

**Krzysztof Wilczyński**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **CONTROLLING JAKO JEDNA Z METOD ZARZĄDZANIA ZAKŁADAMI OPIEKI ZDROWOTNEJ**

### **1. Wprowadzenie**

Każdy, kto poczuwa się do odpowiedzialności za los placówki, którą bezpośrednio zarządza albo sprawuje nad nią kontrolę, nie powinien czekać na „cud” zwiększenia wartości kontraktu z płatnikiem, lecz poszukiwać takich rozwiązań, które skutecznie umożliwiają sprawne zarządzanie organizacją. Dzięki temu możliwe będzie zniwelowanie niegospodarności. Coraz częściej dyrektorzy szpitali poszukują odpowiedzi na pytanie, **jak skutecznie zarządzać, aby podejmowane decyzje przyniosły zamierzony efekt?** Ponadto coraz większe wymagania stawiają menedżerom organy założycielskie, które jako podmiot kontrolujący wymagają szczegółowych danych dotyczących zarówno kondycji ekonomiczno-finansowej, jak i działalności medycznej.

Trudna sytuacja służby zdrowia w Polsce, szczególnie samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej (SPZOZ), stojących na skraju bankructwa, zadłużonych, bez możliwości dalszego normalnego funkcjonowania, wymusza na menedżerach tych podmiotów wprowadzenie nowoczesnych metod zarządzania, które pozwolą na przetrwanie i stanie się bardziej konkurencyjnymi dla NZOZ-ów (niepublicznych zakładów opieki zdrowotnej). Jedną z nowocześniejszych metod zarządzania, umożliwiającą szybkie reagowanie na zmiany otoczenia i antycypacje, jest realizowana od ponad stu lat w praktyce przedsiębiorstw amerykańskich – **konceptcja controllingu.**

## 2. Istota i definicje controllingu

*Controlling* ma swoje korzenie w Stanach Zjednoczonych. Wiąże się je z funkcjonującą tam od 1778 r. w centralnej administracji państwowej instytucją controlera. Z kolei w 1880 r. po raz pierwszy utworzono w przedsiębiorstwie stanowisko „controlera”, który pełnił rolę podskarbiego, a w 1892 r. w firmie General Electric Company powierzono mu koordynację działań firmy. Szczególnie intensywny rozwój controllingu nastąpił w USA podczas wielkiego światowego kryzysu. Wynikało to z konieczności powołania w spółkach, funkcjonujących w trudnych warunkach gospodarczych, instytucji sterującej i kontrolującej wszelkie działania. Koncepcja controllingu szybko wykroczyła poza terytorium USA, wzbudzając ogromne zainteresowanie także w innych krajach, jak chociażby Francji, Niemczech czy też Polsce, gdzie jego początki datuje się na pierwszą połowę lat dwudziestych XX wieku.

*Controlling* jest określane jako **ponadfunkcyjny instrument zarządzania przedsiębiorstwem, będący procesem zorientowanym na wynik przedsiębiorstwa, realizowanym przez planowanie, kontrolę i sprawozdawczość**. Jednocześnie podkreśla się, iż działania controllingowe mają za zadanie wspieranie kierownictwa przedsiębiorstwa przy podejmowaniu decyzji<sup>1</sup>. *Controlling* oznacza więc doradzanie wszystkim komórkom decyzyjnym przedsiębiorstwa oraz koordynowanie celów, decyzji i działań; zapewnia równowagę celów poszczególnych działów przedsiębiorstwa, z zachowaniem współzależności między nimi. Przyczynia się też do kształtowania u każdego decydenta poczucia współodpowiedzialności za wynik ogólny przedsiębiorstwa – ekonomiczny i rzeczowy. Według innych autorów *controlling* to system wykorzystujący gamę znanych i stosowanych instrumentów i technik zarządzania, tj. zarządzanie przez wyniki oraz przez cele, rachunkowość zarządcza, techniki budżetowania<sup>2</sup>. W ramach controllingu te wszystkie narzędzia zostają skoordynowane i wspólnie przyczyniają się do osiągnięcia wytyczonych celów. Można wówczas powiedzieć, że *controlling* staje się skutecznym instrumentem sterowania i kontroli oraz stymulowania poszczególnych podsystemów przedsiębiorstwa do samodzielnego i permanentnego zwiększania swojej efektywności. Zajmuje się również koordynacją procesów planowania, kierowania i kontroli oraz zasilaniem w informacje. Jest to więc sterowanie działalnością przedsiębiorstwa zorientowane na wyznaczone cele (rys. 1).

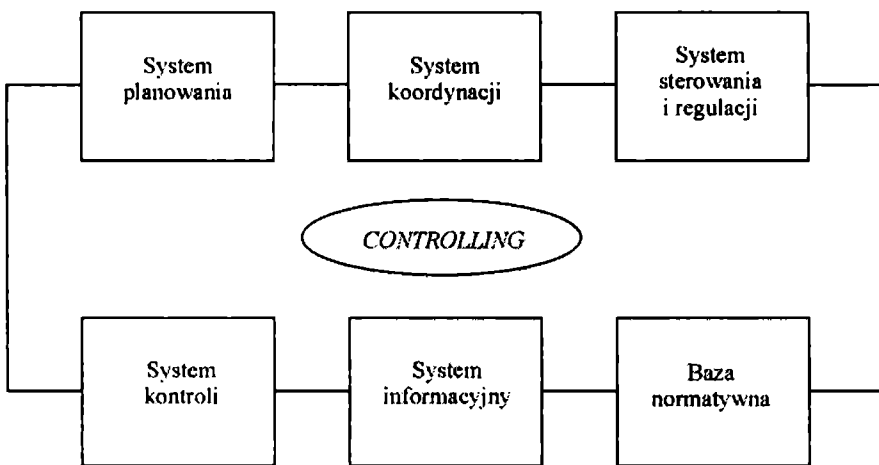
*Controlling* należy traktować w kategoriach podsystemu zarządzania, którego naczelnym zadaniem jest wspomaganie tradycyjnych funkcji zarządzania (planowania, organizowania, kontroli, motywowania). Spełnia więc on tzw. funkcję poprzeczną zarządzania przedsiębiorstwem, podobnie jak zarządzanie kadrami i jako-

---

<sup>1</sup> H.J. Vollmuth, *Controlling. Planowanie, kontrola, zarządzanie*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1993.

<sup>2</sup> P. Szczepankowski, *Kontrola i controlling*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

ścią. W ten sposób przyczynia się do harmonizacji planów i koordynacji decyzji wszystkich obszarów funkcjonalnych i wszystkich szczebli decyzyjnych według jednolitego systemu celów. Współdziałaniu controllingu w realizowaniu głównych zamierzeń przedsiębiorstwa dokonuje się poprzez koncentrację na zasadniczych celach w ujęciu wartościowym oraz w drodze optymalizacji wyniku (przez maksymalizację wartości kapitałowej bądź zysku), ze zwróceniem uwagi na zapewnienie płynności finansowej. Jednocześnie cele rzeczowe oraz socjalne podlegają koordynacji controllingowej z punktu widzenia wyniku oraz płynności finansowej. Głównym zadaniem controllingu staje się przy tym informacyjne zabezpieczenie (zorientowanego na wynik) planowania, sterowania i nadzoru nad całokształtem zachowań przedsiębiorstwa, połączonych funkcją koordynacyjną i integracyjną.



Rys. 1. Obszar działalności controllingu

Źródło: *Istota controllingu*, „Organizacja i Kierowanie” 1998 nr 3.

Celem controllingu jest przeprowadzenie korekt i sprawowanie nadzoru nad różnymi dziedzinami działalności firmy. Jest to proces kompleksowy, w którym dochodzi do scalenia czynności koordynacyjnych, kontrolnych, informacyjnych i planistycznych. Ten strategiczny cel controllingu jest realizowany przez tworzenie odpowiednich struktur i procedur wewnętrznych oraz integrowanie celów. *Controlling* we współczesnych organizacjach można przyrównać do busoli wyznaczającej kierunek rozwoju i wskazującej prawidłowość (lub nieprawidłowość) wyboru tego kierunku.

System controllingu obejmuje wyszukiwanie i rozpoznawanie celów, właściwej drogi ich osiągnięcia oraz tzw. wąskich gardeł. Wyodrębnienie, a następnie likwidacja lub redukcja najstańszych ogniw organizacji jest naczelnym zadaniem controllingu, dzięki czemu możliwy jest późniejszy sprawny rozwój organizacji.

System controllingu nie służy jedynie kontrolowaniu, lecz w większym stopniu zapobieganiu. Możliwe odchylenia powinny być wykrywane wcześniej, jeszcze przed ich wystąpieniem. Skonstruowanie sprawnego systemu controllingu wymaga precyzyjnego określenia relacji między kadrami kierowniczą a zespołem kontrolnym. Wdrożenie controllingu ma pełne uzasadnienie i jest racjonalne jedynie wówczas, gdy zarządzanie przedsiębiorstwem ma charakter zdecentralizowany. *Controlling* jest zorganizowany w zespołach zadaniowych wmontowanych w ramową strukturę organizacyjną.

### 3. Funkcje controllingu

Możemy wyróżnić trzy podstawowe funkcje controllingu:

- **Funkcja wspierająca**, której zadaniem jest dostarczenie dyrekcji i pracownikom danych analitycznych koniecznych do podejmowania decyzji na wszystkich szczeblach. Zawiera ona także zadanie tworzenia mechanizmu skutecznego sterowania, pozwalającego na osiąganie wysokiej efektywności zarządzania<sup>3</sup>. Można to osiągnąć przez stworzenie odpowiednich struktur, tj. struktury organizacyjnej i procedur wewnętrznych, mających na celu uporządkowanie zakładu opieki zdrowotnej, także przez dokładne przypisanie przychodów, kosztów oraz odpowiedzialności do poszczególnych komórek, a także zakresów ich działalności. Integruje również cele konkretnych komórek z celami całej jednostki, dając możliwość poznania wyznaczonej strategii wszystkim pracownikom. Przy funkcji porządkowania organizacji system controllingu obejmuje wyszukiwanie tzw. **wąskich gardeł**, czyli obszarów, które powodują, że procesy w zakładzie napotykają przeszkody uniemożliwiające normalne funkcjonowanie lub powodujące bariery w sprawnym i efektywnym działaniu. Najczęściej występującymi obszarami zakłóceń w zakładach opieki zdrowotnej są w przypadku szpitali – wydolność bloku operacyjnego, obsługa anestezyjologiczna bądź posiadanie specjalistycznego sprzętu diagnostycznego we własnej bazie, zadłużenie i brak płynności finansowej<sup>4</sup>;
- **Funkcja sterowania firmą zorientowana na wynik**, która polega na kierowaniu zakładem opieki zdrowotnej w ten sposób, aby osiągnął zysk (założony wynik finansowy). *Controlling* nie jest narzędziem służącym jedynie do redukcji kosztów. Obejmuje ekonomiczne sterowanie produkcją, rozumiane jako oddziaływanie w sposób pośredni i bezpośredni na kształt struktury asortymentowo-ilościowej oraz na jej działanie w czasie i przestrzeni, w celu zapewnienia najkorzystniejszej w danych warunkach realizacji zadań ekonomicznych

<sup>3</sup> *Ibidem*.

<sup>4</sup> *Wybrane zagadnienia zdrowia publicznego, t. 1: Nowoczesne narzędzia zarządzania w zakładach opieki zdrowotnej. Budżetowanie – controlling – outsourcing*, red. J. Drobnik, P. Kollbek, Dolnośląskie Centrum Zdrowia Publicznego, Wrocław 2006.

zakładu<sup>5</sup>. Powyższa definicja, mimo że powstała dla sfery produkcyjnej, wskazuje na ważne elementy oddziaływania systemu na strukturę przyjmowanych pacjentów w sposób, dzięki któremu można osiągnąć najlepszy wynik finansowy przy spełnieniu, w ramach usług medycznych, zadań wynikających z ustawy o zakładach opieki zdrowotnej lub kodeksu etyki lekarskiej. Struktura pacjentów przyjmowanych w szpitalach charakteryzuje się znaczną rozpiętością koniecznych czynności medycznych, a przez to wysokością poniesionych kosztów. Brak świadomego oddziaływania na strukturę pacjentów przez zarządzających powoduje konieczność wydatkowania wyższych środków finansowych niż przychody z tytułu wykonanych usług. Rentowność poszczególnych usług wycenianych przez płatnika różni się w znacznym stopniu, dzieli bowiem produkty na te, które są zyskowe, oraz te, których przychód nie pokrywa kosztów. *Controlling* umożliwia takie ustawienie struktury przyjmowanych pacjentów, aby uzyskać założony efekt finansowy w postaci zbilansowania działalności lub osiągnięcia zysku. System nie może służyć realizacji jedynie najbardziej rentownych usług i zaprzestaniu leczenia oraz wykonywania procedur nierentownych, jednak ważne jest takie ustawienie struktury, aby zapewnić pokrycie strat z jednych procedur zyskami z innych<sup>6</sup>. *Controlling* musi zidentyfikować, jaki rodzaj produkcji (usług) i jaki asortyment przynosi najwyższe zyski<sup>7</sup>.

- **Funkcja zarządzania wykorzystująca fazy procesu planowania, realizacji, sterowania, kontroli i sprawozdawczości**, które stają się zarazem fazami procesu controllingu. Jest to proces dynamiczny, rozpoczynający się od fazy planowania, a zakończony fazą kontroli i ewentualnych korekt przy zaistniałych odchyleniach; jego dynamika polega na tym, że czynności następują po sobie i wzajemnie się przenikają w ramach decyzji korygujących, wracających do poprzednich faz. Rozpoczęcie tego procesu powoduje wytworzenie się koła decyzyjnego, zwanego także sprzężeniem zwrotnym, łączącego wszystkie fazy procesu w jeden ciąg.

Charakterystyczne elementy controllingu i ich wzajemne powiązania w przedsiębiorstwie przedstawiono na rys. 2.

Dzięki systemowi controllingu zastosowanego w ochronie zdrowia możliwe jest m.in.:

- wskazanie progów rentowności dla danych oddziałów – czyli ile powinno być udzielonych świadczeń medycznych, aby przy określonej przez płatnika cenie oddział nie generował strat,

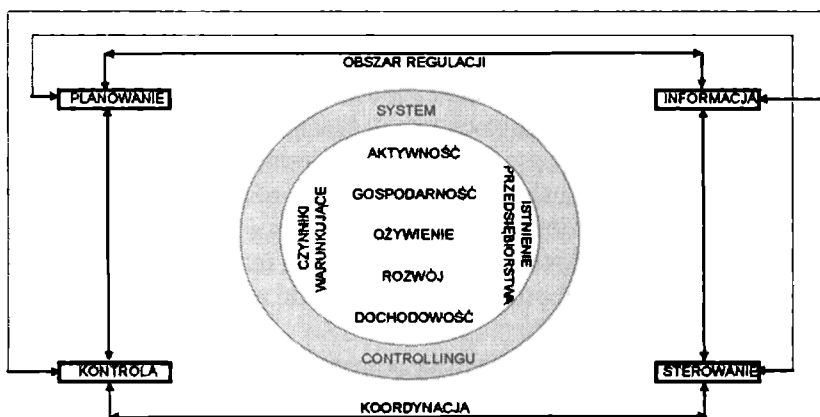
---

<sup>5</sup> S. Nowosielski, *Podstawy controllingu w zarządzaniu produkcją*, Wydawnictwo AE, Wrocław 1994.

<sup>6</sup> *Ibidem*.

<sup>7</sup> P. Szczepankowski, *op. cit.*

- określenie sfery bezpieczeństwa ekonomicznego – czyli o ile może obniżyć się wielkość przychodów, by organizacja znajdowała się nadal w sferze zysku z działalności podstawowej,
- możliwość wyeliminowania nieuzasadnionych kosztów, a tym samym bieżąca kontrola zużycia czynników i środków pracy przez cały okres obrachunkowy,
- decentralizacja odpowiedzialności za wynik finansowy (delegowanie na niższe szczeble zarządzania),
- wprowadzenie motywacyjnego systemu wynagrodzeń dla personelu, zarówno medycznego, jak i administracji.



Rys. 2. Fazy controllingu i zasady koła decyzyjnego

Źródło: *Podstawy controllingu*, red. E. Nowak, Wydawnictwo AE, Wrocław 1996.

Dlaczego zatem w tak niewielu placówkach ochrony zdrowia funkcjonuje system controllingu finansowego i tak niewiele organów założycielskich uznaje ten system za pomocny w sferze nadzoru nad placówkami ochrony zdrowia?

*Controlling* finansowy nie został jeszcze zaakceptowany przez sektor ochrony zdrowia przede wszystkim z uwagi na<sup>8</sup>:

- niski wskaźnik wiedzy z zakresu budżetowania i możliwości generowania z tego systemu informacji niezbędnych do właściwego zarządzania podmiotem,
- poczucie niemocy i lęku przed nowym narzędziem ze strony kierownictwa szpitala,
- brak poczucia odpowiedzialności za losy placówki lecznictwa zamkniętego ze względu na zły system motywacyjny,
- brak perspektyw na poprawę kondycji rynku świadczeń medycznych,
- (a także) niewiarę w skuteczność kontroli.

<sup>8</sup> E. Ignaszewska, [www.columb-controlling.com](http://www.columb-controlling.com).

Jak wynika z praktyki, w szpitalach, w których system ten został wprowadzony, obydwie strony czerpią korzyści: w szpitalu został wprowadzony jednolity system rozliczeń pomiędzy poszczególnymi komórkami organizacyjnymi na jasnych zasadach, znany każdemu kierownikowi; umożliwił on dostęp do aktualnych danych ekonomiczno-finansowych, co rzutuje na podejmowanie właściwych decyzji zapobiegawczo-rozwojowych, dał możliwość tworzenia planów, a tym samym przewidywania realnego wyniku finansowego szpitala, organ nadzorujący zaś uzyskał ułatwiony dostęp do informacji i możliwość stałego nadzorowania efektów wprowadzonych zmian. Wdrożenie systemu controllingu w SPZOZ powoduje, że organ założycielski może sprawować efektywny monitoring lokalnego rynku świadczeń zdrowotnych.

#### 4. Podsumowanie

Pogorszenie kondycji ekonomiczno-finansowej szpitala często nie aż w tak dużej mierze wynika ze złej metodologii kontraktowania świadczeń medycznych przez płatnika, lecz z braku umiejętności wykorzystania nowych metod zarządzania wewnątrz organizacji. Jeżeli pogarszają się czynniki zewnętrzne, które regulują system świadczeń medycznych, należałoby poszukiwać rozwiązań zapobiegawczych wewnątrz organizacji. Tylko aktywna rola zarówno organu nadzorującego, jak i personelu szpitala może przyczynić się w tej niepewnej rzeczywistości do poprawy wyników ekonomiczno-finansowych placówki lecznictwa zamkniętego. Często nie zdajemy sobie sprawy, że najprostsze rozwiązania dają najlepszy efekt. Nie ma bowiem szpitali bardziej lub mniej efektywnych – są tylko lepiej lub gorzej zarządzane.

#### Literatura

- Barrow C., Barrow P., *Business plan*, Wyd. Businessman, Warszawa 1992.
- Chrostowski A., Szczepankowski P., *Planowanie*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Gościński J., *Sterowanie i planowanie. Ujęcie systemowe*, PWE, Warszawa 1982.
- Ignaszewska E., [www.columb-controlling.com](http://www.columb-controlling.com).
- Istota controllingu*, „Organizacja i Kierowanie” 1998 nr 3.
- Klasik A., *Planowanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1993.
- Leszczyński Z., Wnuk-Pel T., *Controlling w praktyce*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2004.
- Nowosielski S., *Podstawy controllingu w zarządzaniu produkcją*, Wydawnictwo AE, Wrocław 1994.
- Podstawy controllingu*, red. E. Nowak, Wydawnictwo AE, Wrocław 1996.
- Szczepankowski P., *Kontrola i controlling*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

Vollmuth H.J., *Controlling. Planowanie, kontrola, zarządzanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1993.

*Wybrane zagadnienia zdrowia publicznego, t. 1: Nowoczesne narzędzia zarządzania w zakładach opieki zdrowotnej. Budżetowanie – controlling – outsourcing*, red. J. Drobnik, P. Kollbek, Dolnośląskie Centrum Zdrowia Publicznego, Wrocław 2006.

## **CONTROLLING AS ONE OF THE MANAGING METHODS OF THE HEALTH CARE INSTITUTIONS**

### **Summary**

This article shows that controlling in the health care institutions could be a perfect tool to support the decision making process, helping to focus on the goals of the company and maintaining a constant monitoring of the level of achievement in time. However, the implementation of controlling as a managing method in the health care system needs time and requires the right people and their commitment.