



Jak obniżyć szpitalne koszty zużycia materiałów i sprzętu jednorazowego?

Case study Wojewódzkiego Szpitala Podkarpackiego w Krośnie

Wyzwania

Wojewódzki Szpital Podkarpacki w Krośnie od lat walczył z wysokimi kosztami materiałów i sprzętu jednorazowego. Dzięki wsparciu BMM szpital obniżył wydatki na materiały i sprzęt jednorazowy w przeliczeniu na liczbę osobodni hospitalizacji o **ponad 17%** oraz zyskał wiarygodne i kompletne dane o tych kosztach.

Wydatki na leki, materiały i sprzęt jednorazowy to najwyższa po wynagrodzeniach pozycja w kosztach Wojewódzkiego Szpitala Podkarpackiego. Zarząd miał świadomość, że szpital może oszczędzić, jeżeli wdroży kompleksowe zmiany. Wśród wyzwań, jakim musiał stawić czoła na drodze do tego celu było przejście na cyfrową ewidencję zużycia materiałów oraz przewyciężenie niechęci personelu do zmian.

Obniżenie wydatków na materiały i sprzęt jednorazowy w szpitalu zawsze jest trudnym zadaniem, bo ich wysokość zależy od wielu czynników. Są to między innymi: sposób rozchodu materiałów, proces ich zamawiania, przebieg współpracy między personelem białym i szarym, stopień, w jakim systemy informatyczne, z których korzysta szpitalny personel są ze sobą zintegrowane. Dlatego określenie, które obszary pracy szpitala wymagają optymalizacji wiąże się z przeprowadzeniem wielowymiarowych, specjalistycznych analiz, a wdrożenie zmian wymaga dużego doświadczenia i owocnej współpracy na linii – zespół projektowy – personel.

Dyrekcja Wojewódzkiego Szpitala Podkarpackiego przez ostatnich kilka lat prowadziła działania, których celem było mniejsze zużycie materiałów i sprzętu jednorazowego. Wiele pozostało jednak jeszcze do zrobienia.



Szpitalowi nie udało się całkowicie przejść na ewidencję cyfrową zleceń i zużycia materiałów i sprzętu jednorazowego.

Mimo tego, że wdrożono system informatyczny do obsługi zamówień na materiały i sprzęt jednorazowy, wiele zamówień składanych było na papierze, z pominięciem systemu informatycznego. W rezultacie, stany magazynowe zaewidencjonowane w systemie informatycznym były nieaktualne. Osoby zarządzające i odpowiedzialne za zamawianie materiałów nie miały wglądu w aktualne dane o ilości materiałów jednorazowych w magazynie i nie mogły reagować adekwatnie do sytuacji.

Wyzwania

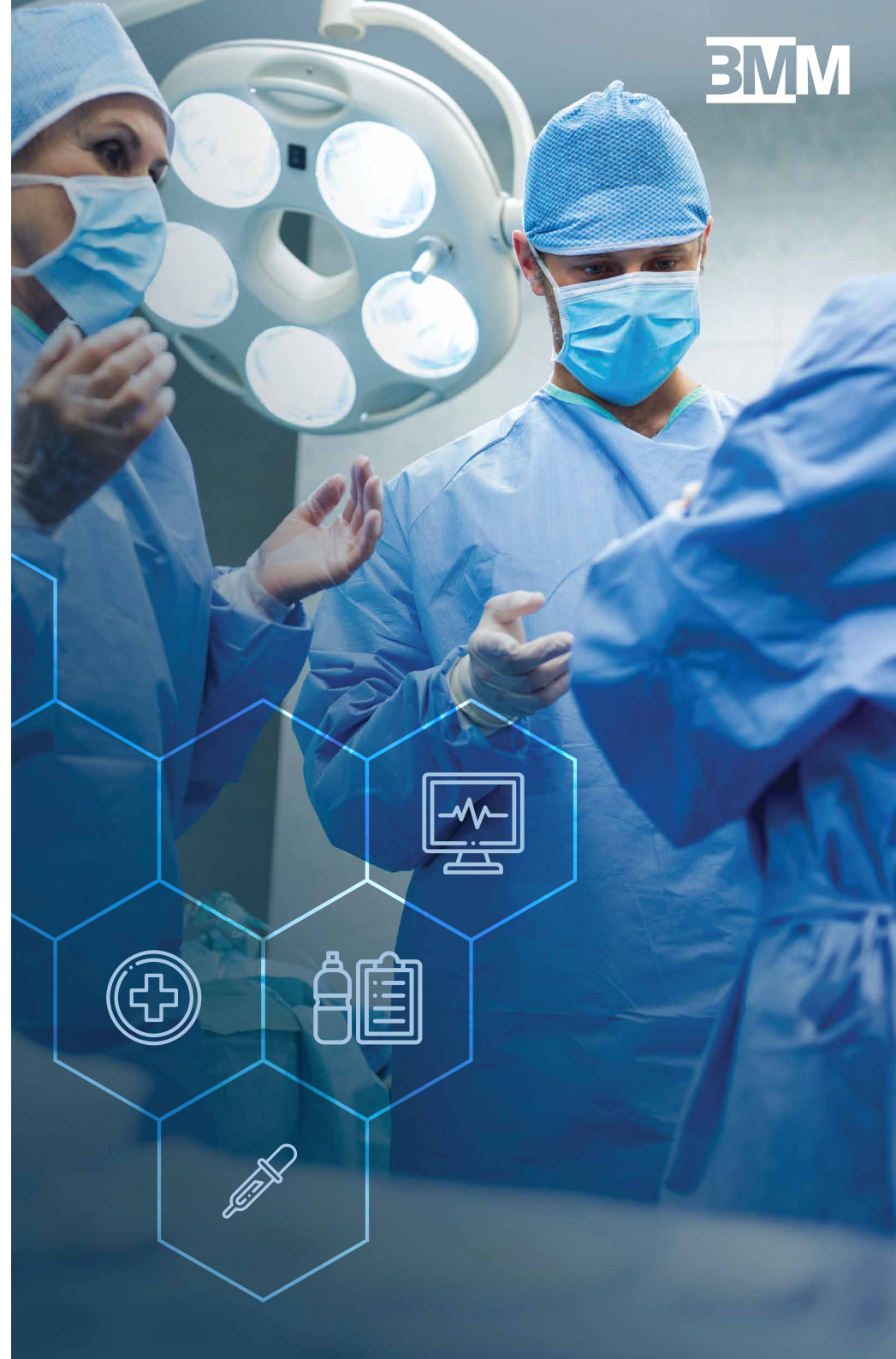
Do ewentualnych zmian personel podchodził bez entuzjazmu.

Wiadomo było, że szpital planuje wprowadzić ewidencję zużycia materiałów z dokładnością do pacjenta. Osoby, które miały realizować te czynności obawiały się, że będzie to trudne i pracochłonne.

“Choć przed współpracą z BMM wprowadziliśmy pewien model budżetowania kosztów zużycia materiałów i sprzętu jednorazowego na oddziałach, brakowało nam możliwości bieżącego monitorowania odchyleń od ustalonych wskaźników. Problem stanowiła kwestia ewidencji danych w systemie informatycznym. Przyzwyczajenia i utarte schematy postępowania utrudniały wprowadzanie zmian. Zdecydowaliśmy się na wsparcie firmy BMM, która wielu szpitalom pomogła pokonać takie wyzwania.”

mgr Dorota Kostrzewa

Położna Naczelną, Wojewódzki Szpital Podkarpacki w Krośnie



Rozwiązanie

Konsultanci BMM wiedzieli z doświadczenia, że kluczem do redukcji kosztów zużycia materiałów jednorazowych w szpitalu jest kompleksowe podejście – od znalezienia źródeł problemów, przez zaprojektowanie działań, aż po takie pokierowanie pracą zespołów i zmotywowanie ich, by osiągnęły założone cele. Takie właśnie rozwiązanie zaproponowali Wojewódzkiemu Szpitalowi Podkarpackiemu.

Proponowane przez BMM działania miały na celu:

- **Znalezienie źródeł nieefektywności i zdecydowanie**, w którym obszarze związanym z gospodarką materiałową należy wprowadzić zmiany.
- **Zaprojektowanie działań**. Określenie, jakie procesy zmieniać i w jaki sposób to zrobić.
- **Zrealizowanie oszczędności**. Wprowadzenie projektu zmian w życie tak, żeby w jego efekcie obniżyć koszty zużycia materiałów jednorazowych.

Krok 1

Zaplanowanie działań naprawczych

Analitycy BMM zaczęli od konsultacji i spotkań z kierownikami kluczowych oddziałów. Dowiedzieli się, jak dokładnie przebiega zamawianie, zlecenie oraz wydatkowanie materiałów i sprzętu jednorazowego w krośnieńskim szpitalu oraz poznali wymagania biznesowe projektu. Następnie przeanalizowali sytuację i określili, które obszary wymagają zmian. Ustalono, że konieczne jest podjęcie w szpitalu następujących działań:

Ujednoczenie procedur i procesów

Mimo tego, że szpital posiadał system informatyczny do obsługi zamówień, nie wszystkie zamówienia na materiały i sprzęt jednorazowy składano za jego pośrednictwem. Zamówienia spływały z różnych oddziałów szpitala w formie zarówno papierowej, jak i elektronicznej. Zwiększało to pracochłonność procesu – pracownicy musieli wprowadzać do systemu zamówienia składane na papierze – oraz powodowało bałagan po stronie realizacji.

Rozwiązanie

Optymalizacja pracy magazynów

Zbyt duża liczba magazynów głównych wymuszała tworzenie wielu dokumentów RW, co przekładało się na zwiększenie czasochłonności realizacji procesu.

Przejsście na ewidencjonowanie zużywanych materiałów z dokładnością do pacjenta

Z powodu braku systematycznej rejestracji zużycia materiałów i sprzętu jednorazowego na danym oddziale, stany magazynowe zaewidencjonowane w systemie informatycznym były nieaktualne. Materiały kosztochłonne nie były przypisane do poszczególnych pacjentów.

Udostępnienie informacji o kosztach dla oddziałów

Informacje o stopniu realizacji budżetu dla każdego oddziału w zakresie zużycia leków oraz materiałów i sprzętu jednorazowego były dostępne dopiero po zamknięciu miesiąca. Pielęgniarki oddziałowe i dyrekcja szpitala nie mieli możliwości bieżącego reagowania na pojawiające się trudności.

Krok 2

Wprowadzenie usprawnień

W celu eliminacji barier, jakie w czasie konsultacji i analiz zidentyfikowano w gospodarce materiałowej, zespoły BMM i krośnieńskiego szpitala wdrożyły następujące usprawnienia.

Usprawnienia w zakresie logistyki magazynowej

- Wypracowano nową strukturę magazynów głównych, uporządkowaną i dopasowaną do aktualnych potrzeb szpitala oraz uruchomiono magazyny lokalne na wszystkich oddziałach szpitalnych – dla sprzętu jednorazowego i materiałów.
- Uporządkowano dotychczas istniejące magazyny lokalne, które od dłuższego czasu były nieużywane.
- Uruchomiono magazyny depozytowe na oddziałach zabiegowych, dzięki czemu szpital ma możliwość monitorowania zapasów i ewidencjonowania rozchodów asortymentu komisowego.
- Przeprowadzono szkolenia dla pracowników z organizacji procesów logistycznych.

Rozwiązanie

Usprawnienia w zakresie ewidencji materiałów jednorazowych i sprzętu jednorazowego

- Ujednolicono system nazw przyjmowanych do magazynów i wydawanych na oddziały materiałów i sprzętu jednorazowego, dzięki czemu zmniejszono ilość pomyłek i nieporozumień.
- Wprowadzono w pełni elektroniczną ewidencję materiałów i zamówień specjalistycznych.

“Projekt nie przyniósłby takich oszczędności, gdyby nie zespół BMM. Na cyklicznych spotkaniach członkowie zespołu rekomendowali, jakie działania powinien podjąć szpital, aby zrealizować cele. Wszystkie rekomendacje podpierali rzeczowymi argumentami i liczbami, dzięki czemu skutecznie przekonywali do działania uczestników spotkań. Ponadto, wprowadzanie zmian wspólnie z BMM zmotywowało nas do uporządkowania wielu rzeczy, które od lat były odkładane z uwagi na brak czasu.”

mgr Katarzyna Krygowska,
Z-ca Dyrektora ds. Ekonomicznych,
Wojewódzki Szpital Podkarpacki w Krośnie

Usprawnienia w zakresie analityki kosztów

- Opracowano procedury, dzięki którym uruchomiono w systemie informatycznym ewidencję kosztów zużycia materiałów i sprzętu jednorazowego oraz asortymentu komisowego z dokładnością do pacjenta.
- Uruchomiono narzędzie do monitorowania stanów magazynowych całej jednostki i poszczególnych oddziałów. Narzędzie umożliwia także monitorowanie ewidencji przychodów i rozchodów oraz poziomu realizacji budżetu.
- Wypracowano zestaw obiektywnych wskaźników do badania efektywności wprowadzanych zmian w zakresie logistyki magazynowej. Wskaźniki dobrano tak, aby były czytelne i zrozumiałe dla wszystkich uczestników projektu.
- Zaprojektowano i uruchomiono miernik stopnia osiągnięcia celu projektu, który na bieżąco był monitorowany przez zespół BMM i dyrekcję szpitala.

Efekty

Projekt realizowany przez BMM, od października 2018 r. do marca 2020 r., znacząco usprawnił gospodarkę materiałową w krośnieńskim szpitalu. W rezultacie, koszty zużycia materiałów i sprzętu jednorazowego są niższe, ewidencja ich zużycia – mniej czasochłonna, a czas oczekiwania na dane, wykorzystywane przez dyrekcję i osoby odpowiedzialne za zaopatrzenie szpitala – krótszy. Personel może szybko reagować na odchylenia od planu i chętnie przestrzega nowych procedur.

Niższe koszty zużycia materiałów

Koszty zużycia materiałów i sprzętu jednorazowego obniżono o ponad 17% dla badanego okresu, w przeliczeniu na liczbę osobodni hospitalizacji.

Łatwy wgląd w koszty

Zużycie materiałów ewidencjonowane jest na pacjenta, co daje możliwość szczegółowej analizy kosztów. Pracownicy szpitala mają łatwy wgląd w zużycie materiałów, zawsze, kiedy tego potrzebują, a dyrekcja – możliwość analizy sytuacji jednostki na podstawie spójnych danych.

Optymalny proces zamawiania

Wyeliminowano składanie zamówień w formie papierowej. Wszystkie zamówienia na materiały składane są za pośrednictwem systemu informatycznego. Dzięki temu osoby odpowiedzialne za składanie zamówień:

- mogą szybko sprawdzić, jaka jest rzeczywista ilość materiałów dostępna na oddziale,
- zamawiają materiały zawsze, kiedy są one potrzebne, bez niepotrzebnego zwiększania zatowarowania i zamrażania środków w materiałach,
- nie popełniają błędów,
- pracują sprawniej i szybciej.



Efekty

Zmotywowany, zaangażowany personel

Od początku realizacji projektu personel szpitala zaangażowany był w proces zmian – pracownicy mogli zgłaszać swoje uwagi i problemy na każdym etapie jego realizacji, a zespół BMM proponował sposoby ich rozwiązania. Pracownicy zostali przeszkoleni, dzięki czemu szybko wdrożyli się w nowe standardy pracy. Powołano zespół ds. wypracowywania dobrych praktyk.

“Wprowadzenie ewidencji zużycia materiałów na pacjenta zawsze wzbudza strach i niechęć wśród osób, które mają realizować takie czynności. U nas okazał się on nieuzasadniony. Zadania związane z ewidencją rozchodów i zamówień zajmują tylko kilka lub kilkanaście minut dziennie. Zawdzięczamy to dobrze poukładanym procesom i systematycznej pracy. “

mgr Łukasz Hajduk

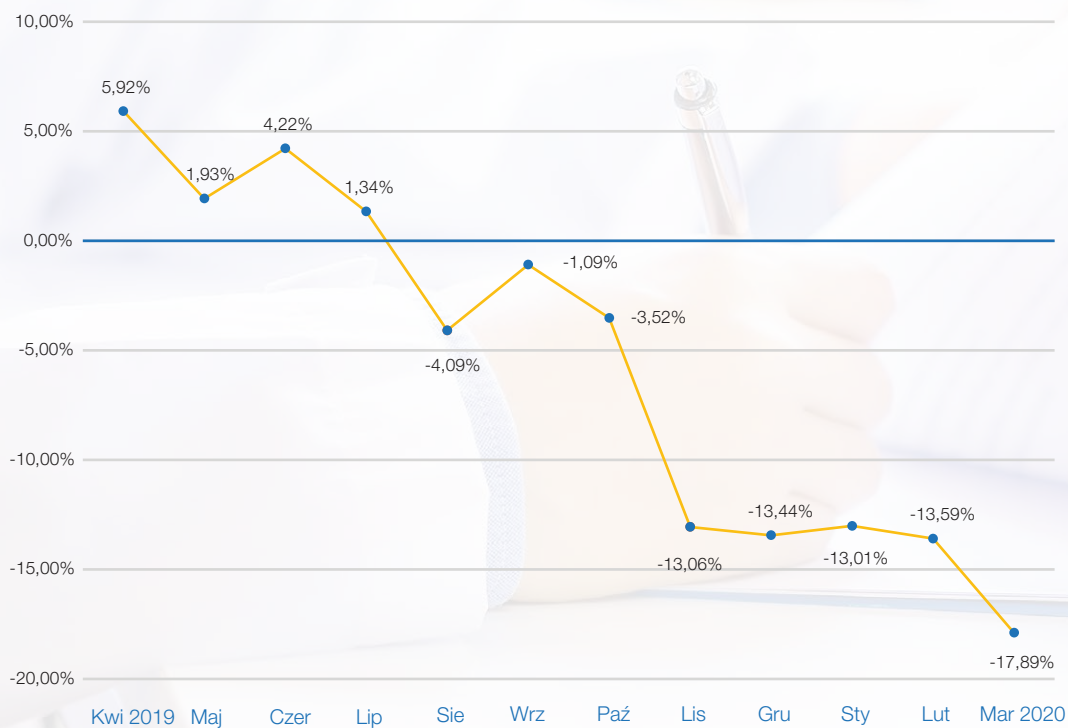
Pielęgniarz oddziałowy – specjalista pielęgniarstwa chirurgicznego,
Wojewódzki Szpital Podkarpacki w Krośnie



Efekty

Dzięki wsparciu BMM szpital obniżył wydatki na materiały i sprzęt jednorazowy w przeliczeniu na liczbę osobodni hospitalizacji **o ponad 17%** oraz zyskał wiarygodne i kompletne dane o tych kosztach.

Spadek kosztów zużycia materiałów i sprzętu jednorazowego na osobodniach hospitalizacji narastająco od początku uruchomienia projektu



“Ostatni rok nie był łatwy, bo przekonanie personelu do zmian wymaga dużej elastyczności i wyczucia. Pomimo wzlotów i upadków jestem bardzo zadowolona z pracy i osiągnięć mojego zespołu. Korzystając ze wsparcia konsultantów z BMM wdrożyliśmy zmiany, obniżyliśmy koszty zużycia materiałów i sprzętu jednorazowego, a mój personel aktywnie i z zaangażowaniem uczestniczył w całym procesie. Zespół BMM na każdym etapie realizacji projektu proponował, jak rozwiązać pojawiające się problemy. Razem doszliśmy do miejsca, w którym teraz jesteśmy.”

mgr Dorota Kostrzewa
Położna Naczelnia,
Wojewódzki Szpital Podkarpacki w Krośnie

Szykujesz się do usprawnienia zarządzania Twoją organizacją?

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

tel.: (+48 17) 852 09 44

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.



BMM Sp. z o.o.

Rudna Mała 47B

36-060 Głogów Małopolski

tel.: (+48 17) 852 09 44

