

Az éves tervezés újragondolása: keret, cél vagy előrejelzés?

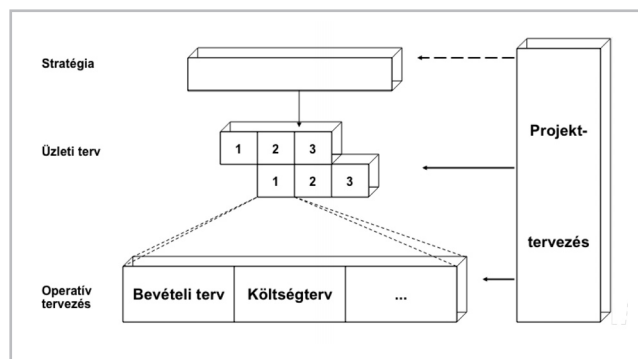
Dr. Bodnár Viktória, Corvinus Egyetem
 Dr. Papik Kornél, Budai Egészségközpont

Az operatív keretek a hatékony és eredményes rövidtávú tervezés és kontroll fontos vezetői eszközei. Az operatív kerettervezés egyik legfontosabb célja, hogy arra bátorítsa a felelősségi egységek vezetőit, hogy az össz-szervezeti célok elérése érdekében hozzák meg mindennapi döntéseiket. A megfelelő folyamatszerzés és a módszertani támogatás kritikus abból a szempontból, hogy kezelni tudjuk a felmerülő szakmai és magatartási problémákat.

Budgets are important tools for efficient and effective short-term planning and control in organizations. One of the main purposes of budgeting is to encourage all of responsible managers to attain the goals of the organization. The process and the methodological support of this very complex managerial task are critical to cope with the connecting behavioural problems.

AZ OPERATÍV KERETTERVEZÉS SZEREPE A VEZETÉS KOMPLEX RENDSZERÉBEN

Az operatív – vagy „ismertebb nevén” éves – tervezés a hosszú távú stratégiai és a több évre vonatkozó üzleti terv következő időszakra vonatkozó szeletének a részletes kibontása.



1. ábra
 Tervezési szintek [4, 8. oldal]

Mint az ábra is mutatja, itt válik véglegessé a stratégiában megfogalmazott célok megvalósításához vezető út első szakasza. A részletek kidolgozása, a pontosítás két értelemben is megtörténik. Egyfelől tételesen rögzítjük az egyes felelősségi és elszámolási egységek konkrét hozzájárulását a szervezet egészének teljesítményéhez; másfelől az éves számokat havi, de legalább negyedéves tételekre bontjuk,

hogy a teljesülés nyomon követése, a terv-tény összevetés rendszeresen, gyakori időközönként megtörténhessen.

Az operatív kerettervezés azonban jóval több az éves össz-szervezeti szintű tervek egyszerű részletezésénél. A lényeg abban áll, hogy hogyan támogatja a keretek rendszere a komplex szervezetek folyamatos visszacsatolásra épülő, a változásokra reagáló irányítását. Ha ebből a szempontból nézzük, az operatív kerettervezés – a stratégia részletezésén túl – további három kulcsfontosságú szerepet tölt be.

- Egyfelől segíti a felelősségi és elszámolási egységek közötti megfelelő koordinációt. Előre láthatóvá teszi, hogy a házon belüli szolgáltatásnyújtást (például: diagnosztika) melyik egység mikor, várhatóan milyen volumenben akarja igénybe venni, és az is egyértelművé válik, hogy amennyiben nem változtatunk a kapacitásainkon és a munkaszervezési módszereinken – akkor ez mennyibe fog kerülni.
- Világossá teszi, hogy meddig terjed az egyes vezetők mozgásterét a gazdálkodás tekintetében: az adott egység vezetőjének döntése szerint felhasználható, felsőbb szinten jóváhagyott kereteket jelöl ki.
- Alapul szolgál a teljesítmények értékeléséhez. Az elfogadott operatív keretterv olyan, mint egy szerződés. A felsővezető vállalja, hogy a kereten belül – amennyiben jelentős beavatkozás, változás nem történik – nem avatkozik bele a vezető gazdálkodási döntéseibe, valamint azt is, hogy ez alapján fogja értékelni a felelősségi egység vezetőjének (a keretgazdának) a teljesítményét. Ez azt jelenti, hogy – a kontroller elemzéseinek segítségével – elválasztja a terv-tény eltérés azon részét, ami a keretgazda által befolyásolható (például: túlórak növekvő aránya, és az ebből eredő személyi jellegű költség-növekmény), attól, amelyik nem, vagy csak korlátozottan (például: kihasználatlan TVK-ból eredő bevételkiesés).

AZ OPERATÍV KERETTERVEZÉS FOLYAMATA

Az operatív kerettervezés a tárgyévi tervek elkészítését jelenti, ennek megfelelően azon évet megelőzően készül, amelyre vonatkozik, és a tárgyévi teljesítmények tervszámmainak meghatározásával megalapozza, biztosítja ezen időszak kontrolljának lehetőségét.

Az operatív kerettervezés központi fogalma az ún. keret vagy keretterv, mely „az eredményes rövidtávú tervezés és kontroll fontos eszköze a szervezetekben. A keretterv általában egy évre szól, és tartalmazza az adott év tervezett bevételeit és ráfordításait” [1, 416. oldal].

Az operatív jelző egyrészt az időtávra vonatkozik (rövidtáv), másrészt pedig az alaptevékenység, a működés rész-

leteinek, egyedi elemeinek megtervezésére utal. A kifejezésen belül a „keret” pénzértékben kifejezett formalizált tervet jelent, melyhez vezetői elkötelezettség, hatáskör és felelősség kapcsolódik [4, 9. oldal]. „Az egymással összehangolt egyedi keretek összességét kerettervezési rendszernek nevezzük” [3, 144. oldal]. Alapvetően rögzíthető, hogy nem létezhet olyan keret, amelyhez nem tartozik felelős és a kereteknek le kell fedni a teljes szervezetet.

Az operatív keretek rendszerének megalkotása egy bonyolult és időigényes folyamat, amely számos módszertani és magatartási kérdést vet fel. Ezek mindegyikét e cikk korlátozott keretében nem szeretnénk végigvinni. Az olvasók figyelmét arra a néhány elemre szeretnénk felhívni, amely – meggyőződésünk szerint – segít az operatív kerettervezés vezetést támogató jellegének, a szervezet irányításában megnyilvánuló hasznának felismerésében, és talán sikerül meggyőznünk egy-két intézményvezetőt arról, hogy érdemes rászánni a többlet vezetői időt és energiát a következő időszak közös, szisztematikus végiggondolására.

A KIINDULÓPONTOK TISZTÁZÁSA

A módszertanilag helyesen kivitelezett operatív kerettervezési folyamat egyik fontos hozzáadott értéke a gazdálkodás minőségéhez, hogy a vezetés kénytelen időt szánni az előző időszak részletes elemzésére és a következő időszak meghatározó gazdálkodási körülményeinek tisztázására, és az ezzel kapcsolatban kialakult konszenzust rögzítik és kommunikálják a szervezet minden felelős vezetője felé. Az operatív kerettervezést – logikusan – meg kell előznie a stratégiai (üzleti, középtávú) tervezésnek, hiszen ezek szolgálnak a részletek megtervezésének kiinduló pontjával. Ha azonban az adott szervezet nem készít hosszú és / vagy középtávra vonatkozó számszerűsített terveket – ahogyan ez a hazai egészségügyi ellátók zömére jellemző -, az éves tervek kidolgozásához akkor is szükség van bizonyos kiinduló pontokra, sarokszámokra.

Az operatív kerettervezési folyamat első lépése tehát a sarokszámok és a premisszák meghatározása. A sarokszámok a tulajdonosok konkrét (pénzügyi) kategóriában meghatározott elvárásai a következő időszakra vonatkozóan. Fontos sarokszám lehet például a null szaldó elérése, a hitelmentes működés, vagy a legalább 10% nem OEP finanszírozási forrás elvárása a bevételeken belül. A stratégiai tervezéssel foglalkozó cikkünkben már kitértünk a konkrét, kézzelfogható és releváns tulajdonosi elvárások jellemző hiányára a hazai egészségügyi ágazatban. Ha nincsenek is explicit megfogalmazva ezek az elvárások, az ellátó szervezet menedzsmentje számára kulcsfontosságú, hogy – például az érintettek elvárásainak végiggondolása segítségével – rögzítse a következő évi gazdálkodás általános kereteit. A hozzáadott érték ebben az esetben az, hogy a vezetés tagjai egyeztetik az ezzel kapcsolatos véleményüket, és – még a formalizált stratégia hiányában is – kialakulhat egy közös értelmezés a konkrét célokra, prioritásokra vonatkozóan.

A premisszák a következő időszakra vonatkozó feltételezések a környezet általunk nem befolyásolható tényezőire vonatkozóan. Fontos premissza például a HBCs forintérték alakulása, a gyógyszerekre, vagy az energia árakra vonatkozó infláció, vagy éppen a közalkalmazotti béremelés mértéke. A premisszák kapcsán a módszertani kihívás nem a konszenzus elérése és a tulajdonosi megerősítés, hiszen ezek – elvileg – tények. A szabályzó és irányító hatóságok, valamint a piac határozza meg ezeket, az intézményvezetőknek – pontosabban az őket a tervezés során segítő kontrollereknek – „csak” az a dolguk, hogy hiteles forrásokra támaszkodva rögzítsék ezeket, és a szervezet minden szintjén egyértelműen kommunikálják a vezetők, munkatársak felé.

Nagyfokú környezeti bizonytalanság mellett a vezetők úgy ítélik meg, hogy egymással párhuzamosan több eshetőséget is meg kívánnak vizsgálni a tervezés során. Ez módszertanilag kétféleképpen is történhet. Az egyik lehetőség az úgynevezett scenáriótervezés, vagyis teljes forgatókönyvek készítése a kedvezőbb /semleges / kedvezőtlen feltételrendszerrel számolva, s ezeknek megfelelően különböző tervszámokat (keretváltozatokat) dolgoznak ki. Ezáltal már a tervezés időszakában, időben és tudatosan felkészülnek egymástól eltérő környezeti „változatokra”. Gyakoribb – és könnyebben kivitelezhető – azonban a modellezés, vagy más szóval terv szimulációk készítése, amikor egy-egy meghatározó premissza változásának hatását végigvezetik a keretek rendszerén, eljutva az össz-szervezeti hatásig. A korszerű információtechnológia ma már számos olyan megoldást kínál megfizethető áron, amely lehetővé teszi a rendszeres egy-, vagy akár többlet tényező szimulációk elvégzését.

A KERETTERVEZÉSBE BEVONT SZEREPLŐK

Az operatív kerettervezés folyamatának lefutása kapcsán alapvetően két fajta modell létezik, melyek között a leglényegesebb különbség a vezetés különböző szintjei bevonásának mértéke. A „felülről lefelé irányuló” (top-down) tervezés esetében a felsővezetés (a központi kontrolling szakmai támogatásával) meghatározza az egyes egységek tervszámait, kereteit, illetőleg a magasabb szintű keretekből vezetnek le az alsóbb szintűeket. Az „alulról felfelé építkező” (bottom-up) folyamat esetében az alsóbb szintű egységek vezetői aktívan részt vesznek saját tervszámaik meghatározásában, s ezek összegzésével adódhat a teljes szervezet éves terve. Értelemszerűen az első eset hiányossága lehet az alsóbb szintek elköteleződésének és szaktudásuk beépítésének hiánya, a másodikon pedig a könnyen teljesíthető, jelentős tervezési tartalékokat tartalmazó, össz-szervezeti szinten akár egymásnak ellentmondó tervszámok jelenthetik a problémát.

A problémák kiküszöbölésére napjainkban egyre inkább az a felfogás nyer teret, hogy felülről indított, vagyis a legfontosabb szervezeti célokat és a főbb sarokszámokat előzetesen rögzítő, majd pedig az alsóbb szintek által a részle-

teket kidolgozó, ún. ellenáramlatú tervezés történjen, akár több iterációban is [3, 156. old.].

A felsővezetés aktív közreműködése nélkül sem a keret-tervezés, sem pedig az erre épülő tárgyidőszaki kontroll nem valósítható meg eredményesen. Gyakorta már önmagában a felsővezetői figyelem érzékelése csökkenti az alsóbb szintű vezetők arra irányuló esetleges törekvését, hogy túlzottan könnyen teljesíthető célokat fogalmazzanak meg – s ezáltal a szervezet gazdálkodásában szub-optimális helyzeteket teremtsenek. Ha megfelelően kezeljük a felsővezetés és a vonalbeli vezetők – keretgazdák – bevonását a kerettervezési folyamatba, olyan keretekhez, tervszámokhoz juthatunk, amelyek megfelelő irányba állítják a szervezet összes felelős vezetőjének a személyes motivációját is.

- A tervek, keretek nem lehetnek túlzottan szigorúak, elérhetetlenek, illetve betarthatatlanok, elkerülendő, hogy a vezetők a rövid távú célélérés, eredményesség érdekében a szervezet hosszú távú céljaival érdekeivel szembe menő lépésekre kényszerüljenek, vagy egyszerűen ne vegyék komolyan a kereteket.
- Az elérhető célok csökkentik a vezetők motivációját az adatok manipulálására, sikerélményt adnak, ugyanakkor jellemzően további ösztönzők szükségesek ahhoz, hogy a vezetők a célélérésen túl is mindent megtegyenek a megfelelő minőségi szinten elérhető maximális teljesítmény érdekében [1, 429. old.).
- A tervezési folyamat minden résztvevőjével meg kell értenni, hogy a cél az össz-szervezeti teljesítmény, illetve erőforrás-elosztás optimalizálása, amely számos komponisszumot igényelhet a keretgazdák részéről.

A keretgazdák bevonásának egyik legfontosabb hatása az lehet, hogy az akár külső, akár belső teljesítményt nyújtó felelősségi egységekben felmerülő kapacitáshiányt vagy többletet ezen egységek vezetőinek kell megpróbálni kezelni, az ebből fakadó többletköltséggel nem jogos sem a szolgáltatásvásárlót (pláne az árat közvetlenül megfizető ügyfelet), sem az igénybe vevő felelősségi egységet terhelni. Az előző a versenyképesség romlásához és a fizető ügyfelek elvesztéséhez, az utóbbi pedig a belső konfliktusokhoz és túl költséges, fenntarthatatlan ellátási struktúrához vezet. Ez magában foglalja azt, hogy a szolgáltatást nyújtó költséghegyek érezzék a készletet a hatékony működésre, ugyanakkor az igénybe vevőknél megjelenő átterhelt költségek, az árak és a belső elszámoló árak jelentsenek készletet a gazdaságos felhasználásra, a felesleges igénybevétel elkerülésére. Ehhez szükség van arra, hogy a költségekért való felelősség, illetőleg az árazás, az átterhelések rendje a szervezet egésze szintjén átlátható és konzisztens módon szabályozott legyen, illetőleg az egyes egységek képesek legyenek a teljesítmények és költségek megfelelő tervezésére.

Ennek a bonyolult, sok konfliktust felszínre hozó, a nem, vagy nehezen befolyásolható külső paraméterek szorításában zajló folyamatnak a kulcsszereplői – az elvárás támasztó felső vezetés és a keretgazdák mellett – a folyamat

módszertani gazdái, a kontrollerek. A kontrollereknek nemcsak a konzisztencia megteremtése és a folyamat összehangolása a feladatuk, hanem – és talán ez a fontosabb – az egymásnak feszülő elvárások, részérdekek kapcsán az objektivitás biztosítása, a megoldási lehetőségek felmutatása is. Ha például a rögzített minimumfeltételek, TVK és bérszínvonal mellett a belső szolgáltató egység mindenképpen veszteséget termel, akkor érdemes lehet felvetni a külső szolgáltató igénybe vételének, vagy éppen a belső szolgáltatók mellé külső, piaci megbízások (például foglalkozás-egészségügyi szolgáltatások) végzésének lehetőségét. De felvetődhet a műszakszám és a munkaszervezési módszerek megváltoztatásában rejlő lehetőségek vizsgálata is. A kontrollerek – megfelelő szakmai tudással felvértezve – sokat segíthetnek a kitörési pontok beazonosításában. De csak akkor, ha hitelesek, és elfogadott támogatói nemcsak a felső vezetésnek, hanem a vonalbeli vezetőknek, keretgazdák is.

KERETEK ÉS ELŐREJELZÉSEK

Az operatív kerettervezési folyamat eredményeképpen tehát előáll a tulajdonosi elvárásoknak, a környezetre vonatkozó feltételezéseknek és a teljesítmény-, valamint erőforrás kereteknek egy konzisztens rendszere, amely a következő időszak felelős gazdálkodási döntéseinek, valamint a folyamatos kontrollnak az alapjául szolgál. Ha időben sikerül lezárni a kerettervezési folyamatot, akkor a lezárás pillanatában az operatív keretrendszer egyben a legpontosabb becslés is arra vonatkozóan, hogy hogyan fog alakulni az ellátó intézmény pénzügyi teljesítménye. A „kontroll alapja” és a „legjobb becslés” funkció azonban az idő előre haladtával már nem biztosítható egy rendszerben. Ahogyan ugyanis haladunk a tárgyév során időben előre, a tények természetesen eltérnek a tervezett számoktól, a változások, amikre számítottunk, vagy nem számítottunk, bekövetkeznek. Innentől kezdve az aktuálisan elérhető legpontosabb információt a várható pénzügyi teljesítményről már nem az operatív keretterv tartalmazza, hanem az úgynevezett előrejelzések (várható számítások), amelyek a tényszámok, és a bekövetkezett változások hatásainak átvezetése alapján készülnek. Fontos, hogy az előrejelzések nem „váltják fel” év közben a tervszámokat, szerepük a vezetői döntések támogatása, a legvalószínűbbnek tűnő állapotok, gazdálkodási pályák felvázolása. A tervszámok jelentik az elemzések alapját, a vezetői felelősségvállalás és a teljesítményértékelés ezek alapján történik. Az előrejelzések pedig segítenek a vezetésnek dönteni arról, hogy kell-e valamit változtatni, beavatkozni – ami akár a bevételi és költségkeretek módosítását is jelentheti, de nem automatikusan vezetnek ide. A lényeg a tudatos eltérés-elemzés és a döntés arról, hogy a felelősségi egység teljesítményét vissza akarják téríteni a tervezett útra, vagy – a jelentős külső változások miatt – módosított elvárásokat határoznak meg, megváltoztatják a keretgazdák előre rögzített mozgásterét. A cél ebben az esetben is az, hogy az egyes egységek gyengébb teljesítmé-

nyének az összvállalati teljesítményre való hatását az átcsoportosítással csökkentjük.

A hagyományos előrejelzések általában az adott év végéig, a tervezési periódussal összehangoltan készülnek – vagyis ahogyan haladunk előre a tárgyév során, egyre rövidebb és rövidebb időtávokra vonatkoznak.

Ehhez képest az ún. gördülő előrejelzés mindig azonos időtartamra (pl. negyedévente 5 negyedévre előre) készül, általában a legközelebbi időszakot (a fenti példát követve a következő negyedévet) részletesen, a továbbiakat (a maradék 4 negyedévet) nagyvonalúan vázolja fel. Ezáltal szakít a szokásos naptári évvel, tervezési ciklussal, s eredményesen támogatja a folyamatos és aktív vezetői kontroll gyakorlását (bővebben lásd: [3], 169-174. oldal). Különös jelentősége van a gördülő előrejelzéseknek nagyon változó-kony környezetben, hiszen ez az eszköz állandó lehetőséget teremt a vezetők számára a külső változások és belső folyamatok hatásainak figyelembe vételére. Ezt a folyamatot az angolban a múltbeli paraméterekhez való viszonyítás (feed back) helyett a jövőhöz való igazodásként (feed forward) jelzik. Innen már csak egy lépés, hogy az intézményvezetés képes legyen aktívan is befolyásolni a szervezet jövőjét meghatározó külső paramétereket és belső folyamatokat.

AMI MINDEZT LEHETŐVÉ TESZI

Bár a teljes operatív kerettervezési folyamatot nem vetjük végig, mégis talán látható az előzőekből, hogy az operatív kerettervezés feladatainak komplexitása, végrehajtásuk időtartama, az előrejelzések alapján történő folyamatos „újratervezés” csak akkor végezhető el hatékonyan, ha tudatosan és professzionálisan szervezzük ezeket a folyamatokat. A tervezési rendszer felépítése során fontos az egymást követő lépések precíz meghatározása, valamint elemenként az inputok, a kalkulációs eljárások, a meghozandó döntések, a határidők, valamint a szerepkörök (információt szolgáltató, fogadó, döntést hozó, véleményező stb.) tisztázása, tekintettel természetesen a támogató informatikai

megoldás(ok)ra is. A tervezés adott évi feladatait és ütemezéseket a tervezési naptár foglalja össze.

Amikor egy szervezet felsővezetője – vagy vezetése – operatív kerettervezésbe kezd, a folyamatot tipikusan – a hazai, az egészségügyben csaknem kizárólagosan – általános irodai szoftverek, táblázatkezelő alkalmazások támogatják. A tervezés komplexitása, a lépések és a bevont szereplők számossága, az input adatok és köztes elemzések iránti igény azonban komoly hibaforrást jelent ezen eszközök alkalmazása esetén. Ki ne emlékezne elveszett tervváltozatokra, utólag vissza nem követhető módosításokra az Excel táblák tengerében. Ezen korlátok feloldására fejlesztették ki a nyolcvanas évek derekán a relációs adatbázis kezelő alkalmazásokat, amelyek az ezredforduló környékére elérhetővé váltak a legtöbb szervezet számára, megkönnyítve ezzel az adatok strukturált tárolását és ezzel jó alapot teremtettek az adatelemzéshez. Mára azonban már szinte trivialitás akár a hazai egészségügyi vezetők számára is, hogy az adatokat multidimenzióális adattárházakban tároló, azokból valós idejű elemzéseket készítő úgynevezett OLAP (On-Line Analytical Processing), vagy más néven üzleti intelligencia rendszereket használhatnak az elemzések, beszámolók elkészítésénél.

Azt azonban kevesen tudják, hogy a tervezés és előrejelzés készítés, a megfelelő keretgazdálkodás szinte elképzelhetetlen ezen eszközök támogatása nélkül: a ráfordított idő és energia e nélkül lényegesen több költséget jelent, mint a haszon, amit a hatékony döntéstámogatás és kontroll hoz a szervezet számára. Sokszor használják a hazai egészségügyi menedzsment szakmai közbeszédben a Vezetői Információrendszer (VIR) kifejezést a korszerű információtechnológiával támogatott elemzési és beszámolási rendszerekre. Holott a vezetők számára legalább annyira fontos lenne, – ha nem fontosabb – a tervezés, modellezés, döntéstámogatás, amit csak az üzleti intelligencia rendszerek alkalmazásával tudunk hatékonyan megtenni. Vagyis a VIR elképzelhetetlen tervezési funkcionalitás nélkül, még akkor is, ha – egyelőre, – a hazai ágazati szoftverfejlesztők erre nincsenek szakmailag felkészülve.

IRODALOMJEGYZÉK

- [1] Anthony, R. N. – Govindarajan, V., 2009, Menedzsment-kontroll-rendszerek, Panem, Budapest
- [2] Bodnár, V., 2001, Operatív kerettervezés, Egészségügyi Controlling Akadémia képzési program (tananyag), IFUA Horváth & Partners, Budapest
- [3] Horváth & Partners, 2008, Controlling – Út egy hatékony controllingrendszerhez, Complex, Budapest
- [4] IFUA Horváth & Partners, 2007, Operatív kerettervezés, Controlling Akadémia 4. lépcső (tananyag), IFUA Horváth & Partners, Budapest

Dr. Bodnár Viktória, Dr. Papik Kornél bemutatása lapunk XII. évfolyamának 1. számában olvasható.