

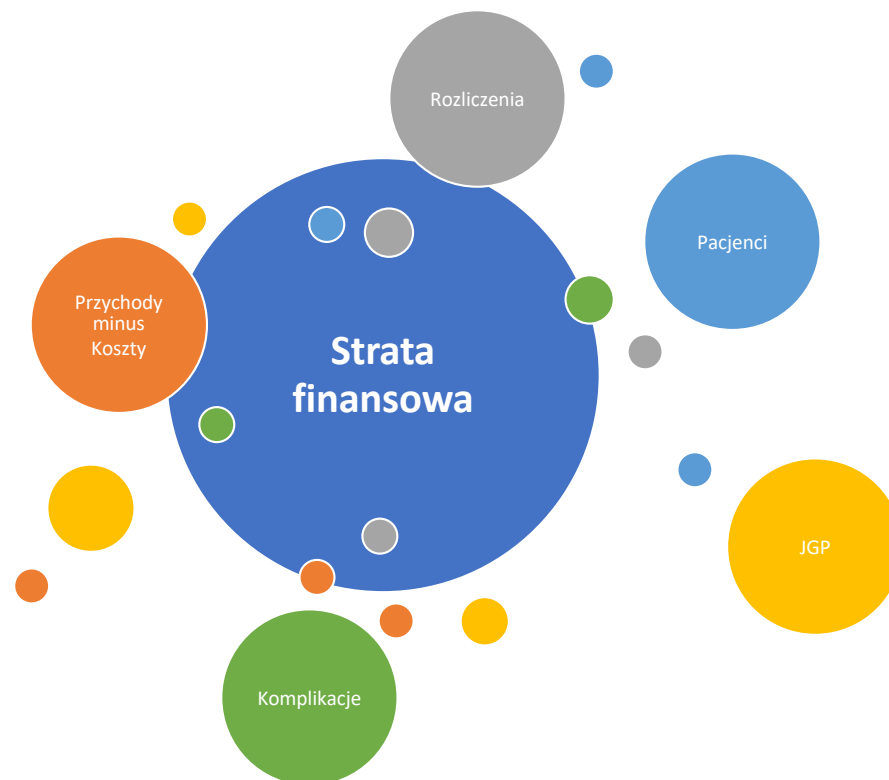


Użyteczność rachunku kosztów w procesie zarządzania podmiotem leczniczym

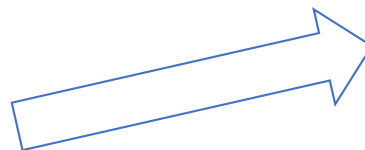
prof. SGH Monika Raulinajtys-Grzybek

Istota i narzędzia zarządzania kosztami

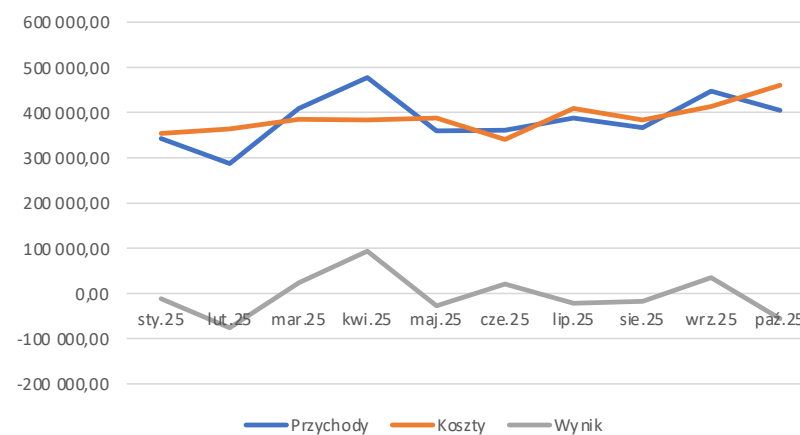
Ujemny wynik... i co dalej?



Po pierwsze diagnoza



RAPORT RENTOWNOŚCI KLINIKI		sty.20
A	PRZYCHODY	342 556,72
B	KOSZTY	353 783,93
B.1. KOSZTY BEZPOŚREDNIE		211 449,21
	1 Materiały medyczne	14 734,89
	2 Materiały niemedyczne	2 017,57
	3 Zużycie mediów	5 170,82
	4 Kontrakty personelu medycznego	83 436,74
	5 Inne usługi obce	2 558,72
	6 Podatki i opłaty	339,49
	7 Wynagrodzenia	77 142,20
	8 Ubezpieczenia społeczne	15 264,78
	9 Amortyzacja	9 341,36
	10 Ubezpieczenia	1 442,64
	11 Inne koszty bezpośrednie	0
B.2. KOSZTY POŚREDNIE		142 334,72
	1 Pracownia RTG	9 856,99
	2 Laboratorium	10 220,98
	3 Blok operacyjny	62 219,96
	4 Anestezjologia	45 985,31
	5 Apteka	1 446,16
	6 Centralna Sterylizacja	231,95
	7 Dział gospodarczy	1 205,58
	8 Statystyka	3 727,41
	9 Administracja	4 172,74
	10 Zarząd	3 267,64
C	WYNIK FINANSOWY	-11 227,21



RAPORT RENTOWNOŚCI KLINIKI

A PRZYCHODY

342 556,72

B KOSZTY

353 783,93

B.1. KOSZTY BEZPOŚREDNIE

211 449,21

1 Materiały medyczne

14 734,89

2 Materiały niemedyczne

2 017,57

3 Zużycie mediów

5 170,82

4 Kontrakty personelu medycznego

83 436,74

5 Inne usługi obce

2 558,72

6 Podatki i opłaty

339,49

7 Wynagrodzenia

77 142,20

8 Ubezpieczenia społeczne

15 264,78

9 Amortyzacja

9 341,36

10 Ubezpieczenia

1 442,64

11 Inne koszty bezpośrednie

0

B.2. KOSZTY POŚREDNIE

142 334,72

1 Pracownia RTG

9 856,99

2 Laboratorium

10 220,98

3 Blok operacyjny

62 219,96

4 Anestezjologia

45 985,31

5 Apteka

1 446,16

6 Centralna Sterylizacja

231,95

7 Dział gospodarczy

1 205,58

8 Statystyka

3 727,41

9 Administracja

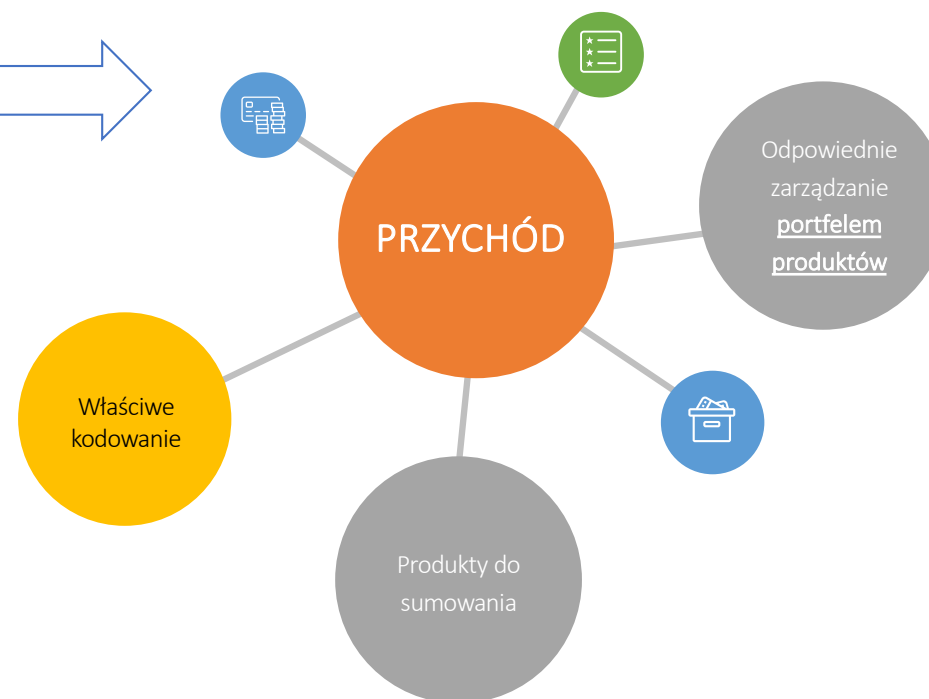
4 172,74

10 Zarząd

3 267,64

C WYNIK FINANSOWY

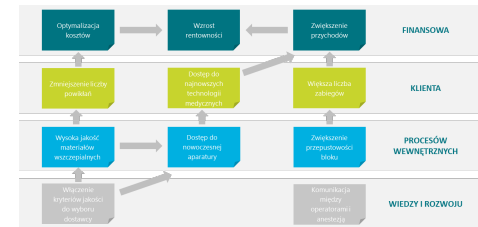
-11 227,21



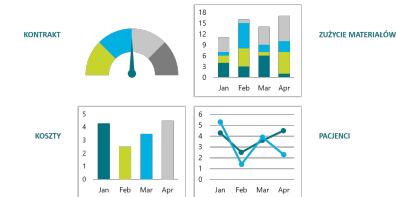
Po drugie strategia



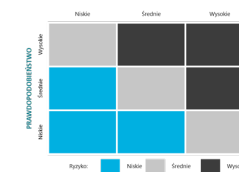
MAPA STRATEGII



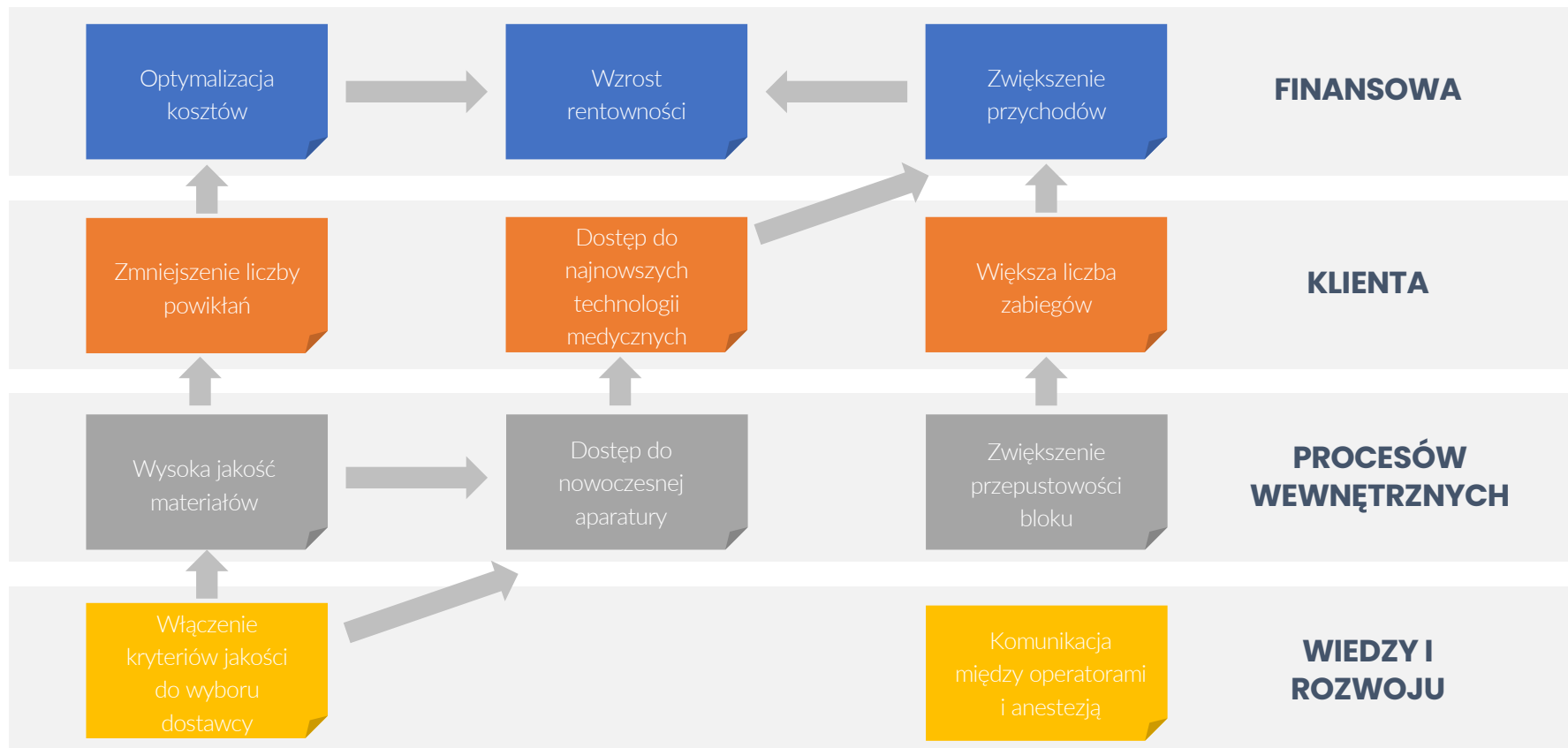
MIERNIKI DZIAŁANIA (KPI)



RYZYKA

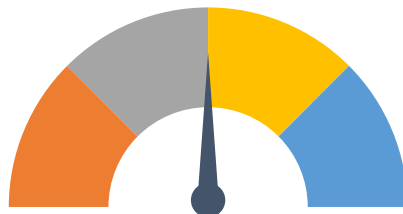


MAPA STRATEGII

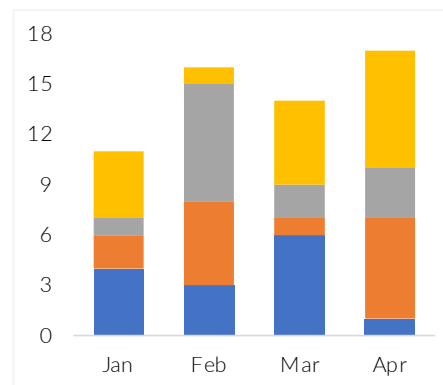


MIERNIKI DZIAŁANIA (KPI)

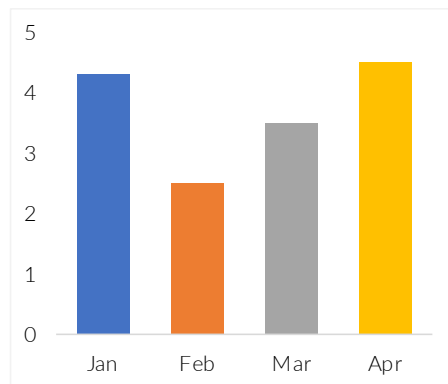
KONTRAKT



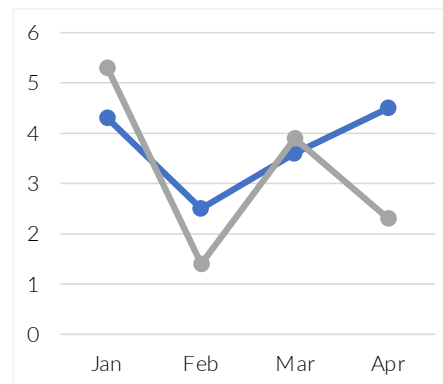
ZUŻYCIE MATERIAŁÓW



KOSZTY

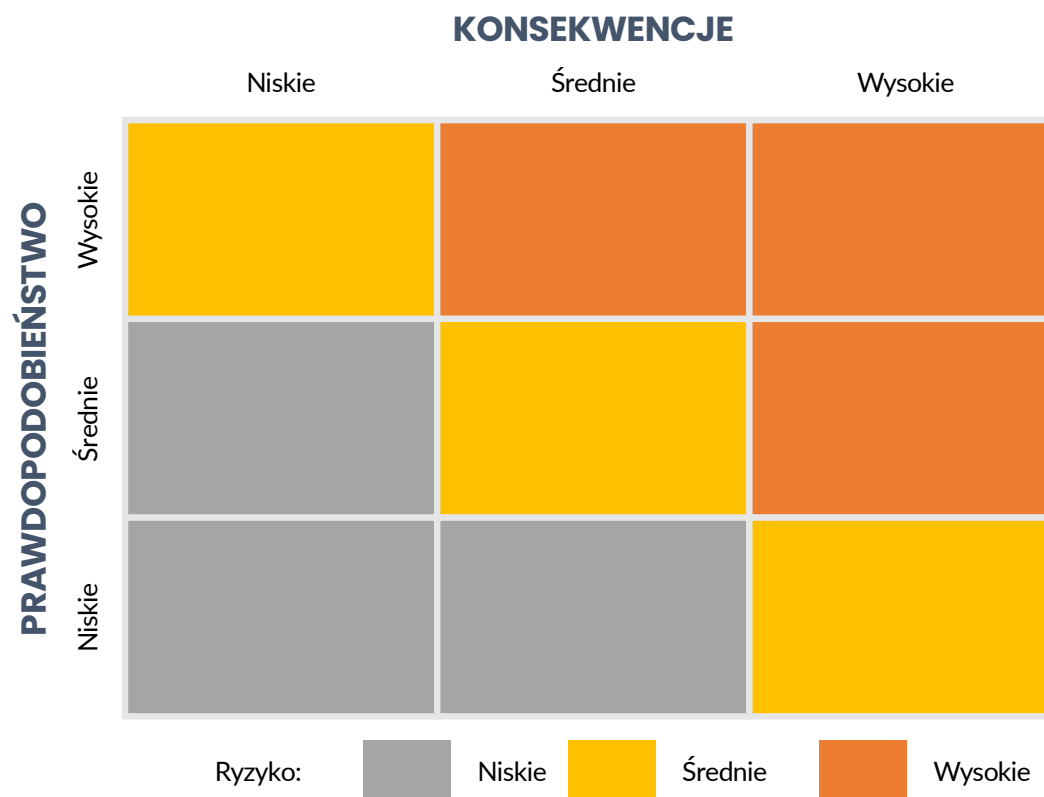


PACJENCI



	OPIS RYZYKA	PRZECIW-DZIAŁANIE
1	Opór personelu względem zmian	Plan komunikacji strategii; zachęty po realizacji strategii
2	Zmiany przepisów rozliczeniowych	Stała komunikacja z działem rozliczeń
3	Niewłaściwa jakość otrzymywanych wyrobów medycznych	Współpraca z działem zamówień publicznych przy opisie specyfikacji zamówienia

RYZYKA



Po trzecie plan finansowy i monitorowanie jego realizacji



BUDŻET KLINIKI		
A	PRZYCHODY	342 556,72
B	KOSZTY	353 783,93
	B.1. KOSZTY BEZPOŚREDNIE	211 449,21
	1 Materiały medyczne	14 734,89
	2 Materiały niemedyczne	2 017,57
	3 Zużycie mediów	5 170,82
	4 Kontrakty personelu medycznego	83 436,74
	5 Inne usługi obce	2 558,72
	6 Podatki i opłaty	339,49
	7 Wynagrodzenia	77 142,20
	8 Ubezpieczenia społeczne	15 264,78
	9 Amortyzacja	9 341,36
	10 Ubezpieczenia	1 442,64
	11 Inne koszty bezpośrednie	0
	B.2. KOSZTY POŚREDNIE	142 334,72
	1 Pracownia RTG	9 856,99
	2 Laboratorium	10 220,98
	3 Blok operacyjny	62 219,96
	4 Anestezjologia	45 985,31
	5 Apteka	1 446,16
	6 Centralna Sterylizacja	231,95
	7 Dział gospodarczy	1 205,58
	8 Statystyka	3 727,41
	9 Administracja	4 172,74
	10 Zarząd	3 267,64
C	WYNIK FINANSOWY	-11 227,21

Zarządzanie kosztami ośrodka odpowiedzialności

Skuteczne zarządzanie kosztami jest możliwe, gdy informacje są zrozumiałe dla ich odbiorców

- Efektywne zarządzanie kosztami wymaga zaangażowania kierowników liniowych – ordynatorów, pielęgniarek oddziałowych oraz kierowników komórek

Ośrodki odpowiedzialności

Ośrodek odpowiedzialności- każdy podmiot w organizacji
(klinika, oddział, blok, poradnia, pracownia, zakład, dział, komórka, sekcja ...)
na którego czele stoi **kierownik** ponoszący odpowiedzialność za **koszty, przychody, bądź jedno i drugie (czyli wynik).**

Analiza informacji na poziomie ośrodka odpowiedzialności pozwala skutecznie wyznaczać cele kierownikom poszczególnych części organizacji i rozliczać ich z realizacji celów. Jest podstawą do delegowania zadań i odpowiedzialności. W dużej organizacji to mus.

BUDŻET KLINIKI		
A	PRZYCHODY	342 556,72
B	KOSZTY	353 783,93
	B.1. KOSZTY BEZPOŚREDNIE	211 449,21
	1 Materiały medyczne	14 734,89
	2 Materiały niemedyczne	2 017,57
	3 Zużycie mediów	5 170,82
	4 Kontrakty personelu medycznego	83 436,74
	5 Inne usługi obce	2 558,72
	6 Podatki i opłaty	339,49
	7 Wynagrodzenia	77 142,20
	8 Ubezpieczenia społeczne	15 264,78
	9 Amortyzacja	9 341,36
	10 Ubezpieczenia	1 442,64
	11 Inne koszty bezpośrednie	0
	B.2. KOSZTY POŚREDNIE	142 334,72
	1 Pracownia RTG	9 856,99
	2 Laboratorium	10 220,98
	3 Blok operacyjny	62 219,96
	4 Anestezjologia	45 985,31
	5 Apteka	1 446,16
	6 Centralna Sterylizacja	231,95
	7 Dział gospodarczy	1 205,58
	8 Statystyka	3 727,41
	9 Administracja	4 172,74
	10 Zarząd	3 267,64
C	WYNIK FINANSOWY	-11 227,21

Podstawa prawna rachunku kosztów w podmiotach leczniczych

Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 26 października 2020 r. w sprawie zaleceń dotyczących standardu rachunku kosztów u świadczeniodawców

- Określa sposób gromadzenia informacji kosztowych w różnych ośrodkach odpowiedzialności (nazywanych ośrodkami kosztów)
- Określa sposób rozliczania kosztów między ośrodkami tak, by docelowo wszystkie koszty były przyporządkowane do ośrodków generujących przychody
- Ma na celu wystandardyzowanie podejścia stosowanego w różnych podmiotach, głównie z uwagi na pozyskiwanie tych informacji przez AOTMiT do ustalania cen świadczeń
- Niestety rozporządzenie nie idzie krok dalej – nic nie mówi o kalkulacji kosztów usług (nadal nie wiemy ile kosztuje produkt, wiemy jaki jest koszt „fabryki”)

Różne ośrodki kosztów w rozporządzeniu

- Działalność podstawowa – realizuje świadczenia zdrowotne:
 - Niektóre z tych ośrodków generują przychód – tzw. finalne
 - Inne realizują świadczenia, ale przychód jest rejestrowany gdzie indziej – tzw. proceduralne
- Działalność pomocnicza – wspierają działalność podstawową (nie realizują świadczeń zdrowotnych)
- Zarząd – związane z prowadzeniem działalności związanej z ogólnym zarządzaniem, administracją, kadrami i finansami

Ośrodki kosztów działalności podstawowej

Ośrodki kosztów działalności podstawowej zajmują się realizacją świadczeń zdrowotnych. Podstawą identyfikacji ośrodków działalności podstawowej są specjalności, które te ośrodki wykonują.

Przykładowe ośrodki kosztów działalności podstawowej:

- Oddział Wewnętrzny,
- Oddział Chirurgii Ogólnej i Urazowo-Ortopedycznej,
- Blok operacyjny,
- Przychodnia (Poradnia Pediatria),
- Dział Anestezjologii,
- Laboratorium analityczne,
- Pracownia RTG i USG.

Standaryzacja Numerów kont

Konto	Rodzaj działalności
500	Podstawowa opieka zdrowotna
501	Poradnie specjalistyczne
502	Opieka pozaszpitalna
503	Pomoc doraźna i ratownictwo medyczne
504	Oddziały szpitalne
505	Oddziały opiekuńczo-lecznicze i pielęgnacyjno-opiekuńcze
506	Oddziały uzdrowiskowe
507	Pracownie lub zakłady diagnostyczne i zabiegowe oraz sale operacyjne i inne proceduralne
508	Usługi bezpośrednio finansowane przez NFZ (tzw. kosztochłonne w tym badania TK, RM, endoskopowe)
520	Działalność badawczo-rozwojowa, w tym badania kliniczne
525	Rozliczenia projektów unijnych (Pozostała działalność podstawowa)
526	Programy zdrowotne i profilaktyczne
527	Inne programy i projekty finansowane ze środków publicznych
529	Działalność dydaktyczna
530	Działalność pomocnicza o charakterze medycznym (np. apteka szpitalna)
535	Działalność pomocnicza o charakterze niemedycznym (np. kuchnia)
540	Działalność komercyjna o charakterze medycznym
545	Działalność komercyjna o charakterze niemedycznym
550	Koszty zarządu

Zejsćie z poziomu organizacji do poziomu ośrodka

	Podstawowa				Pomocnicza
	Finalne	Proceduralne			
	ODDZIAŁ	BLOK	LABO	STERYLIZACJA	SZPITAL
PRZYCHODY	100 000				100 000
KOSZTY	43 500	35 000	11 900	8 600	99 000
1. Materiały	4 000	7 000	700	300	12 000
2. Wynagrodzenia	25 000	15 000	6 000	4 000	50 000
3. Ubezpieczenia społ	5 000	3 000	1 200	800	10 000
4. Podatki i opłaty	500	500	500	500	2 000
5. Usługi obce	6 000	4 500	2 000	1 500	14 000
6. Amortyzacja	2 000	4 000	1 000	1 000	8 000
7. Pozostałe	1 000	1 000	500	500	3 000
WYNIK	56 500				1 000



RAPORT RENTOWNOŚCI KLINIKI

A	PRZYCHODY
B	KOSZTY
B.1.	KOSZTY BEZPOŚREDNIE
	1 Materiały medyczne
	2 Materiały niemedyczne
	3 Zużycie mediów
	4 Kontrakty personelu medycznego
	5 Inne usługi obce
	6 Podatki i opłaty
	7 Wynagrodzenia
	8 Ubezpieczenia społeczne
	9 Amortyzacja
	10 Ubezpieczenia
	11 Inne koszty bezpośrednie
B.2.	KOSZTY POŚREDNIE
	1 Pracownia RTG
	2 Laboratorium
	3 Blok operacyjny
	4 Apteka
	5 Centralna Sterylizacja
	6 Dział gospodarczy
	7 Statystyka
	8 Kuchnia
	9 Administracja
	10 Zarząd
C	WYNIK FINANSOWY (A-B)

Poniesione
bezpośrednio
przez klinikę

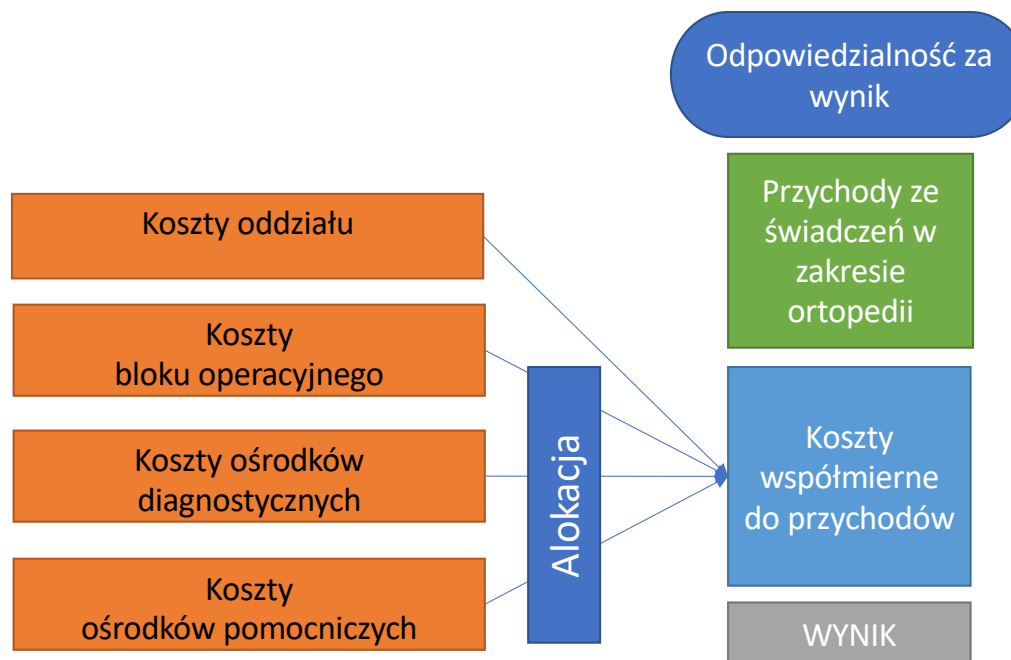
Poniesione
przez inne
jednostki
organizacyjne

Związane ze
świadczeniem
usług przez
inne jednostki

Związane z
funkcjonowaniem
podmiotu jako
całości

Alokowane przy
użyciu kluczy
np. ilość
wykonanych
usług lub koszt
wykonanych
usług

Kierownik kliniki jako menedżer odpowiedzialny za wynik



BUDŻET KLINIKI		
A	PRZYCHODY	342 556,72
B	KOSZTY	353 783,93
	B.1. KOSZTY BEZPOŚREDNIE	211 449,21
	1 Materiały medyczne	14 734,89
	2 Materiały niemedyczne	2 017,57
	3 Zużycie mediów	5 170,82
	4 Kontrakty personelu medycznego	83 436,74
	5 Inne usługi obce	2 558,72
	6 Podatki i opłaty	339,49
	7 Wynagrodzenia	77 142,20
	8 Ubezpieczenia społeczne	15 264,78
	9 Amortyzacja	9 341,36
	10 Ubezpieczenia	1 442,64
	11 Inne koszty bezpośrednie	0
	B.2. KOSZTY POŚREDNIE	142 334,72
	1 Pracownia RTG	9 856,99
	2 Laboratorium	10 220,98
	3 Blok operacyjny	62 219,96
	4 Anestezjologia	45 985,31
	5 Apteka	1 446,16
	6 Centralna Sterylizacja	231,95
	7 Dział gospodarczy	1 205,58
	8 Statystyka	3 727,41
	9 Administracja	4 172,74
	10 Zarząd	3 267,64
C	WYNIK FINANSOWY	-11 227,21



Skuteczne zarządzanie kosztami jest możliwe, gdy informacje są zrozumiałe dla ich odbiorców

- Efektywne zarządzanie kosztami wymaga zaangażowania kierowników liniowych – ordynatorów, pielęgniarek oddziałowych oraz kierowników komórek
- Język rachunku kosztów musi zostać przełożony z języka „księgowego” na taki, który odpowiada wykonywanym zadaniom

	Razem przychody
	Wynik
501-01190	ODDZ.ANESTOZJOLOGICZNY/
507-29004	KARETKA "T"/
	520DZIAŁAŁOŚĆ POMOCNICZA MEDYCZNA
520-01025	PRZEŁOŻONA PIELĘGNIAREK SZPITALA/
520-01026	PIELĘG.KOORDYNUJĄCA+KIER./ZESP.POR.SPECJAL./
520-01027	SZATNIA CHORYCH/
520-01028	SZATNIA PERSONELU/
520-01031	DZIAŁ KONTRAKTOWANIA I ROZLICZANIA ŚWIADCZEŃ MED/
520-01040	REJESTRACJA OGÓLNA/
520-01079	STANOWISKO DS. PROCEDUR MEDYCZNYCH I PROJEKTÓW UE/
520-01101	APTEKA SZPITALNA/
520-01102	CENTRALNA STERYLIZATORNIA/
520-01103	REJESTRACJA RADIOLOGII/
520-01124	SZATNIA DLA ODWIEDZAJĄCYCH/
520-01140	STANOWISKO D/S EPIDEMIOLOGII/
520-11000	TLEOWNIA/
520-29501	PRACOWNIA CYTOSTATYKÓW
530	KOSZTY - DZIAŁAŁOŚĆ USŁUGOWO MEDYCZNA SZPITAL
530-01005	PRACOWNIA EKG+ECHO+HOLTER+PR.WYSIŁKOWE/ ODDZIAŁ .KARDIOLOGI/
530-01006	PRACOWNIA.USG/ ODDZIAŁ WEWNĘTRZNY/
530-01007	PRACOWNIA ENDOSK.(KOŁONO-GASTRO-SIGMO-REKTO)/
530-01010	GABINET .KONSULTACYJNY +USG+CYTOL./ ODDZIAŁ .GINEKOLOGICZNY
530-01022	PRACOWNIA ENDOSKPOWA/ ODDZIAŁ UROLOGII/
530-01023	PRACOWNIA USG/ ODDZIAŁ .UROLOGII/
530-01033	PRACOWNIA DIAGNOSTYKI LABORATORYJNEJ/
530-01034	PRACOWNIA MIKROBIOLOGII+SERODIAGNOSTYKA/
530-01035	PRACOWNIA CYTOLOGICZNA
530-01037	PRACOWNIA SEROLOGICZNA/
530-01038	PRACOWNIA EEG/ PORADNIA NEUROLOGII/
530-01039	FIZYKOTERAPIA+REHABILITACJA/
530-01100	BLOK OPERACYJNY/

Zarządzanie kosztami świadczenia zdrowotnego

Rachunek kosztów jako narzędzie do kalkulacji kosztów etapów leczenia



SKŁADOWE KOSZTU ŚWIADCZENIA

Leki i wyroby medyczne

Koszt leków i wyrobów wykorzystanych w procesie leczenia, w tym wysokokosztowych leków i wyrobów

Procedury medyczne

Koszt procedur diagnostycznych, rehabilitacyjnych, zewnętrznych konsultacji, wykonanych w innych niż oddział jednostkach szpitala



Pobyt w oddziale

Koszty utrzymania oddziału, w tym personelu medycznego zaangażowanego w opiekę

Zabieg operacyjny

Koszty utrzymania bloku, wraz z wyposażeniem, oraz personelu zaangażowanego bezpośrednio lub pośrednio do zabiegu

PEŁNY KOSZT ŚWIADCZENIA



PEŁNY KOSZT ŚWIADCZENIA

Leki i wyroby medyczne

Lek X	Ilość	x	Cena
Wyrób A	Ilość	x	Cena
Wyrób B	Ilość	x	Cena

Procedury medyczne

ICD-9_X	Ilość	x	Koszt
ICD-9_Y	Ilość	x	Koszt
ICD-9_Z	Ilość	x	Koszt

Pobyty w oddziale

Oddział 1	Ilość dni	x	Koszt osobodnia
Oddział 2	Ilość dni	x	Koszt osobodnia

Zabieg operacyjny

Operatorzy	Czas	x	Stawka
Instrumentariuszki	Czas	x	Stawka
Sala operacyjna	Czas	x	Stawka



RAPORT RENTOWNOŚCI KLINIKI

A	PRZYCHODY
B	KOSZTY
B.1.	KOSZTY BEZPOŚREDNIE
	1 Materiały medyczne
	2 Materiały niemedyczne
	3 Zużycie mediów
	4 Kontrakty personelu medycznego
	5 Inne usługi obce
	6 Podatki i opłaty
	7 Wynagrodzenia
	8 Ubezpieczenia społeczne
	9 Amortyzacja
	10 Ubezpieczenia
	11 Inne koszty bezpośrednie
B.2.	KOSZTY POŚREDNIE
	1 Pracownia RTG
	2 Laboratorium
	3 Blok operacyjny
	4 Apteka
	5 Centralna Sterylizacja
	6 Dział gospodarczy
	7 Statystyka
	8 Kuchnia
	9 Administracja
	10 Zarząd
C	WYNIK FINANSOWY (A-B)

Leki i wyroby medyczne

Pobyt w oddziale

Procedury medyczne

Zabieg operacyjny



Po co schodzić do poziomu usługi / grupy usług?



Źródło: Na podstawie G. Cookins, www.bettermanagement.com



Jak się do tego zabrać?

01

PEŁEN KOSZT ŚWIADCZENIA ZAWIERA WSZYSTKIE JEGO ELEMENTY

Każdy element kosztów podmiotu leczniczego musi zostać odniesiony do kosztu świadczenia – świadczenie zbiera wszystkie koszty.

02

KALKULACJA KOSZTU ŚWIADCZENIA WYKRACZA POZA „KSIĘGOWOŚĆ”

Ostateczny koszt zależy w dużej mierze od kompletności danych na temat medycznego przebiegu procesu diagnostyki i leczenia.

03

ANALIZA ZBIORCZYCH DANYCH O WSZYSTKICH PACJENTACH POZWALA OKREŚLIĆ TRENDY

Każdy pacjent jest inny, ale duża próba pozwala ustalić „normalne” dla danego obszaru wartości – na przykład kosztów wynagrodzeń czy wyrobów medycznych

Jakie rodzaje decyzji wspierają takie analizy?

- Lepsze decyzje dotyczące portfela produktów
 - Polityka cenowa
 - Produkt-mix
 - Optymalizacja procesu realizacji
- Świadome zarządzanie portfelem klientów
 - Maksymalizacja wartości dla pacjenta
 - Rozwój nowych kanałów działań na podstawie segmentacji klientów
- Zarządzanie kosztami w łańcuchu logistycznym
- Zarządzanie kosztami jakości procesu
 - Inwestycja w dobrą jakość i ograniczanie kosztów niskiej jakości



Jakie analizy kosztowe w podmiocie leczniczym?

01

KONTROLA KOSZTÓW ZMIENNYCH

Powiązana z monitorowaniem ilości (wykonania)

02

ZARZĄDZANIE POTENCJAŁEM

Dążenie do równomiernego wykorzystania potencjału – „wyptaszczenia” wszelkich odchyleń

03

PLANOWANIE „PEAKÓW” Z WYPRZEDZENIEM

Spiętrzenia działań powodują kolejkowanie, wąskie gardła, zachwianie realizacji procesu i mogą skutkować wzrostem kosztów

04

ZARZĄDZANIE „OGRANICZENIAMI” – LEAN MANAGEMENT

Proces należy układać pod wąskie gardło – zakładając problem z jego dostępnością, niezawodnością, obciążeniem itd.

Dziękuję za uwagę

