

Biznes i Zarządzanie

Zarządzanie projektami

Studium Przypadku

Rozbudowa sieci placówek medycznych.

Opiekun **jutro
medical**

Autorzy

 Europejska Fundacja
Rozwoju Przedsiębiorczości

IBE  INSTYTUT
BADAN
EDUKACYJNYCH

 govtech
Polska

 Ministerstwo
Edukacji i Nauki

Otwarcie nowej przychodni. Studium przypadku Jutro Medical

- Instrukcja
 - Organizacja działań
 - Realizacja studium przypadku
- Studium przypadku
- Formularz nauczyciela
- Formularz dla ucznia

Organizacja działań

Cel case study

Praktyczne zdefiniowanie celów projektu w kontekście biznesowym firm, przygotowanie harmonogramu projektu na podstawie listy zadań i identyfikacja ryzyk w trakcie realizacji projektu.

Opis przebiegu

- W pierwszym etapie case study uczniowie analizują otrzymane dane i informacje o Jutro Medical. Pracując najpierw samodzielnie i dyskutując z prowadzącym, definiują cele projektu korzystając z metodologii SMART.
- Po zdefiniowaniu celu pracują w kilkusobowych grupach, na podstawie załączonych informacji przygotowują harmonogram projektu.
- Rolą prowadzącego jest wprowadzenie do przygotowania harmonogramu projektowego, wsparcie uczestników w zrozumieniu kontekstu biznesowego przeprowadzanego projektu podczas klasowej dyskusji, podział uczestników na zespoły, stymulowanie dyskusji w zespołach, konsultowanie poszczególnych etapów i podsumowanie uzyskanych rezultatów.

Wiedza i umiejętności

W wyniku pracy nad case study uczniowie powinni utrwalić i sprawdzić w praktyce następującą wiedzę i umiejętności:

- definiowanie celów projektu wykorzystując technikę SMART;
- przygotowanie harmonogramu projektu i przygotowanie prostego wykresu GANTTA.

Wymagania

- Sala:
 - przesuwane stoliki i krzesła, w których będzie można wydzielić przestrzeń do pracy w zespołach (2-3 osoby);
- Sprzęt:
 - (opcjonalnie) papier flipchart (min. 2 arkusze na zespół), flamastry, taśma klejąca/magnesy do przymocowania przygotowanego harmonogramu;

- telewizor/tablica multimedialna/rzutnik wymagany do wyświetlenia krótkiego filmiku będącego wstępem do case study.
- Inne:
 - (opcjonalnie) komputery z dostępem do internetu z możliwością zwizualizowania harmonogramów w arkuszach kalkulacyjnych (np. Google Sheets, Microsoft Excel) lub za pomocą innego oprogramowania;
 - wydrukowany w formacie A4 jeden formularz ucznia dla każdego z uczniów;
 - jeden długopis dla każdego ucznia.

Realizacja studium przypadku

1. Zapoznanie się przez uczniów z sytuacją przedstawioną w case study.
2. Uczestnicy zapoznają się z kontekstem case study w formie video z przedstawicielem Jutro Medical.
3. Prowadzący uzupełnia wprowadzenie, przypominając najważniejsze elementy teoretyczne niezbędne do realizacji case study:
 - przygotowanie harmonogramu projektu;
 - oraz definiowanie celów projektu.

Studium przypadku

Otwarcie nowej przychodni. Studium przypadku Jutro Medical

Film dostępny pod adresem </preview/resource/RiM9EoG9Na2Sk>

Jutro Medical planuje otworzyć nową przychodnię. Zespół znalazł już interesujący lokal do wynajęcia i nadszedł czas na przygotowanie przychodni pod jej otwarcie. Dyrektor operacyjny firmy zwraca się z prośbą o pomoc w zaplanowaniu kolejnej części projektu. Zaznacza, że ze względu na nadchodzący sezon infekcyjny nowa klinika powinna zostać otwarta do końca września. Należy przyjąć, że dziś zaczął się maj.

Uczestnicy otrzymują informacje o konkretnych zadaniach, które muszą zostać wykonane, żeby placówka mogła działać. Dodatkowo otrzymują jasne wymagania co do otwarcia placówki:

- placówka musi być przygotowana pod odbiór NFZ najpóźniej w dniu złożenia wniosku;
- wniosek o rejestrację nowej kliniki trzeba złożyć na minimum 20 dni przed rozpoczęciem miesiąca, w którym ma zacząć funkcjonować przychodnia;
- przychodnia może zacząć funkcjonować wyłącznie od początku miesiąca.

Zadaniem uczestników jest:

- zdefiniowanie celów projektu;
- stworzenie harmonogramu projektu i prostego wykresu GANTTA.

Lista zadań z opisami do rozpisania w harmonogramie projektu:

Zespół	Zadanie	Opis
Nieruchomości	Weryfikacja lokalu pod kątem przepisów	Sprawdzenie przez nieruchomości lokalu pod kątem przepisów o Podstawowej Opiece Zdrowotnej (POZ), sanitarnych, budowlanych i innych. Konieczny krok do podpisania umowy
Nieruchomości	Podpisanie umowy najmu przez obie strony	Podpisanie umowy z właścicielem nieruchomości.

Nieruchomości	Poinformowanie interesariuszy w firmie o nowej przychodni	Poinformowanie całej firmy o otwarciu nowej lokalizacji.
Nieruchomości	Montaż materiałów reklamowych	Koordynacja montażu wszystkich materiałów reklamowych.
Nieruchomości	Meble & wyposażenie lokalu	Zamówienie mebli zgodnie z ustalonym kosztorysem oraz koordynacja wstawienia mebli do gabinetów
Kadry	Ustalenie listy potrzebnych pracowników dla nowej przychodni	Ustalenie ile lekarzy, pielęgniarek i osób na rejestracji powinno zostać zatrudnionych i od kiedy.
Kadry	Rekrutacja lekarzy	Rekrutacja lekarzy podstawowej opieki zdrowotnej do nowej przychodni.
Kadry	Rekrutacja pielęgniarek	Rekrutacja pielęgniarek do nowej przychodni.
Kadry	Rekrutacja administracji	Rekrutacja pracowników administracji do nowej przychodni.
Marketing	Ustalenie wyglądu nowego lokalu z właścicielem	Ustalenie z właścicielem wszystkie możliwości i wymagania do montażu materiałów reklamowych w lokalu.
Marketing	Przygotowanie treści i materiałów reklamowych	Stworzenie kompleksowych wytycznych pod materiały reklamowe dla podwykonawcy.
Marketing	Fizyczne wykonanie materiałów reklamowych	Koordynacja i dopilnowanie wykonania i dostarczenia do przychodni wszystkich materiałów reklamowych
Marketing	Stworzenie treści na stronę internetową i pod promocję	Przygotowanie zdjęć, informacji i materiałów o nowej przychodni na stronę internetową oraz dodanie wizytówki do Google Maps
Operacje	Rejestracja nowej kliniki w Urzędzie	Otrzymanie numeru od Urzędu Marszałkowskiego w Rejestrze Podmiotów Wykonujących Działalność Leczniczą (RPWDL)

Operacje	Rozszerzenie umowy z siecią laboratoriów medycznych	Koordynacja rozszerzenia umowy z siecią laboratoriów medycznych o nową przychodnię
Operacje	Przekazanie danych do sanepidu i NFZ	Poinformowanie sanepidu o nowej placówce (Do wykonania dopiero po zaakceptowaniu wniosku w RPWDL)
Operacje	Umowy na sprzątanie i pranie w przychodni	Podpisanie umowy z firmą sprząającą
Operacje	Podłączenie internetu w placówce	Koordynacja podłączenie internetu w placówce
Operacje	Wypożyczenie gabinetu	Zamówienie wyposażenia biurowego i medycznego
Operacje	Zamówienie leków i zaopatrzenia	Zamówienie leków, przyrządów medycznych, wody i produktów spożywczych do nowej przychodni
Operacje	Ustawienie mebli i sprzętów	Ustawienie mebli oraz sprzętów medycznych w gabinetach tak, aby przychodnia była gotowa do kontroli NFZ
Operacje	Odbiór kontroli z NFZ	Odebranie kontroli z NFZ przed startem operacyjnym placówki
Technologia	Wypuszczenie aplikacji gotowej na całą Polskę	Wypuszczenie aplikacji gotowej do obsługi lokacji w całej Polsce

Formularz nauczyciela

Informacje wstępne

To case study Jutro Medical jest jednym z wielu przykładów projektów realizowanych w przedsiębiorstwach na co dzień. Konieczność dobrego zrozumienia kontekstu biznesowego i odpowiedniego rozpisania harmonogramu są kluczowe dla ich powodzenia. Celem realizacji tego studium przypadku jest pokazanie uczniom na prawdziwym przykładzie, jak może wyglądać projekt, jak wykorzystać poznane narzędzia do opisywania celów projektów oraz planowania harmonogramu.

Zadania moderatora

Pierwsza część case study odbywa się w formie dyskusji połączonej z pracą indywidualną uczniów. Po wprowadzeniu do treści case study prowadzący pomaga zdefiniować wspólnie cele projektu z wykorzystaniem metodologii SMART. Następnie przeprowadza krótkie wprowadzenie lub przypomnienie do tworzenia harmonogramów projektowych, dzieli uczniów na zespoły i nadzoruje ich pracę, dbając o zaangażowanie. W wyniku pracy nad materiałem uczestnicy powinni zdobyć lub utrwalić następujące umiejętności:

- definiowanie celów projektu z wykorzystaniem techniki SMART;
- przygotowanie harmonogramu projektu na podstawie niezbędnych zadań.

Scenariusz działań

(45 min)

1. Rozdanie materiałów do pracy indywidualnej i przedstawienie kontekstu, w tym puszczanie filmu. (5 minut)
2. Omówienie pytań i narzędzi niezbędnych do wykonania zadania (5 minut)
3. Praca własna uczniów nad zdefiniowaniem celów projektu z użyciem metodologii SMART. (5 minut)
4. Dyskusja i omówienie wypracowanych celi, odpowiedzi na pytania. (5 minut)
5. Podział grupy na 2-3 osobowe zespoły. Organizacja przestrzeni do pracy, rozdanie materiału uczestnikom. (2 minuty)
6. Wprowadzenie do dalszej części zadania (opracowanie harmonogramu). (3 minuty)
7. Praca i dyskusja w grupach. (15 minut)
8. Podsumowanie. (5 minut)

Odpowiedzi na pytania

Przykładowy, modelowy cel projektu zgodnie z metodologią SMART:

Otworzyć nową placówkę Jutro Medical z pełnym zespołem medycznym i administracyjnym, oraz wszystkimi niezbędnymi zatwierdzeniami prawnymi i licencjami, do końca września 2023 roku, aby być gotowym na nadchodzący sezon infekcyjny.

- **Specyficzny:** Uruchomienie nowej przychodni Jutro Medical w wybranej lokalizacji, zgodnie z przepisami NFZ oraz wymogami sanitarnymi i budowlanymi.
- **Mierzalny:** Przychodnia będzie gotowa do działania, wyposażona w niezbędny sprzęt medyczny, z zatrudnioną kadrą i pełną dokumentacją.
- **Osiągalny:** Zespół ma doświadczenie w otwieraniu nowych placówek i dysponuje niezbędnymi zasobami.
- **Relevantny:** Otwarcie nowej placówki pozwoli na zwiększenie dostępu do opieki zdrowotnej dla mieszkańców regionu.
- **Terminowy:** Otwarcie placówki do końca września, z uwzględnieniem nadchodzącego sezonu infekcyjnego.

Przykładowy, modelowy harmonogram projektu z uzupełnionym wykresem GANTTA

Zadanie	Zespół	Początek	Koniec	1	2	3	4	5	6
Weryfikacja lokalu pod kątem przepisów	Nieruchomości	1 maja 2023	8 maja 2023	X					
Poinformowanie interesariuszy w firmie o nowej przychodni	Nieruchomości	1 lipca 2023	1 lipca 2023						
Meble & wyposażenie lokalu	Nieruchomości	18 maja 2023	31 maja 2023			X	X	X	
Podpisanie umowy najmu przez obie strony	Nieruchomości	8 maja 2023	17 maja 2023		X				
Montaż materiałów reklamowych	Nieruchomości	17 lipca 2023	24 lipca 2023						

Rekrutacja pielęgniarek	Kadry	23 maja 2023	28 lipca 2023			X	X	X	X
Ustalenie listy potrzebnych pracowników dla nowej przychodni	Kadry	18 maja 2023	22 maja 2023		X				
Rekrutacja administracji	Kadry	23 maja 2023	28 lipca 2023			X	X	X	X
Rekrutacja lekarzy	Kadry	23 maja 2023	28 lipca 2023			X	X	X	X
Fizyczne wykonanie materiałów reklamowych	Marketing	31 maja 2023	14 lipca 2023						X
Ustalenie wyglądu nowego lokalu z właścicielem	Marketing	18 maja 2023	18 maja 2023			X			
Stworzenie treści na stronę internetową i pod promocję	Marketing	14 sierpnia 2023	1 września 2023						
Przygotowanie treści i materiałów reklamowych	Marketing	18 maja 2023	31 maja 2023			X	X	X	
Odbiór kontroli z NFZ	Operacje	28 sierpnia 2023	1 września 2023						
Umowy na sprzątanie i pranie w przychodni	Operacje	1 lipca 2023	22 lipca 2023						
Przekazanie danych do sanepidu i NFZ	Operacje	20 czerwca 2023	23 czerwca 2023						

Rozszerzenie umowy z siecią laboratoriów medycznych	Operacje	26 czerwca 2023	30 czerwca 2023						
Rejestracja nowej kliniki w Urzędzie	Operacje	18 maja 2023	19 czerwca 2023			X	X	X	X
Zamówienie leków i zaopatrzenia	Operacje	19 czerwca 2023	23 czerwca 2023						
Podłączenie internetu w placówce	Operacje	21 sierpnia 2023	26 sierpnia 2023						
Ustawienie mebli i sprzętów	Operacje	15 sierpnia 2023	1 września 2023						
Wyposażenie gabinetu	Operacje	1 sierpnia 2023	4 sierpnia 2023						
Wypuszczenie aplikacji gotowej na całą Polskę	Technologia	1 września 2023	22 września 2023						

Komentarz dla uczniów

1. Projekty realizowane przez przedsiębiorstwa mogą dotyczyć szerokiego spektrum tematów i obszarów działalności. Jak widać na przykładzie, wymagają one często dobrej koordynacji pracy kilku osób lub zespołów, zajmują sporo czasu i mogą napotkać wiele ryzyk.
2. Dobrze zdefiniowany cel projektu pozwala wszystkim biorącym udział w jego realizacji osobom skupić się i działać w jednym kierunku.
3. Harmonogramy bardzo dobrze prezentuje się w formie wizualnej: np. z wykorzystaniem wykresu GANTTA.

Formularz dla ucznia

Opis

Jutro Medical to sieć przychodni, w której ze znakomitą większością przypadków lekarze radzą sobie zdalnie. Pacjenci dysponują aplikacją mobilną, umożliwiającą czatowanie lub rozmowę video z lekarzem. Czynności fizykalne – np. podstawowe badania diagnostyczne – przeprowadzane są w placówkach stacjonarnych. Żeby dotrzeć do szerszej grupy pacjentów, Jutro Medical planuje otworzyć nową przychodnię w Waszej okolicy. Zespół znalazł już interesujący lokal do wynajęcia i nadszedł czas na przygotowanie placówki pod jej otwarcie. Dyrektor operacyjny firmy zwrócił się do Was z prośbą o pomoc w zaplanowaniu kolejnej części projektu. Zaznaczył, że ze względu na nadchodzący sezon infekcyjny nowa klinika powinna być gotowa do otwarcia do końca września. Przyjmijcie, że dziś zaczął się maj.

Po rozmowie z kilkoma działami otrzymaliście informacje o konkretnych zadaniach, które muszą zostać wykonane, żeby placówka mogła działać. Dodatkowo dział prawny postawił przed Wami jasne wymagania co do otwarcia placówki:

- placówka musi być przygotowana pod odbiór NFZ najpóźniej w dniu złożenia wniosku;
- wniosek o rejestrację nowej kliniki trzeba złożyć na minimum 20 dni przed rozpoczęciem miesiąca, w którym ma zacząć funkcjonować przychodnia;
- przychodnia może zacząć funkcjonować wyłącznie od początku miesiąca.

Jako pierwszy krok, chcecie upewnić się, że dobrze rozumiecie cel projektu. Pracując indywidualnie, zaproponujcie cele tego projektu, korzystając z metodologii SMART.

Po zapisaniu celów projektu i podziale na grupy możecie przejść do tworzenia harmonogramu projektu. Zaproponujcie kolejność i czas realizacji zadań, uwzględniając wzajemne zależności. Planując otwarcie nowej placówki, weźcie pod uwagę kluczowe etapy wskazane przez dział prawny i dyrektora operacyjnego. Możecie zaznaczać przygotowane pola po prawej, żeby zwizualizować harmonogram. Zapiszcie Wasze odpowiedzi w przygotowanej tabli lub korzystając z odpowiedniego oprogramowania (np. arkuszy kalkulacyjnych Google Sheets, Microsoft Excel).

Opis zadań do rozpisania w harmonogramie:

Zespół	Zadanie	Opis
--------	---------	------

Nieruchomości	Weryfikacja lokalu pod kątem przepisów.	Sprawdzenie przez nieruchomości lokalu pod kątem przepisów o Podstawowej Opiece Zdrowotnej (POZ), sanitarnych, budowlanych i innych. Konieczny krok do podpisania umowy.
Nieruchomości	Podpisanie umowy najmu przez obie strony.	Podpisanie umowy z właścicielem nieruchomości.
Nieruchomości	Poinformowanie interesariuszy w firmie o nowej przychodni.	Poinformowanie całej firmy o otwarciu nowej lokalizacji.
Nieruchomości	Montaż materiałów reklamowych.	Koordynacja montażu wszystkich materiałów reklamowych.
Nieruchomości	Meble i wyposażenie lokalu.	Zamówienie mebli zgodnie z ustalonym kosztorysem oraz koordynacja wstawienia mebli do gabinetów.
Kadry	Ustalenie listy potrzebnych pracowników dla nowej przychodni.	Ustalenie ile lekarzy, pielęgniarek i osób na rejestracji powinno zostać zatrudnionych i od kiedy.
Kadry	Rekrutacja lekarzy.	Rekrutacja lekarzy podstawowej opieki zdrowotnej do nowej przychodni.
Kadry	Rekrutacja pielęgniarek.	Rekrutacja pielęgniarek do nowej przychodni.
Kadry	Rekrutacja administracji.	Rekrutacja pracowników administracji do nowej przychodni.
Marketing	Ustalenie wyglądu nowego lokalu z właścicielem.	Ustalenie z właścicielem wszystkie możliwości i wymagań do montażu materiałów reklamowych w lokalu.
Marketing	Przygotowanie treści i materiałów reklamowych.	Stworzenie kompleksowych wytycznych pod materiały reklamowe dla podwykonawcy.
Marketing	Fizyczne wykonanie materiałów reklamowych.	Koordynacja i dopilnowanie wykonania i dostarczenia do przychodni wszystkich materiałów reklamowych.

Marketing	Stworzenie treści na stronę internetową i pod promocję.	Przygotowanie zdjęć, informacji i materiałów o nowej przychodni na stronę internetową oraz dodanie wizytówki do Google Maps.
Operacje	Rejestracja nowej kliniki w Urzędzie.	Otrzymanie numeru od Urzędu Marszałkowskiego w Rejestrze Podmiotów Wykonujących Działalność Leczniczą (RPWDL).
Operacje	Rozszerzenie umowy z siecią laboratoriów medycznych.	Koordynacja rozszerzenia umowy z siecią laboratoriów medycznych o nową przychodnię.
Operacje	Przekazanie danych do sanepidu i NFZ.	Poinformowanie sanepidu o nowej placówce. (Do wykonania dopiero po zaakceptowaniu wniosku w RPWDL)
Operacje	Umowy na sprzątanie i pranie w przychodni.	Podpisanie umowy z firmą sprząającą.
Operacje	Podłączenie internetu w placówce.	Koordynacja podłączenie internetu w placówce.
Operacje	Wypożyczenie gabinetu.	Zamówienie wyposażenia biurowego i medycznego.
Operacje	Zamówienie leków i zaopatrzenia.	Zamówienie leków, przyrządów medycznych, wody i produktów spożywczych do nowej przychodni.
Operacje	Ustawienie mebli i sprzętów.	Ustawienie mebli oraz sprzętów medycznych w gabinetach tak, aby przychodnia była gotowa do kontroli NFZ.
Operacje	Odbiór kontroli z NFZ.	Odebranie kontroli z NFZ przed startem operacyjnym placówki.
Technologia	Wypuszczenie aplikacji gotowej na całą Polskę.	Wypuszczenie aplikacji gotowej do obsługi lokacji w całej Polsce.

Harmonogram realizacji projektu

Tygodnie realizacji projektu

Zadanie	Zespół	Początek	Koniec	Tygodnie				
				1	2	3	4	5
Weryfikacja lokalu pod kątem przepisów	Nieruchomości							
Poinformowanie interesariuszy w firmie o nowej przychodni	Nieruchomości							
Meble i wyposażenie lokalu	Nieruchomości							
Podpisanie umowy najmu przez obie strony	Nieruchomości							
Montaż materiałów reklamowych	Nieruchomości							
Rekrutacja pielęgniarek	Kadry							
Ustalenie listy potrzebnych pracowników dla nowej przychodni	Kadry							
Rekrutacja administracji	Kadry							
Rekrutacja lekarzy	Kadry							
Fizyczne wykonanie materiałów reklamowych	Marketing							

Ustalenie wyglądu nowego lokalu z właścicielem	Marketing							
Stworzenie treści na stronę internetową i pod promocję	Marketing							
Przygotowanie treści i materiałów reklamowych	Marketing							
Odbiór kontroli z NFZ	Operacje							
Umowy na sprzątanie i pranie w przychodni	Operacje							
Przekazanie danych do sanepidu i NFZ	Operacje							
Rozszerzenie umowy z siecią laboratoriów medycznych	Operacje							
Rejestracja nowej kliniki w Urzędzie	Operacje							
Zamówienie leków i zaopatrzenia	Operacje							
Podłączenie internetu w placówce	Operacje							
Ustawienie mebli i sprzętów	Operacje							

Wypożyczenie gabinetu	Operacje							
Wypuszczenie aplikacji gotowej na całą Polskę	Technologia							

Pytania pomocnicze

- Na jakim etapie projektu realizujecie to zadanie?
- Jakie są zależności pomiędzy różnymi zadaniami realizowanymi przez poszczególne zespoły? Czy wszystkie mogą odbywać się jednocześnie?
- Jakie bufony zaplanowaliście między zadaniami? Czy wzięliście pod uwagę opóźnienia, które mogą wystąpić w realizacji każdego zadania?
- Czy użyliście metody SMART do określenia celu tego projektu?