetén is néhány mozdulattal a formátum és a külalak template-ként húzható rá a dokumentumra.

A SZERZŐK BEMUTATÁSA



Klopfer Péter A Bánki Donát Gépipari Műszaki Főiskolán szerzett mérnöki diplomát, majd később a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetemen marketing-szakközgazdászként végzett. A Transelektro Külkereskedelmi Vállalat után 8 évig dolgozott a Siemens

Rt.-ben, telekommunikációs területen értékesítési vezetőként. Néhány év kitekintés következett a marketing területére, – marketingigazgatóként részben a Matáv-nál, részben annak egyik leányvállalatánál dolgozott. Jelenleg az üzleti Intelligencia világpiacra is vezető helyet elfoglaló Business Objects magyarországi kizárólagos disztribútorának, a Processorg Software '82 Kft. értékesítési vezetője.



Kovács Zoltán A Veszprémi Egyetemen szerzett mérnöki diplomát 1997-ben, majd a Széchenyi István Egyetemen végezett szakközgazdászként 2002-ben vállalkozási szakirányon. Három évet dolgozott a Bugát Pál kör-

házban, ezt követően – jelenleg is – az EGIS Rt. Gyógyszer-gyárban dolgozik a Kutatási Igazgatóságon kutatási projekt menedzserként. Business Objects magyarországi kizárólagos disztribútorával, a Processorg Software '82 Kft.-fel idén tavasszal került kapcsolatba az egészségügyi kontrolling projekt kapcsán.