

The background of the slide is a photograph of a modern operating room. In the foreground, there are large, white surgical lights hanging from the ceiling. The room is brightly lit with a blue and white color scheme. In the background, there are various pieces of medical equipment, including a patient table and other surgical instruments. The overall atmosphere is clean and professional.

BMM

Case Study

Jak szpital uwolnił 1,5 mln zł zamrożone w zapasach
i zyskał kontrolę nad kosztami materiałów

100%

materiałów zamawianych
przez system informatyczny

77%

kosztów szpitala przypisanych
do pacjentów

O 10 dni

szybsza rotacja
zapasów

„Pomoc BMM w usprawnieniu zarządzania gospodarką magazynową była kompletna – od zidentyfikowania przyczyn nieefektywności, przez zaproponowanie nowej organizacji procesów, aż po monitorowanie postępów wdrożenia. To ostatnie obejmowało pomoc w eliminowaniu barier, które pojawiały się na etapie realizacji projektu.

Gdyby zabrakło któregoś z tych elementów, efekty nie byłyby tak spektakularne.”

Najważniejsze informacje

Samodzielny Publiczny Szpital Kliniczny Nr 4 w Lublinie to jeden z największych szpitali w Polsce. Koszty zużycia materiałów stanowią w nim drugą po wynagrodzeniach pozycję kosztów.

Wyzwania

- Wysokie zatowarowanie i dużo środków zamrożonych w zapasach
- Różny w zależności od oddziału i nieefektywny sposób zamawiania materiałów
- Wysokie koszty zużytych materiałów

Rozwiązanie

- Ujednoczenie procedur zamawiania materiałów
- Wgląd w status zamówień, stopień realizacji umów, dane o zapasach i kosztach
- Obsługa całego procesu zamówień materiałów w jednym systemie informatycznym

Rezultaty

- Przyspieszenie rotacji zapasów i uwolnienie ok. 1,5 mln zł zamrożonych w zapasach
- Wyeliminowanie nieefektywności w procesie zamawiania materiałów
- 77% kosztów szpitala przypisanych do pacjentów

Wyzwania

Usprawnienie organizacji pracy szpitala – od ujednoczenia sposobu składania zamówień, przez obniżenie zapasów do poziomu, który umożliwi wykonywanie zabiegów, ale nie zalega w magazynie, aż po redukcję zużycia materiałów.

„Główną rolę we wdrożeniu projektu odegrał Dyrektor Finansów i Rozwoju – Michał Szabelski. Dostrzegł w tej inicjatywie nie tylko perspektywę oszczędności dla szpitala, ale również szansę na jego szybszą cyfryzację. Był przekonany, że zmiana podejścia personelu białego do używania systemu informatycznego na oddziałach uruchomi reakcję łańcuchową ucyfrowienia w całym szpitalu. Tak się rzeczywiście stało, jednak należało najpierw pokonać kilka przeszkód.

Szybko okazało się, że w szpitalu jest spora grupa osób – na oddziałach i w administracji – które mocno się zaangażowały w projekt. Jednak, podobnie, jak przy każdej transformacji, także w czasie realizacji tego projektu byli pracownicy, którzy nie od razu zaakceptowali nowe podejście. W takich trudnych sytuacjach kluczowa była obecność dyrektora finansowego na spotkaniach z personelem. Jasno i konsekwentnie przypominał on, jakie cele szpital chce osiągnąć i pomagał rozwiązać problemy organizacyjne, z którymi się do niego zwracaliśmy. Także dzięki jego wsparciu, szpital osiągnął tak imponujące efekty.”



Bogdan Michałek
Prezes Zarządu BMM Sp. z o.o.

Samodzielny Szpital Kliniczny nr 4 w Lublinie w liczbach

847

łóżek

35

oddziałów

54 853

hospitalizacji

614 mln zł

rocznego przychodu

Brak danych o realnym stanie zapasów przekładał się na zbyt wysokie zatowarowanie, większe pieniądze zamrożone w zapasach, a w konsekwencji niższą płynność finansową.

„Przy tak dużej skali działalności naszego szpitala, przyspieszenie średniej rotacji zapasów nawet o jeden dzień przekłada się na uwolnienie środków rzędu dziesiątek tysięcy złotych w skali roku.”

– wyjaśnia **Dyrektor ds. Finansów i Rozwoju Michał Szabelski**

Żeby móc określić realne zapotrzebowanie na materiały koniecznością było uzyskanie szybkiego wglądu w dane o stanie zapasów. Zamówienia materiałów robione są codziennie a wiarygodne dane o wartości zapasów w szpitalu, były dostępne tylko raz w roku, po inwentaryzacji we wszystkich magazynach.

Zbyt wysokie zapasy

Personel szpitala nie wiedział, jaki był stan zapasów i ile zamówień złożono na materiały, bo dane znajdowały się w różnych systemach informatycznych lub na papierze. W rezultacie robił zakupy na zapas, żeby mieć pewność, że niczego nie zabraknie.

„Jeżeli nie wiemy, ile materiałów jest w magazynie, robimy zapasy, żeby na pewno mieć to, co jest potrzebne do pracy. Zamrażamy więc w zapasach więcej środków niż jest to konieczne. A zamrożony kapitał kosztuje”

– wyjaśnia **Dyrektor ds. Finansów i Rozwoju Michał Szabelski**

Niejednolity dla całego szpitala i nieefektywny sposób zamawiania materiałów

Trzy różne systemy informatyczne i 4 niezintegrowane ze sobą słowniki materiałów

„Nasza gospodarka materiałowa prowadzona była w 3 różnych systemach informatycznych, które wykorzystywały 4 niezintegrowane ze sobą słowniki materiałów. Dział Zakupów otrzymywał informacje o zamówieniach elektronicznie, papierowo lub telefonicznie. Taki sposób zamawiania wiązał się nie tylko z wysokim ryzykiem popełnienia błędu, ale był też kosztowny i czasochłonny”

– mówi **Dyrektor ds. Finansów i Rozwoju Michał Szabelski**

Zamówienia na materiały jednorazowe zebrane z oddziałów były realizowane z zapasów magazynu lub zamawiane u dostawców przez system do zakupów, niezintegrowany z pozostałymi aplikacjami. Aby zrealizować zamówienie pracownik działu zakupów musiał je przepisać do systemu, wydrukować, zeskanować i wysłać faksem lub mailem.

Sposób zamawiania materiałów był więc:

- obarczony ryzykiem popełnienia błędów,
- pracochłonny,
- kosztowny, bo wiązał się z utrzymaniem trzech systemów czyli zakupem licencji, opieką i serwisem oraz drukowaniem, skanowaniem lub faksowaniem.

Różne sposoby składania zamówień i zarządzania magazynami na różnych oddziałach

„Kiedy składałam zamówienie, do każdego z magazynów głównych musiałam dostarczać osobny dokument. Zasady zamawiania w różnych magazynach były odmienne, a jeżeli w dokumentach były błędy, proces niepotrzebnie się wydłużał”

– mówi **Pielęgniarka Oddziałowa**

Każdy magazyn główny, a było ich aż 31, tworzył odrębny dokument potwierdzający realizację zamówienia. Dział zakupów generował ponad 32 000 takich dokumentów rocznie.

Poszczególne jednostki organizacyjne szpitala zaliczały materiały w koszty w różnym momencie, w rezultacie czego, szpital nie mógł precyzyjnie określić poziomu zatowarowania. Pracownicy logistyki, realizując zamówienia wewnętrzne, rozchodzowali asortyment na magazyny lokalne. Ewidencję prowadzili częściowo w systemie AMMS, a częściowo w InfoMedica. Pewna część materiałów trafiała na magazyny lokalne, a pozostałe wprost w koszty.

Niespójny i nieczytelny dla użytkowników słownik pozycji asortymentowych

Zamawianie materiałów było utrudnione przez to, że w słownikach asortymentu dostępnych w aplikacjach, znajdowały się nieużywane pozycje, a ten sam materiał występował kilkakrotnie pod różnymi nazwami. Nie tylko utrudniało to składanie zamówień, ale też uniemożliwiało jakąkolwiek analizę danych.

Wysokie koszty zużycia materiałów

Poziom kosztów zużycia w dużej mierze zależy od tego, czy zakupy szpitalnych materiałów są przemyślane.

„Im większe zapasy, tym ostatecznie większe koszty zużycia, bo szpital nie ma możliwości zwrócenia do dostawcy zakupionych materiałów, nawet, gdyby okazały się niepotrzebne.”

- wyjaśnia **Kierownik Działu Logistyki, Elżbieta Kolejko**

Na wysoki poziom kosztów materiałów wpływ miał także fakt, że wszystkie materiały wykorzystywane na oddziałach były wliczane w tzw. koszty oddziału. Na oddziałach nie prowadzono bowiem w ogóle ewidencji zużycia materiałów na pacjenta. Do pewnego stopnia miało to miejsce jedynie w magazynach depozytowych.

„Brak ewidencji materiałów na pacjenta utrudniał zarządzanie kosztami”

- wyjaśnia **Dyrektor ds. Finansów i Rozwoju Michał Szabelski**

Ewidencja zamówień i faktur prowadzona częściowo na papierze

Jedynym kompletnym archiwum zamówień i faktur istniało w wersji papierowej, co miało szereg wad:

- czasochłonne odszukanie potrzebnego dokumentu
- ryzyko zagubienia lub zniszczenia faktur lub zamówień
- brak kontroli nad dostępem do dokumentów
- przygotowanie raportów i zestawień na podstawie dokumentów papierowych było czasochłonne lub niemożliwe
- szpital zbędnie ponosił koszty transportu i przechowywania dokumentów.

Żeby móc precyzyjnie zarządzać materiałami dyrekcja szpitala postanowiła wprowadzić szereg usprawnień.

Ich wdrożenie zlecono firmie BMM.

„Na rynku jest kilka znanych mi firm, które wspierają organizacje w przeprowadzaniu transformacji procesów, ale do tej pory żadna z nich nie wykazała takiego doświadczenia w usprawnianiu logistyki materiałowej w szpitalach i w zarządzaniu zmianą, jak BMM”

– mówi **Dyrektor Szpitala**.

„Przy tego typu projektach znajomość specyfiki szpitali jest kluczowa. Personel często boi się zmian i przyjmuje je z niechęcią. BMM wie, jak sobie z tym radzić, bo spotkał się z tym już przy wielu realizowanych projektach.”

– wyjaśnia **Dyrektor ds. Finansów i Rozwoju Michał Szabelski**



Rozwiązanie

Od audytu, który uwidocznił obszary, wymagające zmian, przez usprawnienie procesów, aż po wykorzystanie potencjału rozwiązań informatycznych do podniesienia jakości pracy i redukcji kosztów.

Szybsze i łatwiejsze składanie zamówień na materiały

Gospodarka magazynowa została uproszczona, ujednolicona i w efekcie – usprawniona. Przede wszystkim, **zmniejszono liczbę magazynów głównych (z 31 do 5) oraz ujednolicono sposób ich pracy**. Wszystkie magazyny używają tych samych dokumentów, tego samego nazewnictwa oraz posługują się jednym, spójnym słownikiem asortymentowym, zawierającym wyłącznie aktualne pozycje.

„Ryzyko złożenia zamówienia na niewłaściwy materiał spadło, bo zespół BMM dezaktywował około 400 nieaktualnych lub zduplikowanych kart asortymentowych oraz zaproponował zmianę nazewnictwa tysięcy pozycji w taki sposób, żeby były jednoznaczne i zrozumiałe dla wszystkich. Teraz łatwo znaleźć w systemie zamówić potrzebny materiał.”

- wyjaśnia **Kierownik Działu Logistyki, Elżbieta Kolejko**

Wszystkie zamówienia i umowy z dostawcami przechodzą przez jeden system informatyczny, czynny 24/7.

- Personel może na bieżąco sprawdzać w nim status zamówień i sposób ich realizacji. Jeżeli zamówienie zostało odrzucone, wiedzą, jaki jest tego powód i mogą łatwo naprawić problem.
- Pracownicy logistyki mają dostęp do aktualnych informacji o stopniu realizacji umów przetargowych. System przypomina im o kończących się umowach, a podczas składania zamówień wiąże zamawiany asortyment z pozycją przetargową i podpowiada cenę.
- Wszystkie osoby zajmujące się zamówieniami mają wgląd w zlecone zamówienia, dzięki czemu nie powiela się ich. Mogą także łatwo sprawdzić, jaki jest czas oczekiwania na realizację zamówienia.
- Powstał harmonogram wydań zamówionych materiałów dla magazynów lokalnych, dzięki czemu zniknęły kolejki.

„Zawsze wiemy teraz, ile materiałów jest w magazynie, więc nie zamawiamy ich niepotrzebnie na zapas.”

- wyjaśnia **Kierownik Działu Logistyki, Elżbieta Kolejko**

Płynne przejście na prowadzenie ewidencji materiałów w jednym systemie informatycznym

„Zespół BMM zaproponował takie zmiany w konfiguracji systemu informatycznego, żeby cała ewidencja materiałów mogła być prowadzona w jednym systemie.”

W efekcie zmian 100% dokumentów z zakresu obsługi gospodarki materiałowej powstaje w jednym, używanym przez wszystkie oddziały systemie informatycznym. Daje to 150 226 różnych dokumentów rocznie, z czego 7 946 dotyczy zamówień. Jednocześnie, całkowicie wyeliminowano składanie zamówień na papierze.

Ujednolicenie procedur księgowych

Wprowadzono jednolite dla wszystkich jednostek organizacyjnych standardy księgowania kosztów. Materiały idą w koszty jednostek organizacyjnych w momencie ich faktycznego zużycia, a dyrekcja cały czas posiada informacje o realnym zatowarowaniu oddziałów.

„Można szybko uzyskać dane o ilości i rodzajach materiałów, które znajdują się w magazynach. Większa rotacja zapasów (częstsze zamawianie i rozchodowanie) przyczynia się do tego, że informacje te odzwierciedlają stan rzeczywisty.”

– **Kierownik Działu Kontrolingu i Analiz Dorota Kędzierawska**

Przeszkolenie personelu z nowych metod pracy

Każdy, kto zarządza dużą organizacją wie, że sukces transformacji w dużej mierze zależy od tego, jak zmiany zostaną przyjęte przez naszych ludzi. Z BMM wdrożenie nowych metod pracy jest łatwiejsze i szybsze, bo pomagają pokonać napotkane bariery, asystują i uczą, aż do momentu, w którym wszystko działa.”

– mówi **Dyrektor Szpitala**

Zespół BMM wspierał personel we wdrażaniu nowych procesów. Na bieżąco wykrywał nieprawidłowości i pomagał pracownikom zmienić nawyki. Robił to zarówno prowadząc szkolenia grupowe, indywidualne asysty stanowiskowe oraz dostarczając opisy procedur i instrukcji.

Etapy przeprowadzonych działań nad usprawnieniami pracy w zakresie gospodarki materiałowej

Marzec
2020

1. Audyt procesów

- Przeanalizowano organizację pracy i sposób ewidencji
- Sprawdzone, jakimi systemami informatycznymi posługują się pracownicy
- Przeprowadzono wywiady z kierownikami działów controllingu, zakupów, logistyki, księgowości, naczelną pielęgniarką, kilkoma pielęgniarkami oddziałowymi oraz dyrektorem finansowym szpitala
- Powołano zespół zarządzający projektem, z którym systematycznie się spotykano i konsultowano wszystkie działania

Czerwiec
2020

2. Koncepcja rozwiązań docelowych

Korzystając z informacji zdobytych na etapie audytu, firma BMM przedstawiła model organizacji, do którego zmiany miały prowadzić. Koncepcja rozwiązań docelowych powstała w toku dyskusji z zespołem zarządzającym i obejmowała:

- cele i założenia projektu,
- mierniki monitorowania postępów w projekcie,
- struktury organizacyjne,
- mapy procesów,
- procedury obsługi zamówień i rozchodów,
- wymagania wobec użytkowników i systemów informatycznych.

Sierpień
2020

3. Specyfikacja konfiguracji oprogramowania

Stworzono specyfikację konfiguracji oprogramowania, spójną z uzgodnioną koncepcją stanu docelowego. Na jej podstawie pracownicy działu IT szpitala skonfigurowali system AMMS. Etap zakończył się testami.



**Wrzesień
2020**

**Od grudnia
2020**

4. Start nowej organizacji pracy

Wprowadzenie nowej organizacji pracy odbyło się płynnie dzięki temu, że zespół BMM przeszkolił z nowych procesów 80 osób z magazynów głównych, lokalnych oraz logistyki. Każda z tych osób była w pierwszych dniach nowej organizacji pracy wspierana na jej stanowisku.

5. Monitoring postępów

Kluczowe dla osiągnięcia celów projektu były spotkania robocze – z zespołem zarządzającym szpitala oraz oddzielne spotkania – z pielęgniarkami oddziałowymi. W czasie spotkań:

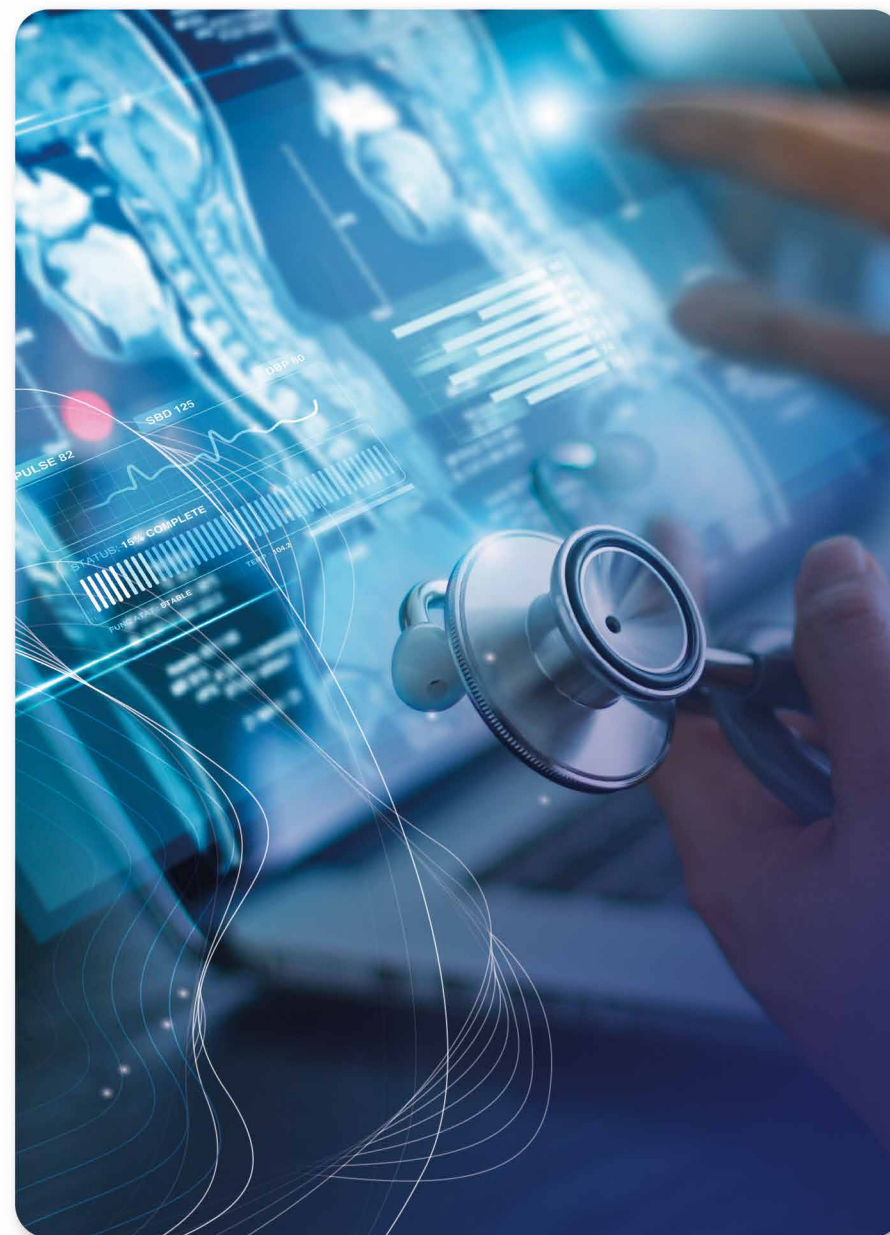
- rozmawiano o tym, co utrudnia realizację planu naprawczego i blokuje możliwość zmniejszenia zapasów lub ewidencjonowania danych w systemie,
- wspólnie analizowano dane i wyciągano wnioski,
- ustalano kolejne zadania do wykonania i osoby za nie odpowiedzialne.

Efekty

Gospodarka magazynowa działa sprawniej. Osoby zarządzające mają łatwy wgląd w dane o zapasach i zamówieniach, dzięki czemu mogą podejmować lepsze decyzje. W ich efekcie udało się obniżyć wskaźnik rotacji zapasów i uwolnić co najmniej 1,5 mln zł.

Wyeliminowanie nieefektywności w procesie zamawiania materiałów

Zamawianie materiałów odbywa się przy pomocy systemu informatycznego – bez przepisywania, faksowania i skanowania. Ryzyko popełnienia błędów i dublowania się zamówień jest ograniczone do minimum. Cały proces składania zamówień jest prostszy, bo procedury zamówień są jednolite dla całego szpitala – wszystkie magazyny pracują według takich samych zasad – a system informatyczny jest tak skonfigurowany, żeby czynności związane z zamawianiem materiałów były możliwie intuicyjne.



Wyposażenie menedżerów w narzędzia do podejmowania optymalnych decyzji zarządczych

Menedżerowie dysponują precyzyjnymi danymi o poziomie zapasów i zamówień materiałów oraz ich zużyciu. Znajdują się one w jednym miejscu, a dostęp do nich jest łatwy i szybki. Decyzje zarządcze mogą być więc podejmowane w oparciu o liczby, wskaźniki, analizy i raporty.

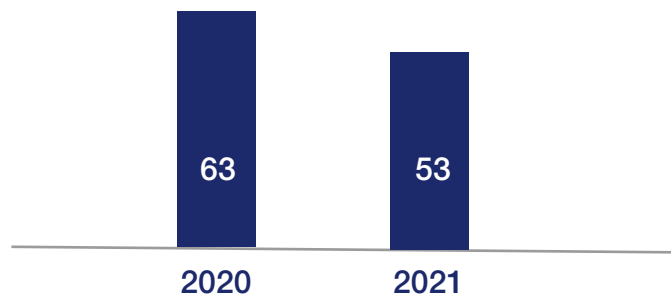
„Przed zmianami, podejmując decyzje musieliśmy czasem bazować wyłącznie na intuicji. Teraz nasze decyzje są lepsze, bo opieramy je na danych.”

wyjaśnia **Dyrektor ds. Finansów i Rozwoju Michał Szabelski**

Uwolnienie kapitału zamrożonego w zapasach

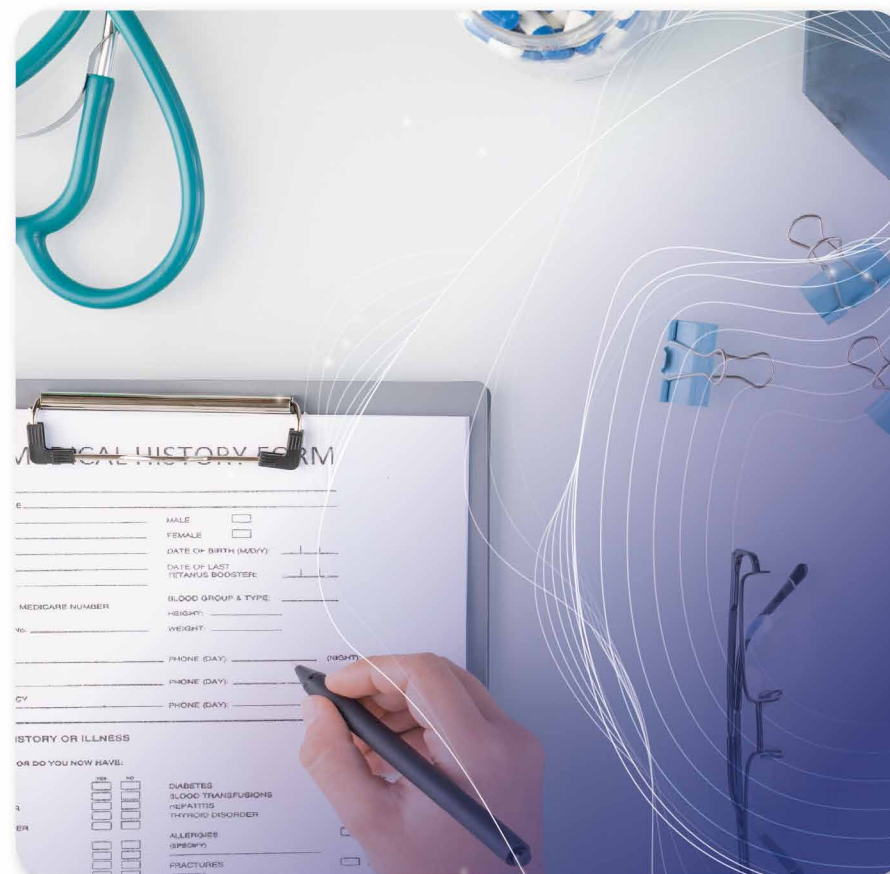
Poprzez zredukowanie średnich stanów magazynowych na magazynkach lokalnych i tym samym obniżenie średniego wskaźnika rotacji o 10 dni uwolniono środki zamrożone w zapasach w kwocie ok 1,5mln zł.

Średnia roczna rotacja zapasów



Zapewnienie ciągłości dostaw

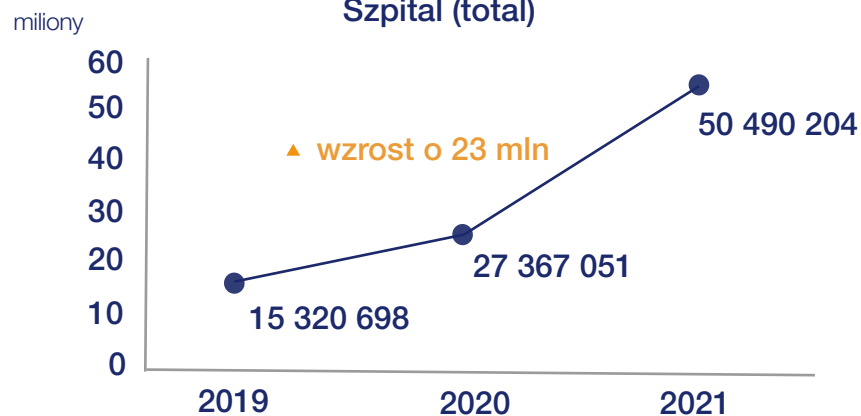
Ewidencja umów przetargowych w systemie informatycznym umożliwia sprawne monitorowanie czasu ich trwania. Bieżący dostęp do informacji o terminie zakończenia umowy jest ważnym aspektem w planowaniu działań w ramach nowych postępowań przetargowych, które mają na celu zapewnienie ciągłości dostaw materiałów do Szpitala.



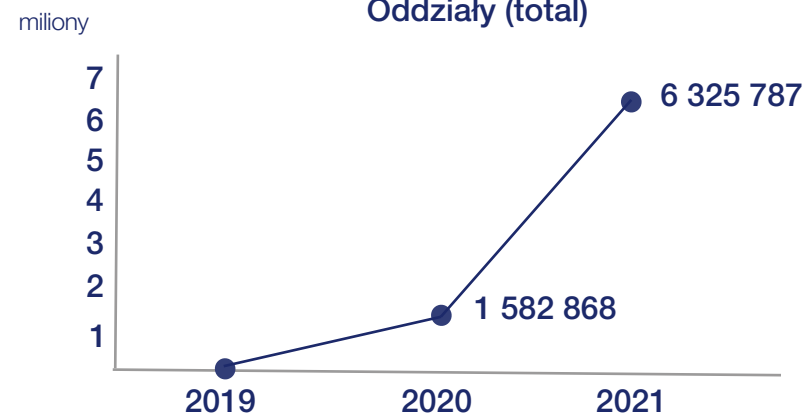
Przypisanie kosztów do pacjentów

BMM wdrożył ewidencję materiałów na pacjenta na wszystkich oddziałach, poradniach i blokach operacyjnych. Obecnie, ponad 77% kosztów materiałów szpitala jest przypisanych do pacjentów, co oznacza wzrost o ponad 23 mln zł w porównaniu do 2020 r. Wartość kosztów materiałów, których zużycie przypisano konkretnym pacjentom opiewa na kwotę 50 mln zł.

Wartość materiałów zaewidencjonowanych na Pacjenta Szpital (total)



Wartość materiałów zaewidencjonowanych na Pacjenta Oddziały (total)



Łatwe wdrożenie pracowników w obowiązki

Dzięki ujednoczeniu procedur możliwa jest rotacja pracowników między stanowiskami.

Większe bezpieczeństwo

Wszystkie dokumenty znajdują się w jednym systemie, co pozwala kontrolować do nich dostęp.

„Cały projekt usprawnienia zarządzania gospodarką magazynową okazał się wielkim sukcesem. I nie jest to tylko opinia menedżerów, którzy cieszą się z większej płynności i obserwują poprawiające się wskaźniki efektywności.

Nowy sposób zarządzania zapasami zbiera entuzjastyczne opinie personelu szpitala.”

Szykujesz się do usprawnienia zarządzania Twoją organizacją?

Obecny sposób pracy Twojego zespołu nie sprzyja wzrostowi efektywności? Z przyjemnością pokażemy Ci co możemy dla Ciebie zrobić. Zadzwoń lub wyślij wiadomość.

tel.: (+48) 607 772 124

e-mail: kontakt@bmm.com.pl

www.bmm.com.pl

BMM już od 1995 roku mierzy się z najtrudniejszymi, najbardziej kompleksowymi wyzwaniami, na jakie natrafiają firmy i organizacje, które pracują nad podniesieniem efektywności. Pomaga klientom we wdrażaniu nowych i optymalizowaniu istniejących rozwiązań, tak, by mogli zredukować koszty i ryzyko oraz wyzwolić pełnię potencjału organizacji. Dysponując zespołem o szerokiej wiedzy i wieloletnim doświadczeniu, możemy realizować bardzo wymagające projekty.

The BMM logo is located at the bottom left of the white text box. It consists of the letters 'BMM' in a bold, blue, sans-serif font.

BMM Sp. z o.o.

ul. Rzeszowska 101

36-060 Głogów Małopolski

Tel.: 607 772 124