

Studium Przypadku

Rozbudowa sieci placówek medycznych.

Opiekun **jutro
medical**

Instrukcja

Temat	Otwarcie nowej przychodni. Studium przypadku Jutro Medical
Powiązanie z podstawą programową	Zarządzanie projektami
Czas realizacji	45 minut
Autor	Jan Dziewoński

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

Studium przypadku

[intro Jutro Medical, na video]

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	Koordinacja 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 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	Koordinacja 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	Koordinacja 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 sprzątającą
Operacje	Podłączenie internetu w placówce	Koordinacja podłączenie internetu w placówce
Operacje	Wyposażenie 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 dla nauczyciela

Temat	Otwarcie nowej przychodni. Studium przypadku Jutro Medical
Powiązanie z podstawą programową	Zarządzanie projektami
Czas realizacji	45 minut
Autorzy	Jan Dziewoński

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_a 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 filmiku (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 celów, 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	Tygodnie realizacji projektu																			
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
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	X	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	X	X	X	X	X									
Rekrutacja lekarzy	Kadry	23 maja 2023	28 lipca 2023			X	X	X	X	X	X	X	X	X									
Fizyczne wykonanie materiałów reklamowych	Marketing	31 maja 2023	14 lipca 2023						X	X	X	X	X	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																		X	X	



Europejska Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości

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															X		
Umowy na sprzątanie i pranie w przychodni	Operacje	1 lipca 2023	22 lipca 2023								X	X								
Przekazanie danych do sanepidu i NFZ	Operacje	20 czerwca 2023	23 czerwca 2023						X											
Rozszerzenie umowy z siecią laboratoriów medycznych	Operacje	26 czerwca 2023	30 czerwca 2023							X										
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						X											
Podłączenie internetu w placówce	Operacje	21 sierpnia 2023	26 sierpnia 2023									X								
Ustawienie mebli i sprzętów	Operacje	15 sierpnia 2023	1 września 2023											X	X	X				
Wyposażenie gabinetu	Operacje	1 sierpnia 2023	4 sierpnia 2023							X										
Wypuszczenie aplikacji gotowej na całą Polskę	Technologia	1 września 2023	22 września 2023															X	X	X



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

Temat	Otwarcie nowej przychodni. Studium przypadku Jutro Medical
Powiązanie z podstawą programową	Zarządzanie projektami
Czas realizacji	90 minut
Autorzy	Jan Dziewoński

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 sierpnia 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 sierpnia 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 tabeli 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	Koordinacja 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	Koordinacja i dopilnowanie wykonania i dostarczenia do przychodni wszystkich materiałów



	reklamowych	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	Koordinacja 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 sprzątającą
Operacje	Podłączenie internetu w placówce	Koordinacja podłączenie internetu w placówce
Operacje	Wyposażenie 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

Zadanie	Zespół	Początek	Koniec	Tygodnie realizacji projektu																			
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Weryfikacja lokalu pod kątem przepisów	Nieruchomości																						
Poinformowanie interesariuszy w firmie o nowej przychodni	Nieruchomości																						
Meble & 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	Marketing																						



internetową i pod promocję	g																							
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																							
Wyposażenie 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 bufory zaplanowaliście między zadaniami? Czy wzięliście pod uwagę opóźnienia, które mogą wystąpić w realizacji każdego zadania?
- Czy użyliście metody SMART do określenia celu tego projektu?