

By móc dobrze realizować politykę finansową w szpitalu warto skorzystać z wielu ogólnie dostępnych narzędzi zarządczych. Jednym z takich, który dzisiaj chcemy przybliżyć jest, tzw. Zasobowy Rachunek Kosztów (ZRK, Resource Consumption Accounting, RCA).

ZRK jest metodą kalkulacji wychodzącą poza tradycyjne rachunki kosztów, osiągając wyższy poziom szczegółowości i dokładności. Charakteryzowany jest także jako narzędzie rachunkowości menedżerskiej, które koncentruje się na dostarczaniu rzetelnej informacji umożliwiającej optymalizowanie kosztów. Pozwala na lepszą kontrolę posiadanych zasobów i ich kosztów niż tradycyjne metody kalkulacji.

Zasobowy Rachunek Kosztów koncentruje się na kosztach zasobów, powiązaniach między nimi oraz tym, w jaki sposób są one konsumowane przez szpital. Dzięki takiemu szczegółowemu podejściu do ewidencji kosztów, narzędzie to wyposaża kierownika (menedżera) w odpowiednią informację ułatwiającą dopasowywanie poziomu zasobów do popytu na usługi szpitala.

ZRK kalkuluje stopień wykorzystania zasobów oraz związany z nim koszt niewykorzystany.

Zamiast "obciążać" produkty i klientów kosztami niewykorzystanych zasobów, "zatrzymuje" je na zasobach, a tym samym eliminuje negatywne działanie tzw. "spirali śmierci kosztów stałych" (A. Anders, T. Łącki, Zasobowy rachunek kosztów w Niepublicznym Zakładzie Opieki Zdrowotnej, Controlling nr 7, INFOR, lipiec 2011).

Zasobowy rachunek kosztów jest bardzo prostą, menedżerską koncepcją. W ramach poszczególnych miejsc powstawania kosztów dla komórek organizacyjnych (np. oddziałów) najpierw definiuje się pulę zasobów reprezentujących poszczególne zasoby lub grupy zasobów, a dopiero do puli zasobów dokłada się odpowiednie konta kosztów rodzajowych, stanowiących analitykę do kont syntetycznych, jakimi są zasoby (T.M. Zieliński, Odkrywanie prawdy o zyskach. Teoria i praktyka systemów ABC/M, Akademia Menedżera 2007).

ZRK powinien być stosowany przez podmioty (wg A. Anders, T.M. Zieliński, Zasobowy rachunek

kosztów (RCA) w przedsiębiorstwie. Analizy strategiczne, Akademia Menedżera 2011):

- posiadające zarówno dużą ilość zasobów (maszyn, urządzeń, pojazdów, kategorii pracowników, etc.), jak i borykające się z koniecznością radzenia sobie z niedostateczną ich ilością,
- borykające się z problemami stopnia wykorzystania zasobów i związanych z tym kosztów niewykorzystanych zasobów,

- chcące poprawnie skalkulować koszty zasobów współdzielonych i usług wewnętrznych,
- podejmujących decyzje typu "make or buy" (zrobić lub kupić),
- posiadające nieodpowiedni system planowania kosztów zasobów (niedoszacowania kosztów zasobów),
- planujące wdrożenie procesowego rachunku kosztów..

Tak, więc idealnie wkomponowuje się w możliwość wykorzystania go również w szpitalach.

Samo wdrażanie ZRK składa się z kilku etapów (kroków), pierwszym z nich jest identyfikacja kluczowych zasobów organizacyjnych. W momencie gdy zostaną zdefiniowane pule zasobów (miejsca powstawania kosztów reprezentujące zasoby organizacyjne) wówczas analitycznie są dokładane odpowiednie konta kosztów rodzajowych. Należy pamiętać, że przez ZRK jest nieco bardziej rozbudowane niż tradycyjne struktury miejsc powstawania kosztów, bowiem wprowadzając dodatkowy poziom analityki, dostarcza menedżerom informacji o będących w obszarze ich kompetencji zasobach.

Wśród podstawowych zalet stosowania rachunku kosztów (wg T.M. Zieliński, Odkrywanie prawdy o zyskach. Teoria i praktyka systemów ABC/M, Akademia Menedżera 2007) wyróżnić należy:

- uzyskanie doskonałej podstawy do wdrożenia procesowego rachunku kosztów, pozwalającej na przyczynowo-skutkową wycenę kosztu procesu obsługi poszczególnych klientów (pacjentów) i wytworzenia produktów przedsiębiorstwa;
- przejrzystą ewidencję kosztów posiadanych zasobów umożliwiającą menedżerom sprawne zarządzanie poziomem i wykorzystaniem zasobów – przyjęcie zasobowego rachunku kosztów sprawia, że każdy koszt musi być przypisany do konkretnego zasobu, stąd zmniejsza się liczebność i znaczenie tzw. worków kosztów, gdzie „wrzucane” są koszty bez głębszego zastanowienia i kontroli,
- ścisłą kontrolę kosztów na poziomie posiadanych zasobów – pozwalającą na kalkulowanie jednostkowych stawek przerobu zasobów, a przez to lepsze zarządzanie potencjałem i kosztami zasobów,
- lepszą możliwość dopasowania poziomu zasobów do rozmiaru działalności – dzięki zrozumieniu dostępnego potencjału zasobów oraz zmierzeniu kosztów jego utrzymania menedżerowie efektywniej zarządzają zasobami i kosztami niewykorzystanych zasobów,
- szerokie możliwości analityczne w zakresie analizy kosztów – z tytułu samej wielości miejsc powstawania kosztów reprezentujących poszczególne zasoby lub ich jednorodne grupy,
- lepsze budżetowanie kosztów dzięki zasobowemu ujęciu i zrozumieniu podstawowej natury kosztów posiadanych zasobów – budżetowanie kosztów na poziomie konkretnego zasobu (np. budynku, wózka, samochodu jest po prostu łatwiejsze niż dla całego oddziału),
- doskonałe wsparcie do podejmowania decyzji inwestycyjnych w zasoby przedsiębiorstwa (szpitala) – decyzje inwestycyjne związane z wymianą zasobów wymagają informacji kosztowej na poziomie zasobów.

O przykładowym wykorzystaniu RZL w praktyce napiszemy w następnym tygodniu.