

*DARIUSZ KOTARSKI*  
Politechnika Koszalińska

## OKREŚLANIE CELÓW I ZADAŃ SANATORIUM UZDROWISKOWEGO NA POTRZEBY KONTROLI ZARZĄDCZEJ

### Wprowadzenie

Funkcjonowanie kontroli zarządczej w sektorze publicznym wynika m.in. z potrzeby zapewnienia realizacji planów (budżetów, programów) oraz osiągnięć założonych celów organizacji publicznych, zwłaszcza pod względem wzrostu efektywności wydatkowania środków finansowych.

Szczególnie ważną rolę kontroli zarządczej upatruje się w systemie ochrony zdrowia, w tym w lecznictwie uzdrowiskowym. Część zakładów lecznictwa uzdrowiskowego ma ustawowy obowiązek prowadzenia kontroli zarządczej oraz audytu wewnętrznego. Dotyczy to przede wszystkim zakładów opieki zdrowotnej utworzonych na obszarze uzdrowiskowym przez ministra, wojewodę lub jednostkę samorządu terytorialnego. W zakładach tych – zgodnie z art. 69 ustawy o finansach publicznych – należy zapewnić funkcjonowanie adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej<sup>1</sup>.

Celem artykułu jest ukazanie funkcjonowania kontroli zarządczej na etapie określania celów i zadań sanatorium uzdrowiskowego oraz przedstawienie mierników służących monitorowaniu ich realizacji.

---

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz.U. 2009, nr 157, poz. 1240, z późn. zm., art. 69.

## 1. Zakres działalności sanatorium uzdrowiskowego

Sanatorium uzdrowiskowe jest zakładem lecznictwa uzdrowiskowego, działającym na obszarze uzdrowiska, utworzonym w celu udzielania świadczeń zdrowotnych z zakresu lecznictwa uzdrowiskowego, w ramach kierunków leczniczych i przeciwwskazań ustalonych dla danego uzdrowiska, w szczególności wykorzystującym warunki naturalne przy udzielaniu świadczeń zdrowotnych. Usługi zdrowotne świadczone przez sanatoria są częścią szerszego leczenia uzdrowiskowego, prowadzonego przy wykorzystaniu właściwości naturalnych surowców leczniczych, właściwości leczniczych klimatu oraz ogólnodostępnych urządzeń infrastruktury uzdrowiskowej.

Niezależnie od rodzaju świadczonych usług zdrowotnych, do zadań sanatorium uzdrowiskowego należy w szczególności zapewnienie pacjentowi<sup>2</sup>:

- 1) udzielania całodobowych świadczeń opieki zdrowotnej w warunkach stacjonarnych,
- 2) opieki lekarskiej i całodobowej opieki pielęgniarstwa,
- 3) realizacji przewidzianych programem leczenia zabiegów przyrodolecniczych, z wykorzystaniem naturalnych surowców leczniczych oraz urządzeń lecznictwa uzdrowiskowego,
- 4) świadczeń profilaktycznych,
- 5) edukacji zdrowotnej.

Udzielanie całodobowych i długookresowych świadczeń sanatoryjnych wymaga posiadania zaplecza noclegowego, gastronomicznego, a także urządzeń do świadczenia usług bytowych, co wiąże się często z prowadzeniem dodatkowej działalności gospodarczej, której zakres określa się w statucie sanatorium. Podstawowe zadania związane z wykonywaniem bieżącej działalności leczniczej w sanatorium uzdrowiskowym, przedstawia tabela 1.

---

<sup>2</sup> Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o lecznictwie uzdrowiskowym, uzdrowiskach i obszarach ochrony uzdrowiskowej oraz o gminach uzdrowiskowych, Dz.U. nr 167, poz. 1399, z późn. zm., art. 9.

Tabela 1

## Główne zadania sanatorium uzdrowiskowego

Zadanie	Przykładowe działania
Leczenie sanatoryjne	Diagnostyka, leczenie (rehabilitacja), opieka nad pacjentem, wypis, kontrola posanatoryjna, promocja zdrowia
Zaopatrzenie medyczne i niemedyce w sprzęt i materiały	Przygotowanie zamówienia, przekazanie do apteki centralnej, zaopatrzenie z hurtowni, transport, ewidencja, magazynowanie, kontrola terminów ważności
Transport kuracjuszy	Transportowanie kuracjuszy do zakładu przyrodoleczniczego
Utrzymanie czystości	Zakup, przechowanie środków czystości, sprzątanie, utylizacja odpadów, pranie
Żywnienie	Ewidencja, zakup żywności, dieta, przygotowanie posiłków, dystrybucja posiłków, zakup naczyń
Prowadzenie dokumentacji medycznej	Prowadzenie dokumentacji diagnozy, leczenia, badań specjalistycznych, pielęgnacji i rehabilitacji przez personel medyczny, gromadzenie danych o pacjentach, wpisywanie do komputerowych baz danych, opracowywanie analiz, statystyka medyczna, archiwizacja
Przepływ informacji w organizacji	Opracowywanie i wdrażanie systemów informatycznych, wprowadzanie zabezpieczeń, gromadzenie danych, administracja sieci, zakup oprogramowania, przechowywanie danych
Marketing usług medycznych	Badanie rynku, analiza satysfakcji pacjentów, tworzenie popytu na usługi zakładu

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Opolski, G. Dykowska, M. Możdżonek: *Zarządzanie przez jakość w usługach zdrowotnych. Teoria i praktyka*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2003, wyd. 1, s. 49.

## 2. Mierniki realizacji celów i zadań sanatorium uzdrowiskowego

Według standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych istotnym elementem kontroli zarządczej jest określenie celów i zadań oraz monitorowanie i ocena ich realizacji. Ze względu na zróżnicowanie oraz ważność celów i zadań realizowanych przez szpitale, sanatoria, prewentoria oraz zakłady przyrodolecznicze system doboru i pomiaru celów powinien być dostosowany do zakresu działalności leczniczej każdego z zakładów lecznictwa uzdrowiskowego. Utrudnia to opracowanie spójnego i jednolitego modelu kontroli zarządczej dla

sanatoriów, gdyż ogłoszone standardy stanowią zbiór wskazówek o uniwersalnym charakterze metodycznym, np. standard kontroli zarządczej nr 6 zakłada<sup>3</sup>:

- 1) jasne określanie celów i zadań w co najmniej rocznej perspektywie,
- 2) monitorowanie wykonania celów i zadań za pomocą wyznaczonych mierników,
- 3) zapewnienie w jednostce nadrzędnej lub nadzorującej odpowiedniego systemu monitorowania realizacji celów i zadań przez jednostki podległe lub nadzorowane,
- 4) przeprowadzanie oceny realizacji celów i zadań uwzględniając kryterium oszczędności, efektywności i skuteczności,
- 5) wskazanie jednostek, komórek organizacyjnych lub osób odpowiedzialnych bezpośrednio za wykonanie celów i zadań oraz zasobów przeznaczonych do ich realizacji.

W praktyce zaleca się, aby określając cele i zadania organizacji, zapewnić im cechy zawarte w tzw. formule SMART. Zakłada ona, że cel powinien być:

- prosty, tj. sformułowany jednoznacznie,
- mierzalny, czyli określony liczbowo (wartościowo),
- osiągalny, to jest powinien oscylować wokół zakładanych pozytywnych wyników wykonania zadania,
- istotny,
- określony w czasie.

Do każdego celu należy przypisać co najmniej jeden miernik, który powinien odzwierciedlać zamierzony efekt, jaki sanatorium chce osiągnąć, oraz podać docelową wartość. W pierwszej kolejności należy dobierać taki miernik, który bazuje na istniejących źródłach informacji, aby gromadzenie danych sprawdzających, czy cel został osiągnięty, nie pociągało za sobą dodatkowych prac. W niektórych przypadkach konieczne może być jednak zaprojektowanie dodatkowego mechanizmu monitorującego stopień realizacji miernika<sup>4</sup>.

Przy planowaniu działalności sanatorium uzdrowiskowego można przyjąć przede wszystkim cele i zadania pochodzące z planu finansowego-rzeczowego ustalane przez kierownika sanatorium oraz cele określone w budżecie zadaniowym.

<sup>3</sup> Komunikat nr 23 Ministra Finansów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Min. Fin. nr 15, poz. 84).

<sup>4</sup> Departament Audytu Sektora Finansów Publicznych, Kontrola zarządcza w jednostkach samorządu terytorialnego (Biuletyn nr 1/2011), [www.mofnet.gov.pl](http://www.mofnet.gov.pl), s. 4.

W planach działalności sanatoriów można zauważyć duże zróżnicowanie pod względem ważności celów i zadań przyjętych do realizacji w danym roku. Są to:

- 1) cele najważniejsze (często 2–3 cele, odnoszące się do planu finansowo-rzeczowego sanatorium),
- 2) cele priorytetowe, wynikające z budżetu państwa w układzie zadaniowym (kilka istotnych),
- 3) inne cele przyjęte do realizacji (kilkanaście celów, wynikających z uwarunkowań bieżącej działalności).

Zestawienie przykładowych celów, zadań i mierników ich realizacji dla sanatorium uzdrowiskowego przedstawia tabela 2.

Tabela 2

Wybrane cele, zadania i mierniki w planie działalności sanatorium uzdrowiskowego

<b>Cele uwzględnione w planie działalności sanatorium</b>	<b>Zadanie (podzadanie) służące realizacji celu</b>	<b>Nazwa miernika określającego stopień realizacji celu</b>
Najważniejsze cele do realizacji		
Realizacja planu finansowo-rzeczowego	Wykorzystanie bazy leczniczej, hotelowej i żywieniowej	Realizacja planowanej liczby przyjęć pacjentów
Realizacja planu finansowo-rzeczowego	Wynagrodzenia, zużycie materiałów i energii, usługi obce	Utrzymanie kosztów na poziomie nieprzekraczającym planu
Cele priorytetowe wynikające z budżetu państwa w układzie zadaniowym		
Realizacja planu finansowo-rzeczowego w zakresie zadań inwestycyjnych	Zapewnienie odpowiedniego poziomu finansowania Monitorowanie realizacji inwestycji	Realizacja zadań inwestycyjnych Terminowe wykonanie prac inwestycyjnych
Utrzymanie poziomu zatrudnienia	Określenie kompetencji na poszczególnych stanowiskach Minimalizacja rotacji pracowników Utrzymanie zadowalającego poziomu wynagrodzenia	Zapewnienie wynagrodzenia na zadowalającym poziomie Zapewnienie wymaganego poziomu przygotowania zawodowego pracowników
Inne cele przyjęte do realizacji		
Realizacja zabiegów dla osób korzystających z bazy zabiegowej	Właściwe planowanie i wykorzystanie bazy zabiegowej Dbalność o stan techniczny sprzętu Posiadanie personelu o odpowiednich kompetencjach	Ilość wykonanych zabiegów zgodnie z umową Ilość zabiegów ambulatoryjnych Wykonanie zabiegów na kwotę wg normy

Cele uwzględnione w planie działalności sanatorium	Zadanie (podzadanie) służące realizacji celu	Nazwa miernika określającego stopień realizacji celu
Terminowa sprawozdawczość	Monitorowanie terminów sprawozdawczości zgodnie z przepisami prawa Prawidłowe przekazywanie sprawozdań zewnętrznych do GUS, PIP, oraz sprawozdań wewnętrznych do działu księgowo-finansowego	Sprawozdania do ZUS, US, GUS, działu księgowo-finansowego
Właściwa ewidencja księgowa operacji gospodarczych	Właściwa dekreteacja zapisów księgowych	Prawidłowe zapisy księgowe
Realizacja płatności	Monitorowanie przepisów prawa	Terminowe regulowanie zobowiązań wynikających z wymagań przepisów prawa
Zabezpieczenie danych	Zobowiązanie pracowników do przestrzegania zasad ochrony danych przed utratą. Zakaz wprowadzania nieautoryzowanych programów	Ochrona danych przed nieumyślnym i umyślnym skasowaniem, kradzieżą, wirusami
Monitorowanie przepływu korespondencji	Właściwe prowadzenie dziennika korespondencyjnego, zeszytu ewidencji faktur VAT i rejestru poczty specjalnej	Rejestrowanie i znakowanie dokumentów
Zapewnienie właściwego poziomu usług gastronomicznych	Przestrzeganie zasad HACCP, GMP Zakup wyposażenia jadalni	Badania ankietowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie planu działalności ZOZ Sanatorium MSWiA w Kołobrzegu na rok 2011, <http://www.bip.mswia.kolobrzeg.pl/>.

System kontroli zarządczej w sanatorium uzdrowiskowym powinien podlegać bieżącemu monitorowaniu i ocenie. Standard kontroli zarządczej nr 22 zakłada wymóg uzyskania zapewnienia o stanie kontroli zarządczej przez kierownika jednostki, którego źródłem powinny być w szczególności wyniki: monitorowania, samooceny oraz przeprowadzonych audytów i kontroli. W przypadku działalności sanatoryjnej ważnym źródłem informacji o kontroli zarządczej i realizacji kontrolowanych zadań może być<sup>5</sup>:

- monitoring realizacji celów i zadań,
- samoocena kontroli zarządczej przeprowadzonej z uwzględnieniem standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych,

<sup>5</sup> D. Kotarski: *Funkcjonowanie kontroli zewnętrznej i zarządczej w zakładach lecznictwa uzdrowiskowego*, w: *Kontrola zarządcza w sektorze finansów publicznych*, red. K. Winiarska, Zeszyty Naukowe nr 669, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011, s. 134.

- system zarządzania ryzykiem,
- audyt wewnętrzny,
- kontrola wewnętrzna,
- kontrole zewnętrzne (np. przeprowadzone w oparciu o ustawę o lecznictwie uzdrowiskowym, uzdrowiskach i obszarach ochrony uzdrowiskowej oraz o gminach uzdrowiskowych, ustawę o działalności leczniczej).

Procedury zapewnienia adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej przez monitorowanie i ocenę jej funkcjonowania nie zostały jeszcze dopracowane w praktyce zarządczej sanatoriów uzdrowiskowych.

### **Uwagi końcowe**

Celem standardów kontroli zarządczej jest promowanie wdrażania w sektorze finansów publicznych spójnego i jednolitego modelu kontroli zarządczej, zgodnego z międzynarodowymi standardami w tym zakresie. Jednocześnie zakłada się możliwość realizacji specyficznych i indywidualnych zadań w jednostkach prowadzących różną działalność. W przypadku sanatoriów oraz innych zakładów lecznictwa uzdrowiskowego można zaobserwować potrzebę wartościowania celów i zadań wynikających z przyjętych planów finansowo-rzeczowych oraz dokumentów o znaczeniu strategicznym.

Do istotnych zadań i mierników związanych z działalnością leczniczą można zaliczyć przede wszystkim: realizację planowanej liczby przyjęć pacjentów (skierowanych na leczenie przez NFZ oraz korzystających z usług na zasadzie pełnej odpłatności), utrzymanie kosztów rodzajowych na poziomie nieprzekraczającym przyjętego planu finansowego oraz realizację zadań inwestycyjnych (modernizacyjnych). Nie bez znaczenia, jak zaznaczono w tabeli 2, są zadania związane z prawidłowo prowadzoną rachunkowością i sprawozdawczością finansową.

### **Literatura**

Departament Audytu Sektora Finansów Publicznych: *Kontrola zarządcza w jednostkach samorządu terytorialnego* (Biuletyn nr 1/2011), [www.mofnet.gov.pl](http://www.mofnet.gov.pl).

- Komunikat Ministra Finansów nr 23 z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. Urz. Min. Fin. nr 15, poz. 84).
- Kotarski D.: *Funkcjonowanie kontroli zewnętrznej i zarządczej w zakładach lecznictwa uzdrowiskowego*, w: *Kontrola zarządcza w sektorze finansów publicznych*, red. K. Winiarska, Zeszyty Naukowe nr 669, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011.
- Opolski K., Dykowska G., Moźdzzonek M.: *Zarządzanie przez jakość w usługach zdrowotnych. Teoria i praktyka*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2003.
- Plan działalności ZOZ Sanatorium MSWiA w Kołobrzegu na rok 2011, <http://www.bip.mswia.kolobrzeg.pl/>.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. nr 157, poz. 1240, z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o lecznictwie uzdrowiskowym, uzdrowiskach i obszarach ochrony uzdrowiskowej oraz o gminach uzdrowiskowych (Dz.U. nr 167, poz. 1399 z późn. zm.).

*dr Dariusz Kotarski*  
*Politechnika Koszalińska*  
*Zakład Rachunkowości,*  
*ul. Kwiatkowskiego 6E, 75-344 Koszalin*  
*darekkotarski@gmail.com*

## **DEFINING OBJECTIVES AND TASKS OF SANATORIUM AS A STANDARD OF MANAGEMENT CONTROL**

### **Summary**

The paper shows the rules and functioning of management control in a sanatorium and its objectives, tasks and measures. Apart from that in the paper one can find an example of developing a strategic plan for sanatoriums considering some standards of management control.

*Translated by Dariusz Kotarski*