

# „SZERVEZETI HATÉKONYSÁG FEJLESZTÉSE AZ EGÉSZSÉGÜGYI ELLÁTÓRENDSZERBEN – TERÜLETI EGYÜTTMŰKÖDÉSEK KIALAKÍTÁSA” TÁMOP 6.2.5 B

## KONFERENCIA AZ EGÉSZSÉGESEBB EGÉSZSÉGÜGYÉRT

2015 06 30

SZÉCHENYI 2020 



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

# Egységesen eredményesebben

## Osztályos és esetszintű kontrolling bevezetése

Nikliné Gáldonyi Edina

**SZÉCHENYI** 2020 



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**

# KONTROLLING MÓDSZERTANOK ÉS IMPLEMENTÁCIÓI

- Osztályos controlling módszertan és kézikönyv, valamint implementálása
- Egységes számlatükör alap
- Esetszintű controlling módszertan és kézikönyv, valamint implementálása



# KONTROLLING MÓDSZERTANI FEJLESZTÉSEK ÉS MEGVALÓSÍTÁSAIK

- A konstrukció célja az egészségügy átalakult rendszere működési hatékonyságának javítása.
- A forrásallokációs rendszer folyamatosan megújulva, hatékonyan biztosítsa a szolgáltatók számára a működés finanszírozását, melyet azok transzparensen és hatékonyan használnak fel.
- A finanszírozás megújítása transzparens költséggazdálkodásra épülve, a teljesítmények költségfolyamatait visszatükrözve lehet következetes.

# KONTROLLING MÓDSZERTANI FEJLESZTÉSEK ÉS MEGVALÓSÍTÁSAIK – OSZTÁLYOS KONTROLLING CÉLOK



- Az osztályos controlling módszertan egységes kereteinek lefektetése és fokozatos bevezetés előkészítése
- Átlátható és összehasonlítható gazdálkodási adatokat biztosítson, s ezzel párhuzamosan a rendszerszintű költségelemzés lehetőségét megteremtse, mind fenntartói, szakmai, mind intézményi szinten.
- A finanszírozási plusz kérelmünket transzparens valid adatokkal tudjuk alátámasztani
- Az osztályos controlling információs háttér bővítése és az elemzési lehetőségek szélesítése
- A teljesítményorientáció erősítése, a gazdálkodási tartalékok kiaknázása



# KONTROLLING MÓDSZERTANI FEJLESZTÉSEK ÉS MEGVALÓSÍTÁSAIK – OSZTÁLYOS KONTROLLING

Az egységes kontrolling módszertan szükségességét a helyzetfelmérés eredménye is alátámasztotta:

## Néhány alapvető megállapítás:

- Az intézmények 90%-a válaszolt a kérdésekre
- Az intézmények 2/3-a rendelkezik kontrolling szervezettel vagy munkakörrel
- A válaszadók 75 %-a készített 2013-ban üzemgazdasági eredmény számítást, legalábbis intézményi szinten
- Viszont csak 21%-nál vannak meg a szakfeladat/szervezeti egység szintű kontrolling eredményszámítás feltételei
- 1/3 készít havi/negyedéves elszámolást, a 2/3 ennél ritkábban

# KONTROLLING MÓDSZERTANI FEJLESZTÉSEK ÉS MEGVALÓSÍTÁSAIK – OSZTÁLYOS KONTROLLING

## Mi is az a kontrolling rendszer

- vezetési értelemben olyan **irányítási rendszer**, amely biztosítja
  - a **hatékonyságot** és finanszírozási helyzetet javító **intézkedések meghozatalát** a tervezés időszakában;
  - a vezetői **megállapodások megkötését** egyeztetett célkitűzések alapján;
  - a céloktól történő **eltérések korai észlelését**, melynek alapján a hatáskörrel rendelkező felelősök meg kell hozzák intézkedéseiket a kitűzött cél elérése érdekében.

## A kontrolling rendszer ezért

- a **módszertanok, folyamatok és információk** olyan összessége,
- amely képes biztosítani az **eredményorientált működést** a közszolgálati szektor intézményei számára.

# KONTROLLING MÓDSZERTANI FEJLESZTÉSEK ÉS MEGVALÓSÍTÁSAIK – OSZTÁLYOS KONTROLLING

**Mivel képes hozzájárulni egy gazdasági controlling rendszer az intézmény működéséhez – és mit ne várjunk tőle?**

## **A controlling rendszer ...**

- **átláthatóságot teremt**
  - a célok,
  - a költségek,
  - a teljesítmények
  - és az irányítási mutatók világában;
- **javítja a cél- és eredményorientáltságot –**
  - a hatásosságot / eredményességet (a kívánt output elérésének képessége)
  - és a hatékonyságot (a felhasznált erőforrások aránya az outputhoz viszonyítva);
- **összekapcsolja a szakterületi és az erőforrásokhoz kapcsolódó felelősséget**
  - a hatáskörök delegálása,
  - a decentralizált keretek,
  - valamint a vezetés révén;
- **támogatja a költségvetés-tervezést.**

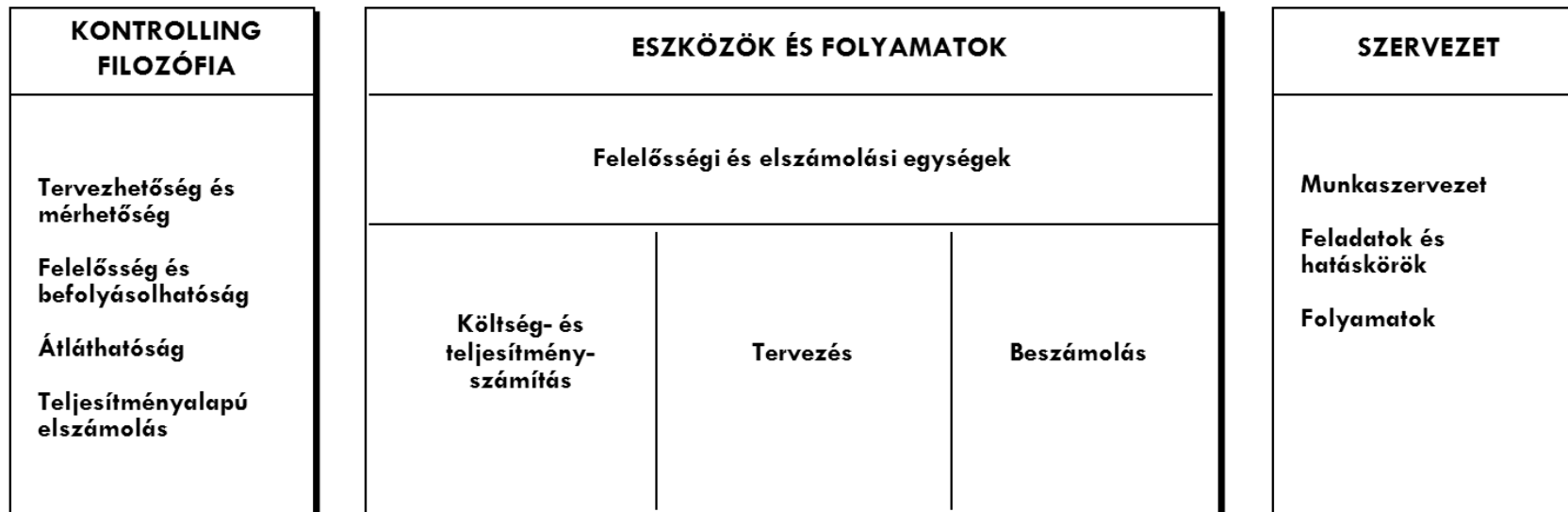
## **A controlling rendszer nem ...**

- az egyéni teljesítmények számon kérésének rendszere;
- egy új módszer az emberi erőforrások értékelésére;
- egy új forma a szervezet vizsgálatához, elemzéséhez;
- egy újabb eszköz a költségvetési megszorítások kivitelezésére;
- kizárólag egy költségközpontú irányítási rendszer.



# KONTROLLING MÓDSZERTANI FEJLESZTÉSEK ÉS MEGVALÓSÍTÁSAIK – OSZTÁLYOS KONTROLLING

## Kontrolling koncepció



## INFORMATIKAI TÁMOGATÁS

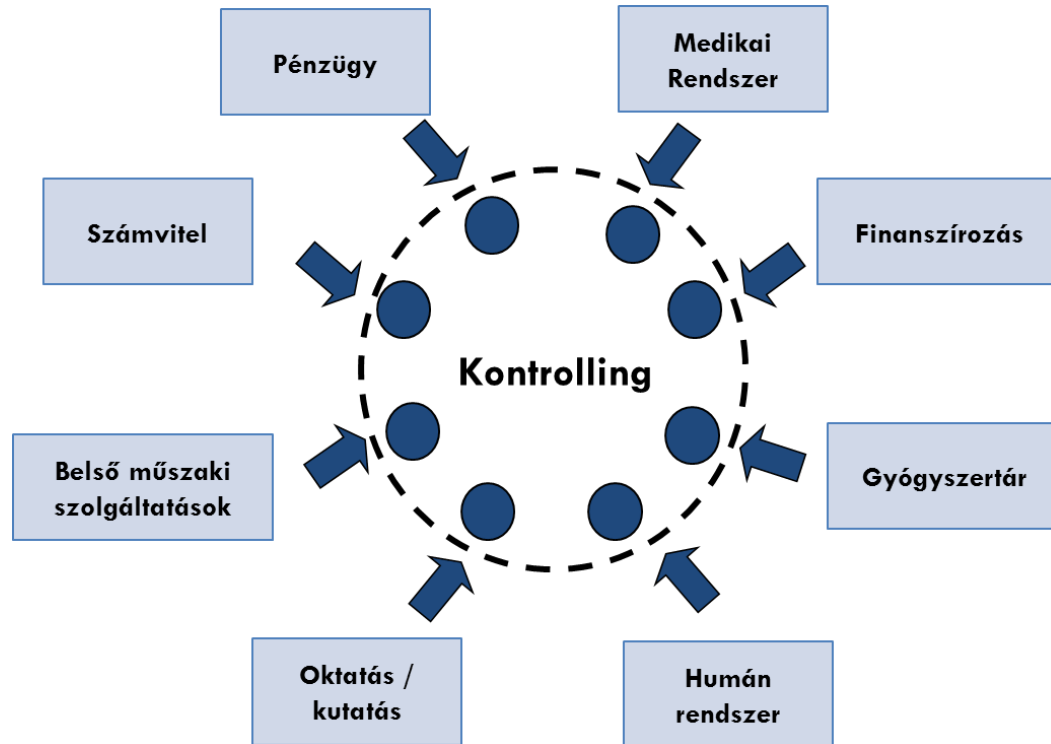
Gazdálkodási rendszerek

Alaprendszerek

Egyéb nyilvántartások

# KONTROLLING MÓDSZERTANI FEJLESZTÉSEK ÉS MEGVALÓSÍTÁSAIK – OSZTÁLYOS KONTROLLING

A kontrolling rendszer több tranzakciós adatbázisból kap (kaphat) input adatokat



# KONTROLLING MÓDSZERTANI FEJLESZTÉSEK ÉS MEGVALÓSÍTÁSAIK – OSZTÁLYOS KONTROLLING

## Egységes osztályos controlling koncepció

Kontrolling vezérelvek, és filozófia – többek között: elvárások, célok, funkciók, címzettek

Fedezet- és eredményszámítás alapelvei, és alaplogikája

Tervezés

Számlatükör,  
számlarend

Pénzügyi számvitel feltételek:

Költségnemek

Költséghelyek,  
kontírozás

Költségviselők

Bevételi struktúra

Fedezet és  
eredmény-  
számítás

Beszámolás

Harmonizált számviteli alapok

# SZÁMLATÜKÖR

## Az egységes számlatükör kialakításnak fő mozgatórugói, célok

### I. GYEMSZI IRÁNYMUTATÁS NYÚJTÁSA

- A 2014-es, gazdálkodásra vonatkozó jogszabályi változások jelentős változást hoztak, a jogszabályi értelmezés sok intézményben eltérő volt. A pénzügyi számvitel (a korábbi pénzforgalmi szemlélettel szemben), egy teljesen új személetet követelt meg az egyes intézményektől.
- A GYEMSZI célja, hogy az új, egységes számlarenddel egy határozottabb iránymutatást adjon a 2014-es számviteli változásokhoz.

### II. EGYSÉGESÍTÉS

- Az intézményeknél alkalmazott jelenlegi főkönyvi struktúra sokszínű, illetve eltérő részletezettségű.
- Az egységes számlarenddel fenntartói oldalról áttekinthetőbbé válik az egyes intézmények gazdálkodása.
- Az adott intézmény vezetése az új, egységes számlarendet felhasználhatja gazdálkodásának fejlesztésére, illetve konkrét célok elérésére (pl. összehasonlíthatóság révén).
- Az új, egységes számlarenddel egyes ad-hoc GYEMSZI adatszolgáltatások kiküszöbölhetők.

### III. KONTROLLING RENDSZER KIALAKÍTÁSA

- A jelenlegi rendeleti (főkönyvi minimum) előírás nem elégíti ki a controlling követelményeket.
- Az egységes számlarend az alapját képezi az egységes controllingnak.
- A controlling fenntartói, és egyedi, intézményi igényeket is kiszolgál.

# SZÁMLATÜKÖR

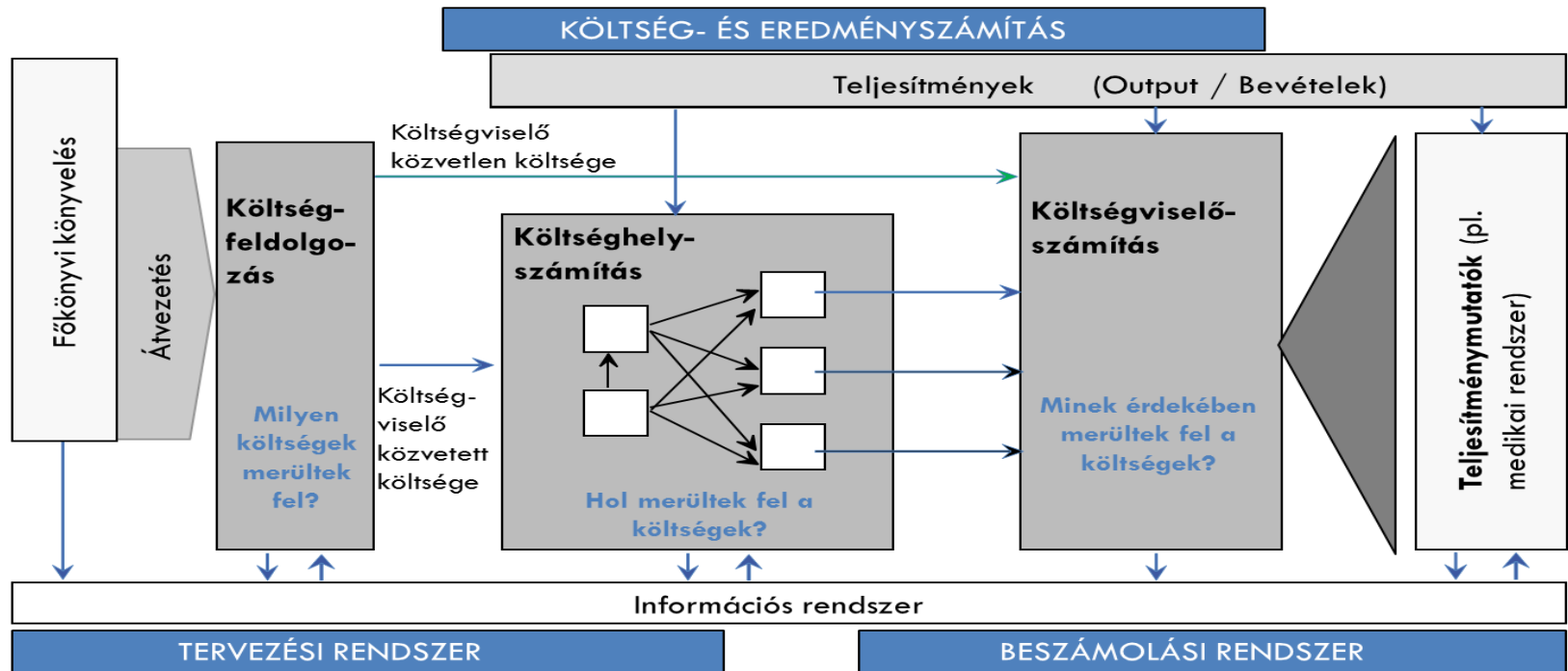
Fő jellemzője:

- A számlarend az egyes főkönyvi számlákra vonatkozóan csak kötelező minimumot ír elő.
- Az egyes számlaszámok további alábontása az egyes intézmények hatásköre.
- Javasolt felülvizsgálni a szakfeladatok és a szervezeti egységek struktúráját.

Nem gátolja az eddig is jól működő részletes könyvelést és kontrollingot készítő intézményeket.

# KONTROLLING MÓDSZERTANI FEJLESZTÉSEK ÉS MEGVALÓSÍTÁSAIK – OSZTÁLYOS KONTROLLING

A controlling rendszer működésének egyik kiinduló alapeleme a főkönyvi könyvelés (költséggyűjtés)



A controlling rendszer magában foglalja a költség- és eredményszámítást, a tervezést és a beszámolást is. Megfelelő információs rendszertámogatásra épít – mind az alap, mind kimeneti rendszerek oldaláról.

# KONTROLLING MÓDSZERTANI FEJLESZTÉSEK ÉS MEGVALÓSÍTÁSAIK – OSZTÁLYOS KONTROLLING

**Mi az amiben eltér az eddigi gyakorlattól az egységes controlling módszertan:**

- Funkciók mérése
- Az árképzés szempontjából **két megoldás alkalmazása** (annak képessége) **elvárt a controllingtól:**
  - **tény fajlagos önköltség alkalmazása,**
  - **diktált elszámoló áron** történő teljesítmény-elszámolás.
- Időszakok meghatározása:
  - Alap a havi elszámolás készítése
  - De a minimum ami kötelező az negyedéves elszámolás
- Szakfeladat/szervezeti egység szintű eredmény számítás a minimum kötelező

# KONTROLLING MÓDSZERTANI FEJLESZTÉSEK ÉS MEGVALÓSÍTÁSAIK – OSZTÁLYOS KONTROLLING

Mit tartalmaz a kézikönyv?

- A kontrollingról, mint a gazdálkodás eszköze
- Az osztályos kontrolling rendszer módszertani áttekintése:
  - Elemei
  - Vezetői elvárások
  - Alapelvek
  - A modell
  - Fedezet és eredmény számítás alapelvei
  - Költség és bevétel számítás alapelvei
  - Költségnemek, költséghelyek és költségviselők rendszere
  - Belső szolgáltatások elszámolásának elvei
  - Bevéeltípusok meghatározása
  - A tervezés
  - A beszámoló rendszer
  - Az informatikai támogatás
  - A kontrolling szervezeti lehelyezkedése





# KONTROLLING MÓDSZERTANI FEJLESZTÉSEK ÉS MEGVALÓSÍTÁSAIK – OSZTÁLYOS KONTROLLING

- A kontrolling rendszer bevezetésének folyamata, tevékenységei - később
- A kontrolling rendszer működtetése:
  - Tervezés folyamata
  - A folyamat tevékenységei és résztvevői
  - A felhasznált adatok feldolgozása
  - Költség és bevétel számítás eljárásai
  - Az adatfeldolgozás módja
  - Speciális elszámolások (áfa, amortizáció, bértámogatás, rendkívüli bevételek)
  - Eredmény és fedezetszámítások
  - Eredmény hihetősége, egyeztető híd
  - Beszámoló rendszer előállítása



# KONTROLLING MÓDSZERTANI FEJLESZTÉSEK ÉS MEGVALÓSÍTÁSAIK – OSZTÁLYOS KONTROLLING

A minimális elvárás a **két funkciós** osztályos controlling modell:

- Közvetlen költségek
- Közvetett költségek




Esetszintű költségek meghatározása => esetszintű módszertan  
Alapja

**Az ötfunkciósra bővített controlling modell:**

- Orvosi költségek
- Ápolási költségek
- Diagnosztika költségei
- Műtéti költség
- Szakrendelések, konzíliumok költségei



# KONTROLLING MÓDSZERTANI FEJLESZTÉSEK ÉS MEGVALÓSÍTÁSAIK – ESETSZINTŰ KONTROLLING CÉLOK



Az esetszintű controlling módszertan során egy olyan modellt alakítunk ki, amely **maximális kontinuitásra törekszik az „elődökkel”, de alapjaiban megújítja a HBCs beltartalmát, illetve az eredményszámítási modellt.**

**Az esetszintű controlling módszertan kontinuitása abban áll, hogy épít az**

- egységes számlarendre;
- egységes osztályos controlling módszertanra;
- a korábbi HBCs ráfordításgyűjtés több elemére, különös tekintettel a műtéti súlyszámra (több eleme értelmezendő, pl. ápolás, anesztézia);
- esetköltség gyűjtés megvalósult gyakorlatára (pl. TIOP 224 projektben a gyógyszer és anyag tételes esetszintű gyűjtése).

**A kialakítandó esetszintű controlling módszertan során ezen hazai módszertanok előnyeit próbáljuk meg ötvözni, illetve felhasználjuk a nemzetközi gyakorlatok bizonyos elemeit.**

# KONTROLLING MÓDSZERTANI FEJLESZTÉSEK ÉS MEGVALÓSÍTÁSAIK – ESETSZINTŰ KONTROLLING



Cél, egy olyan egységes módszertan megalkotása, amely révén lehetővé válik

- a teljesítményfinanszírozás felülvizsgálata,
- 50 elemű mátrix tartalmi megújítása
- egy olyan továbbfejlesztett kontrolling eszköz létrehozása mely hozzájárul az intézményi gazdálkodás javításához.
- egységes esetszintű költséggyűjtés és számítás
- a kontrolling információs háttér bővítése és az elemzési lehetőségek szélesítése



# KONTROLLING MÓDSZERTANI FEJLESZTÉSEK ÉS MEGVALÓSÍTÁSAIK – ESETSZINTŰ KONTROLLING MÓDSZERTAN

## A módszertan során kidolgozásra kerül:

- Orvos modell
- Ápolási modell
- Műtéti modell
- Anesthesia modellje
- Sürgősségi ellátás
- Speciális terápiás tevékenységek

- Mit kell az esethez tételesen gyűjteni,
- amit nem azt milyen költséghelyeken (kontrolling vagy technikai) keresztül kell az esethez rendelni.
- A költségfelosztáshoz mit kell mérni.

# Kontrolling módszertani fejlesztések és megvalósításaik – esetszintű kontrolling módszertan

A módszertan során kidolgozásra kerül:

- Belső szolgáltatás elszámolás (esetre, költséghelyre)
- Általános költségek elszámolása (osztályos?, intézményi)
- Esetszintű kontrolling osztályos kontrollinggal való számszaki egyeztetésének módja („zárás”, az eltérések okai)
- Eset szintű fedezet- és eredményszámítási modell=> 50 elemű
- Progresszivitási szintek kezelése (modellezés, számítások)
- Kapacitáskihasználtság kezelésének módja (HBCS indokolt, tolerált költség szintje)
- Adatrögzítés, adatgyűjtés módszere
- Informatikai kapcsolódások (adatátadások)

# KONTROLLING MÓDSZERTANI FEJLESZTÉSEK ÉS MEGVALÓSÍTÁSAIK

## Implementáció

# KONTROLLING MÓDSZERTANI FEJLESZTÉSEK ÉS MEGVALÓSÍTÁSAIK

Osztályos kontrolling módszertan az  
intézmények 50 %-ban

Kiválasztási szempontok:

- Személyi és tárgyi feltételek megléte
- Már korábban is működő kontrolling rendszer
- Vezetői elkötelezettség vagy speciális tevékenység



# KONTROLLING MÓDSZERTANI FEJLESZTÉSEK ÉS MEGVALÓSÍTÁSAIK – IMPLEMENTÁCIÓ TARTALMA ÉS ÜTEMEZÉSE

## Külső szolgáltató segítségével:

1. A kijelölt intézmények felkészülése	2015. június 30.
1. A kijelölt intézmények felkészítése	2015. július 20.
2. Intézményi osztályos controlling rendszer (program) felmérése, változtatási területek kijelölése	2015. július 20.
3. Információs rendszerek, folyamatok testre szabása	2015. július 31.
4. Osztályos controlling elindulás felügyelete	2015. Október 31.
5. A controlling riport kontrollja, ellenőrzése	2015. Október 31.
6. Esetriportok kialakítása, riportok működtetése	2015. Október 31.
7. Osztályos controlling szabályozási munka támogatása	2015. október 31.
8. ÁStAR rendszerbe küldendő adatok leképezésének meghatározása	2015. Október 31.

# KONTROLLING MÓDSZERTANI FEJLESZTÉSEK ÉS MEGVALÓSÍTÁSAIK – IMPLEMENTÁCIÓ – OSZTÁLYOS KONTROLLING

- Intézményenként 1-3 fő, összesen 100 fő,
  - 2015. június 1- 2015. október 31-ig munkaszerződéssel
- Feladatuk:
  - az osztályos controlling módszertanának és kézikönyvének részletes megismerése
  - az intézmény 2015. évi számlatükrének részletes megismerése
  - az intézményi informatikai rendszerek és azok adatkapcsolatainak megismerése
  - személyes részvétel a módszertan bevezetését előkészítő intézményi felkészítésen
  - személyes részvétel a külső szolgáltató által elvégzendő intézményi controlling folyamatok és rendszerek felmérésben
  - személyes részvétel az információs rendszerek és a folyamatok testre szabásában,
  - a projekt és a Szolgáltató által meghatározott folyamat és paraméterezési feladatok végrehajtása intézményen belül
  - személyes részvétel a rendszer elindításában és az adatok feldolgozásában

# KONTROLLING MÓDSZERTANI FEJLESZTÉSEK ÉS MEGVALÓSÍTÁSAIK – IMPLEMENTÁCIÓ – ESETSZINTŰ KONTROLLING

12 ÁEEK fenntartású intézmény kb. 70 osztálya vesz részt, valamint a SOTE és a POTE felkérése folyamatban.

A kijelölt szakmák:

- Sebészet
- Érsebészet
- Traumatológia
- Ortopédia
- Aneszteziológia és intenzív osztály
- Gasztroenterológia

# KONTROLLING MÓDSZERTANI FEJLESZTÉSEK ÉS MEGVALÓSÍTÁSAIK – AZ IMPLEMENTÁCIÓ CÉLJA

- ▣ Az egységes esetszintű kontrolling rendszer módszertanának és kézikönyvének implementálása a kijelölt kórházakban.
  - tesztelni a módszertant
  - segíteni az intézményekben a rendszereket átparaméterezni, az adatkapcsolatokat áttekinteni,
  - felkészíteni a felhasználókat és elindítani a rendszert
  - A mért és számított adatokból a módszertan alátámasztásával esetszintű költségadatokat prezentálni és elemezni

# KONTROLLING MÓDSZERTANI FEJLESZTÉSEK ÉS MEGVALÓSÍTÁSAIK – IMPLEMENTÁCIÓ – ESETSZINTŰ KONTROLLING

## – Osztályonként 2-3 fő

2015. június 1- 2015. október 31-ig munkaszerződéssel

## – Feladatuk:

- az esetszintű controlling módszertanának és kézikönyvének tételes költséggyűjtésre vonatkozó fejezeteinek részletes megismerése
- az intézményi medikai rendszerének anyagigénylés és adatrögzítési területének részletes megismerése
- a medikai osztály tételes gyógyszer és anyag ismerete, különös tekintettel azok adminisztratív megjelenésére
- személyes részvétel az esetszintű módszertan bevezetését előkészítő intézményi felkészítésen
- személyes részvétel az esetszintű controllinghoz kapcsolódó medikai és gazdasági folyamatok és rendszerek felmérésében
- személyes részvétel a medikai osztályon felhasznált anyag és gyógyszer betegekre történő informatikai rendszerbe rögzítésében, a módszertanban meghatározott időn belül, 1 hónapon át.

# KÖSZÖNÖM A FIGYELMET!

**SZÉCHENYI**  2020



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**