

**Deloitte.**

**Patří slovo BUSINESS do  
zdravotnictví?**

**23. 6. 2005**

**Audit. Tax. Consulting. Financial Advisory.**

# Společnost Deloitte



Společnost Deloitte v České republice má více než 550 zaměstnanců a kanceláře v Praze a Olomouci.

Naše česká pobočka je součástí naší regionální firmy Deloitte ve střední Evropě.

Deloitte ve střední Evropě má více než 2000 zaměstnanců v 16 státech a poskytuje mezinárodní a národní služby přesahující hranice regionu.

Naše regionální firma působící ve střední Evropě je součástí mezinárodní organizace Deloitte Touche Tohmatsu.

# Realizované projekty v ČR a SR

- **Fakultní nemocnice Brno** – vytvoření koncepce a implementace nákladového a kalkulačního systému s vazbou na DRG; nastavení modelu ekonomického řízení a zprůhlednění toku nákladů.
- **Fakultní nemocnice v Motole** - vytvoření koncepce a implementace nákladového a kalkulačního systému s vazbou na DRG; nastavení modelu ekonomického řízení a zprůhlednění toku nákladů; provedení personálního auditu zaměřeného na úsporu nákladů na úrovni obslužných a správních útvarů.
- **Nemocnice Milosrdných Bratří (Brno)** – Crash analýza medicínských a obslužných provozů s definicí potenciálu úspor nákladů.
- **FN Ružinov** – realizace provozně ekonomického auditu na úrovni medicínských, obslužných a správních útvarů s cílem definovat potenciál rychle dosažitelných úspor (Quick Hits); optimalizace procesů a systému řízení.
- **Fakultní nemocnice s poliklinikou Bratislava** – asistence při zpracování návrh strategického konceptu restrukturalizace sloučení šesti bratislavských nemocnic; komplexní optimalizace obslužných a správních procesů; sjednocení a integrace informačních systémů a technologií, nastavení controllingu a ekonomického řízení.

Obdobně jako podnikatelské subjekty musí i zdravotnická zařízení respektovat pozice, očekávání či omezení ze strany tzv. stakeholderů.

Zúčastněné strany	Definované zúčastněné strany	Dlouhodobá očekávání	Krátkodobá očekávání	Bariéry
Vlastníci	stát (MZ)	kvalitní a komplexní zdravotní péče, ekonomická stabilita	transformace a ekonomická stabilita	nevhodné zásahy
	obce		kvalitní a komplexní zdravotní péče, ekonomická stabilita	změna politiky, zadluženost
	univerzita	zajištění vzdělávání	zajištění vzdělávání	vliv na řízení, nedořešené kompetence
	privátní sektor	zisk	umožnění vstupu	stahování zisku
Dodavatelé	LP	stabilita vztahů, korektnost, preferenční smlouvy	dodržování smluvních podmínek	cenová politika, zdroje, korupce
	ZM			
	technika			
	ostatní výrobky			
	služby			
Zákazníci	pacienti	kvalita služeb, přístup, nadstandard	kvalita služeb, přístup, rozšíření nabídky	náklady
	pojišťovny	minimalizace nákladů na služby, snižování objemu výkonů	hospodárnost, korektnost vykazování	reálné platby, katalogizace výkonů, neobjektivně kalkulované ceny výkonů, tlak na snižování objemu výkonů
	frekventanti	moderní a kvalitní výuka	zodpovědnější přístup k výuce ze strany vyučujících	nedostatek financí pro vyučující, prostory, vybavení, neprobíhající platby
Zaměstnanci	zdravotnický a ostatní personál	přiměřené ohodnocení, profesní růst	růst mezd, jistoty	nedostatek financí, odchody
	manažeři	stabilita, seberealizace, mzdové ohodnocení	růst mezd, zvládnutí transformace	zdroje, organizace práce, komunikace
Komunita	město	zaměstnanost, osvěta	poskytování zdravotní péče	nezájem, nedostatky v komunikaci
	občanská sdružení	práva pacientů, transparentnost		
Partneři	odborné organizace	odborný růst, zvyšování kvality, vliv	odborný růst, zvyšování kvality	legislativa, nepřiměřené požadavky
	odborní	starost o zaměstnance	péče o zaměstnance	časové a finanční nároky
	sponzoři	zviditelnění, majetková účast	zviditelnění	
	ostatní nemocnice	metodiky, "koncová péče"	konzultace, "koncová péče"	
	vzdělávací zařízení	pomoc při výuce	pomoc při výuce	
Regulátor	stát	hospodárnost, efektivnost, zajištění zdravotní péče a vzdělávání	hospodárnost, efektivnost, zajištění zdravotní péče a vzdělávání	legislativa, zdroje

Zdravotnická zařízení musí velmi přesně znát své silné a slabé stránky tak, aby mohla připravit kvalitní a konkurence schopnou strategii.

### Silné stránky

- umístění a geografická poloha;
- velikost nemocnice;
- ekonomická síla prostředí;
- portfolio;
- široký záběr – široká škála medicinských činností;
- spolupráce s fakultou;
- odbornost zdrav. pracovníků;
- politická podpora;
- omezená konkurence;
- významné „tiché rezervy“;
- centralizace služeb, nákupu;
- možnost výběru kvalitních pracovníků ze stávajících zdrojů;
- možnosti outsourcingu;
- dobré jméno nemocnice, reputace.

### Slabé stránky

- nedokončená restrukturalizace;
- nedostatečný fin. objem na investice;
- prostorová roztříštěnost;
- různé systémy řízení (informační systém, řízení pracovníků – hodnocení, odměňování, motivace);
- silná vázanost na pojišťovny;
- povinnost vykonávat náročné výkony za stejných podmínek (koncové pracoviště);
- kvalita managementu – nedostatek kvalitních řídicích pracovníků);
- lokalizace nemocnice v prostředí s nízkou nezaměstnaností;
- věková struktura zaměstnanců;
- konzervativnost, nízká pružnost;
- omezenější podpora ze strukturálních fondů;
- konflikt parciálních zájmů;
- únik mozků.

Nezbytnou podmínkou je identifikace, analýza a vyhodnocení jak faktorů externího prostředí ...

- **Konkurence**

- růst konkurence z privátní sféry ve vybraných oborech;
- růst konkurence z oblasti ostatních nemocnic včetně zahraničních;
- vznik interní konkurence (souběžná privátní praxe medicínských zaměstnanců nemocnice, respektive jejich provázanost s privátním sektorem).

- **Trh**

- vstup nových pojišťoven na trh;
- vyšší důraz na komplexnost, kvalitu a komfort poskytovaných služeb včetně přístupu zdravotního personálu;
- vznik střední vrstvy a skupiny samoplátců s prostředky na zaplacení nadstandardních služeb, vyšší mobilita;
- demografické vlivy: relativní nárůst skupin důchodců, úbytek dětí, imigrace cizinců.

- **Technologie**

- změna medicínských postupů a využívání nových materiálů v medicíně;
- využívání nových technologií pro zkrácení doby hospitalizace;
- rozvoj informační technologie v medicíně (telemedicína, videokonference, konzultace, operace na dálku).

- **Regulace**

- změny v legislativě uvolňující podnikatelské prostředí v medicíně včetně vstupu soukromých investorů;
- zdravotní politika státu a míra regulace v jednotlivých segmentech služeb (akreditace, certifikace...);
- nová katalogizace výkonů včetně jejich nového ocenění, změna financování.

... tak i faktorů působících interně.

- **Produkty**

- zavádění nových služeb a produktů (balíčky, nadstandardy, mimozdravotnické aktivity);
- nové diagnostické a léčebné postupy včetně posilování vědecko-výzkumné činnosti;
- nutnost využití marketingu pro udržení a zejména zvýšení objemu výkonů;
- promítání hlediska rentability do struktury produktů a služeb.

- **Zákazníci**

- nutnost rozšíření klientské báze i mimo tradiční území;
- navazování smluvních vztahů s pojišťovnami i v zahraničí.

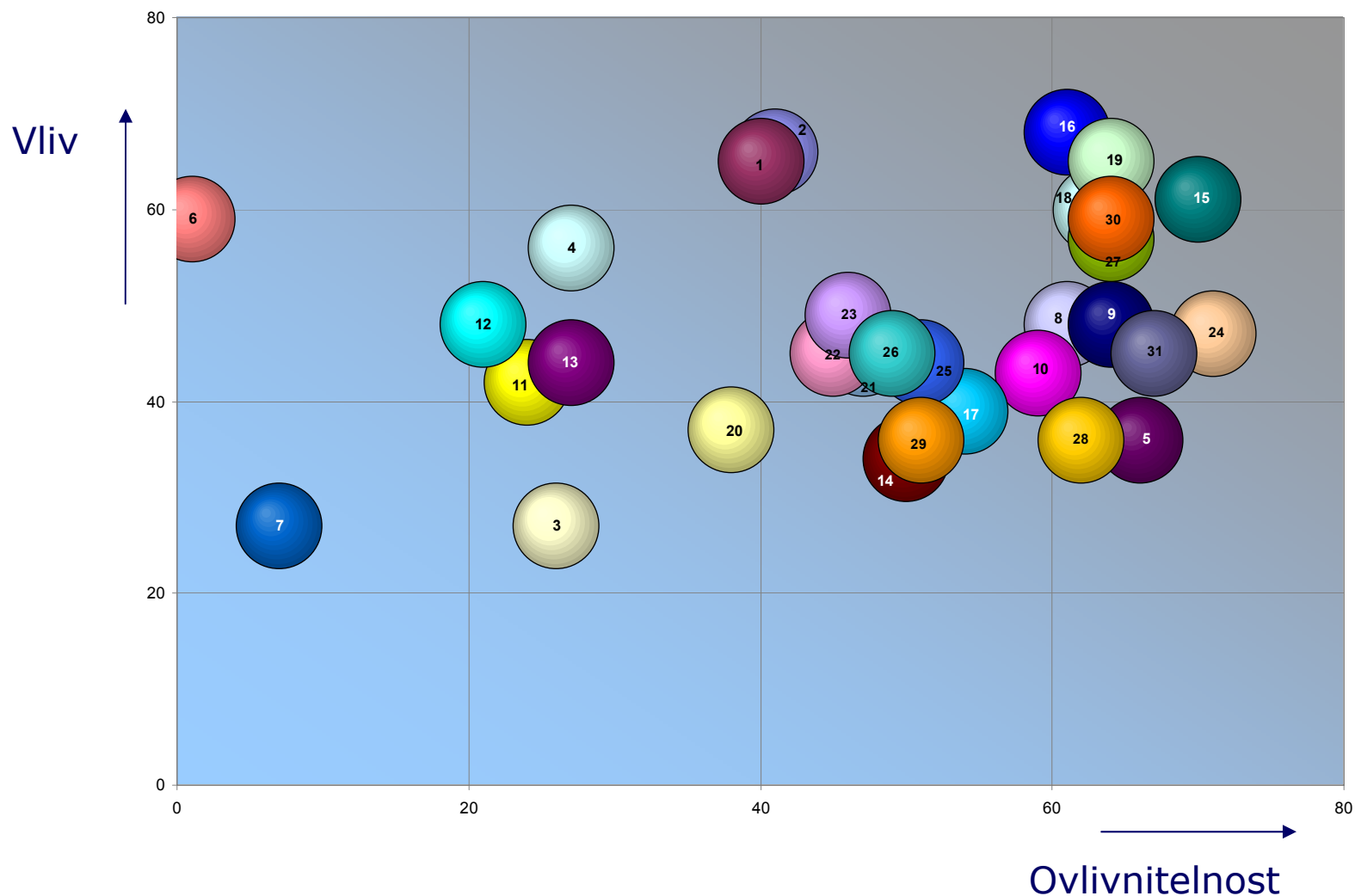
- **Zdroje**

- spolupráce s větším počtem pojišťoven včetně zahraničních;
- nárůst příjmu z placených služeb od zákazníků;
- zvýšení atraktivity zdravotnických zařízení pro vstup soukromého kapitálu (domácího i zahraničního);
- efektivní využívání vlastních zdrojů (včetně divestic);

- **Infrastruktura**

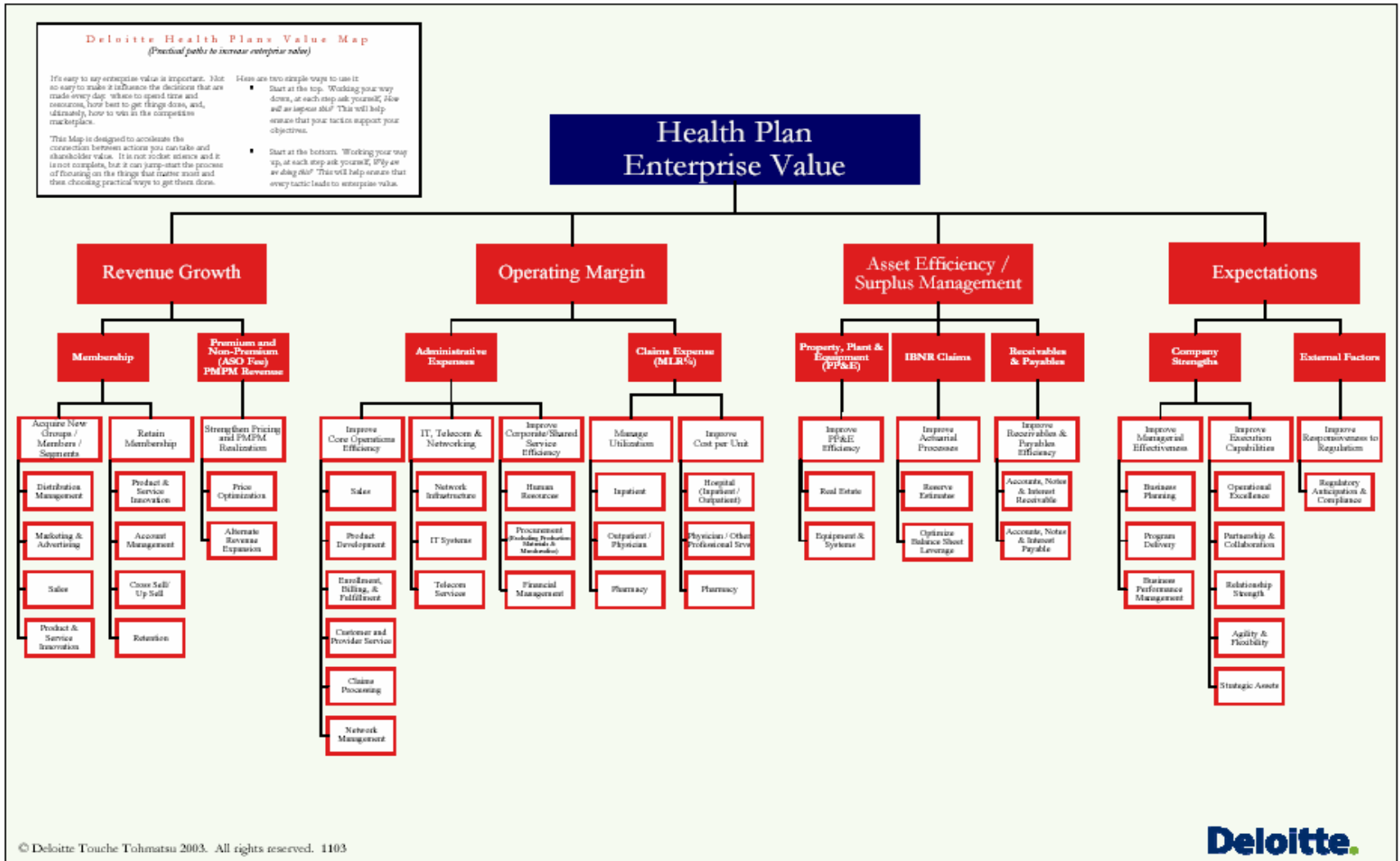
- efektivní využívání informační a komunikační technologie;
- restrukturalizace obslužných činností a jejich další ekonomické zajišťování (centralizace, outsourcing, kontrola nad dodavatelskými vztahy).

Vyhodnocení externích a interních faktorů z pohledu jejich ovlivnitelnosti pak umožňuje managementu vhodně nasměrovat své aktivity a současně respektovat specifika zdravotnictví.



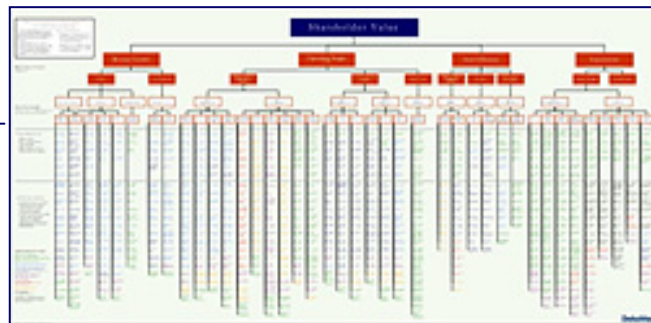
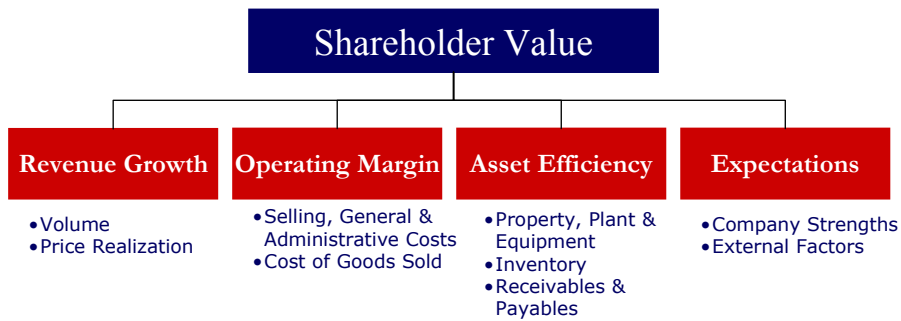


# Strategické úvahy managementu zdravotnických zařízení by měly směřovat k ekonomicky prokazatelné tvorbě hodnoty, byť by se v tomto procesu významnou měrou podílely i faktory neekonomické povahy.



Ze základního strategického cíle orientovaného na tvorbu hodnoty pak mohou být dekompozicí odvozeny konkrétní strategické či taktické kroky.

**Hodnotu tvoří**  
(Value Drivers)



**Co můžete udělat**  
(Improvement Levers)

**Změnit to, co děláte**  
(Strategy)

- Zdrav. výkony / poskytované služby
- Skupina pacientů
- Spádová oblast
- Alokace zdrojů
- Forma zajišťování výkonů / služeb

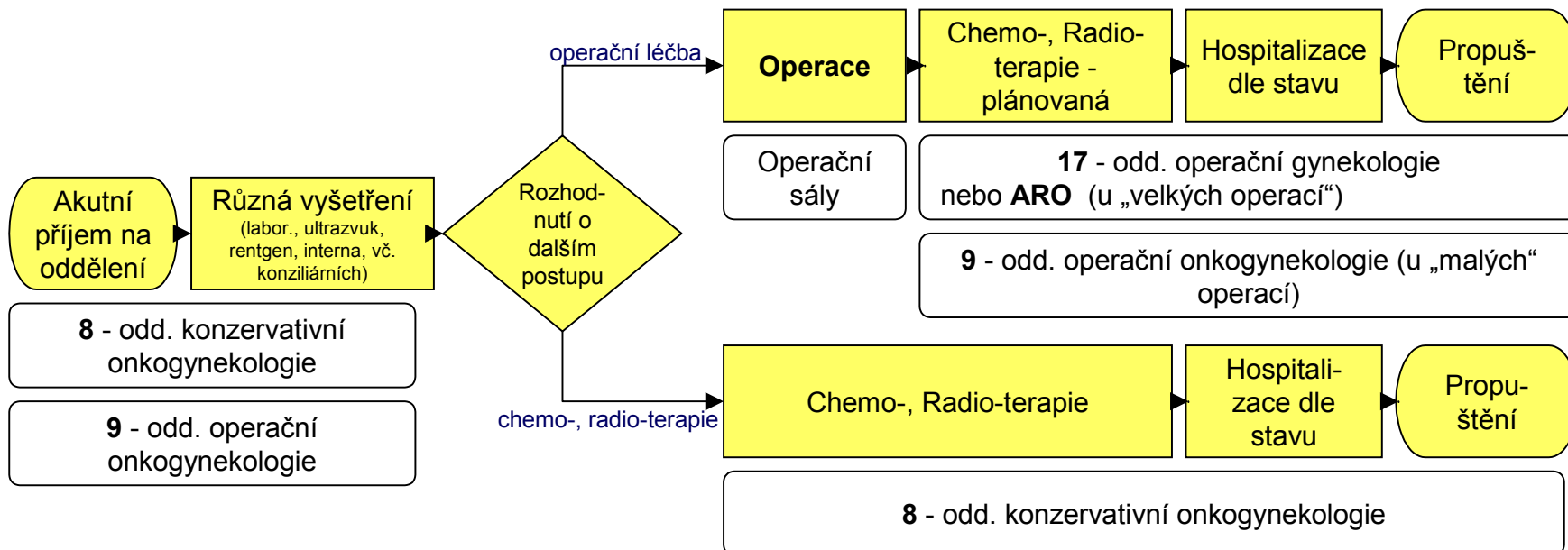
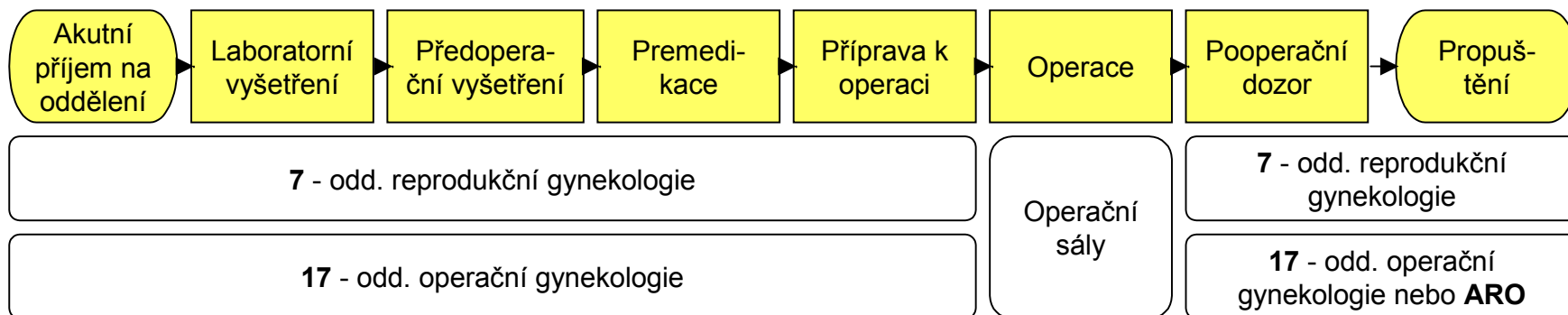
**Dělat to, co děláte lépe**  
(Tactics)

- Procesy
- Interní komunikace / spolupráce
- Uspokojení pacientů, zaměstnanců, ostatních zájmových skupin
- Řízení lidských zdrojů / aktiv

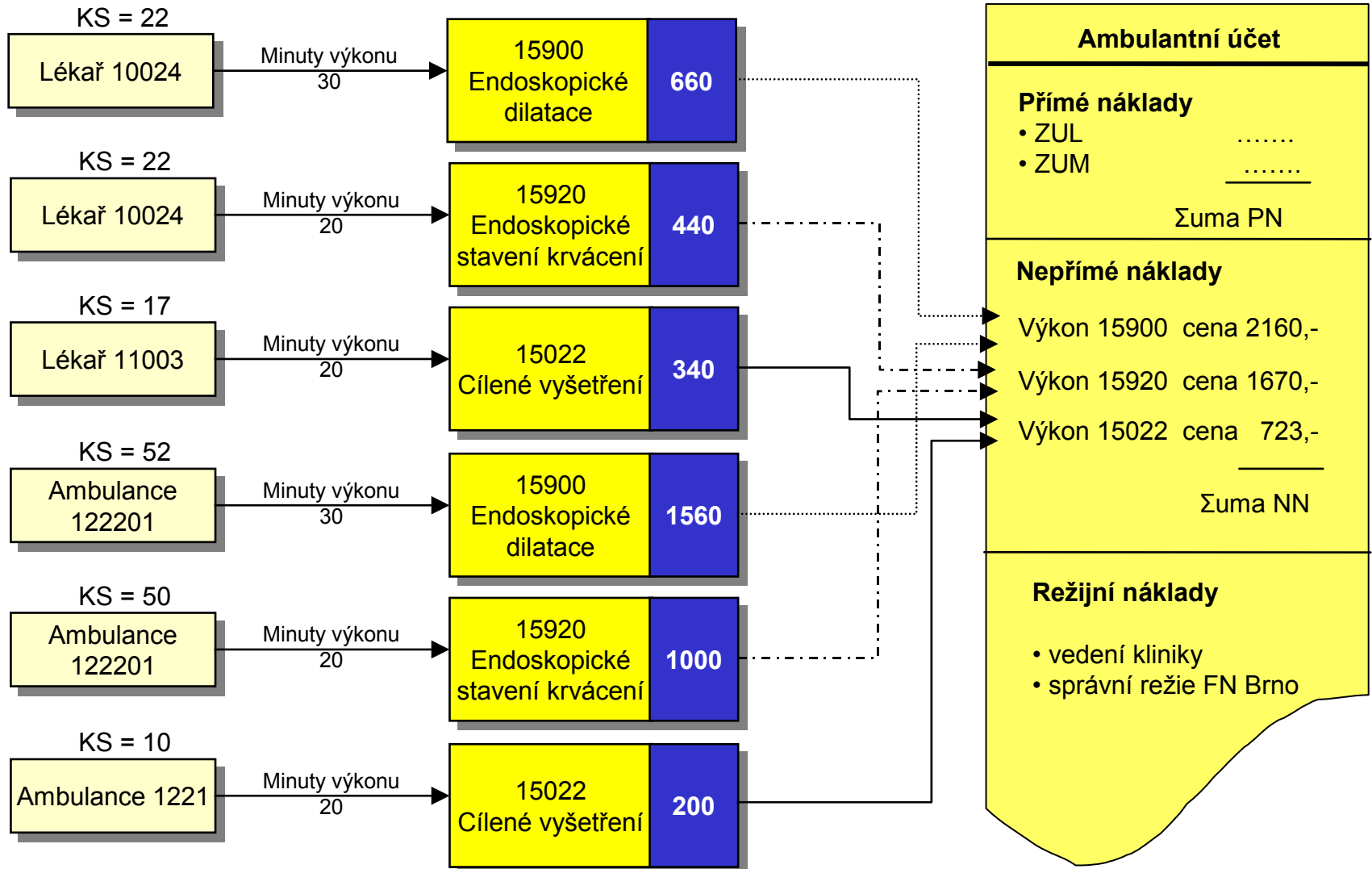
Jedním z typických opatření, která musí realizovat úspěšné zdravotnické zařízení, je optimalizace procesů, z níž lze odvodit jak změny organizace a systému řízení, tak i řadu významných restrukturalizačních kroků směřujících ke zlepšení péče a zvýšení efektivity (např. outsourcing).

### Gynekologická péče - akutní příjem

15 - 30 min



Zdravotnická zařízení musí převzít principy moderního controllingu, a na tomto základě pak identifikovat nákladovou stránku poskytovaných zdravotních výkonů a služeb (tj. stanovení nákladů na pacienta, či případ).



Obdobně jako v podnikatelské sféře je dnes již nepředstavitelné efektivní řízení zdravotnického zařízení bez podpory informačním systémem.

### Nemocniční informační systém

### Ekonomický informační systém

IČP	ODB	VAR	VÝKON	PL_od	PL_do
Identif. číslo pracoviště	Odbornost	Číslo činnosti (pracoviště)	výkon	od	do
72100072	101	122301	00100		
72100072	101	122301	00200		
72100072	101	122301	00300		
Dtto	Dtto	122302	00400		
		122302	00500		
		122302	00300		
		122303	00600		
		122303	00700		
		122303	00300		

Datum	NS	Činnost	Účet	Hodnota
1.1.2003	1223	122301	502100	1000,-
1.1.2003	1223	122301	511100	5000,-
1.1.2003	1223	122301	702100	6000,-

Provázání  
zdrav. výkonů  
a s nimi  
spojených  
nákladů

SEZ Del PF He oTe Ruza vYu St Ch Jd I Zd E V pU Mu ...

Dašší položka v seznamu:  
=(pj) (anis)

AMBULANTNÍ ÚČET

IČZ / IČP : Odb: NS Období:  
 Rod. Čís. : Účet :  
 Zkhl. Dg : Pqjš. :  
 Otevřen : Stav :  
 Uzávěř : Ost. dg : . . . .  
 Poznámka : Náhady : . . . .

Datum Výkon-P I qp Odb- Dg NS Osobč body- Z- M- Názv výkonu- T

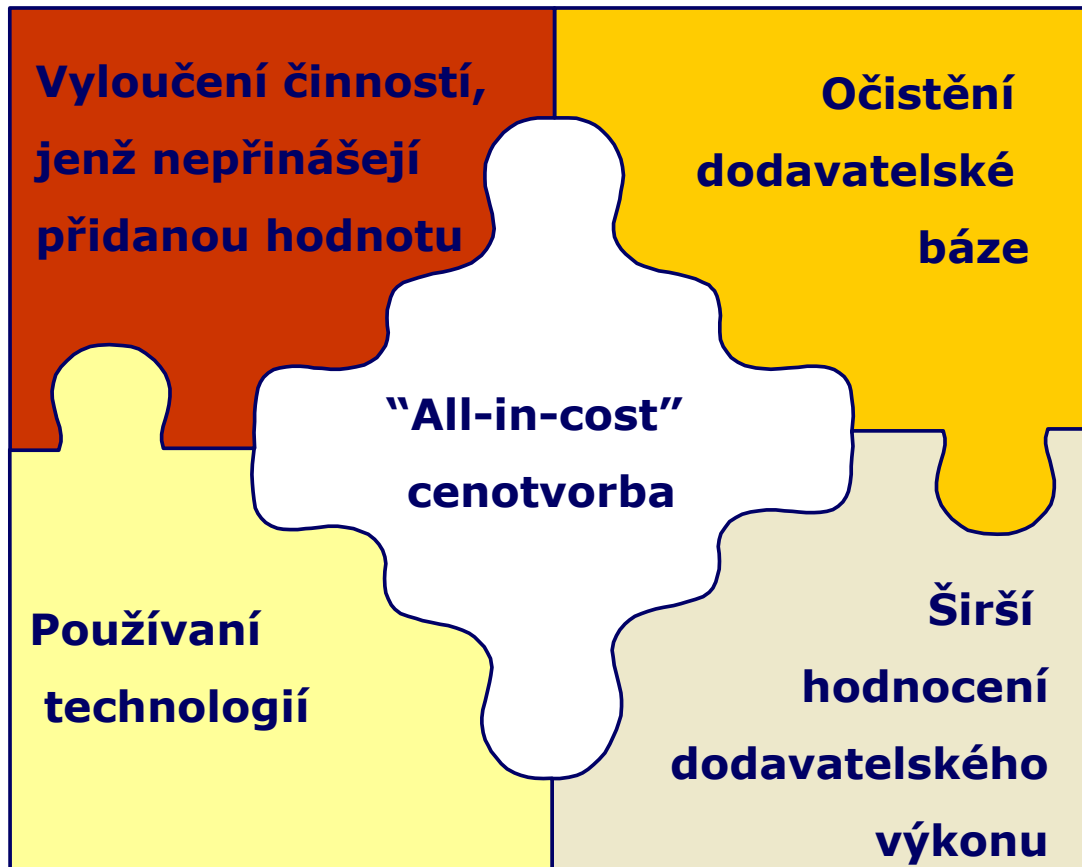
Doklad C Bodybod BodyK/paušál Přet/ZU IČ\_dav/dav

Výkony: KČ KČ  
 Léčiva: KČ KČ

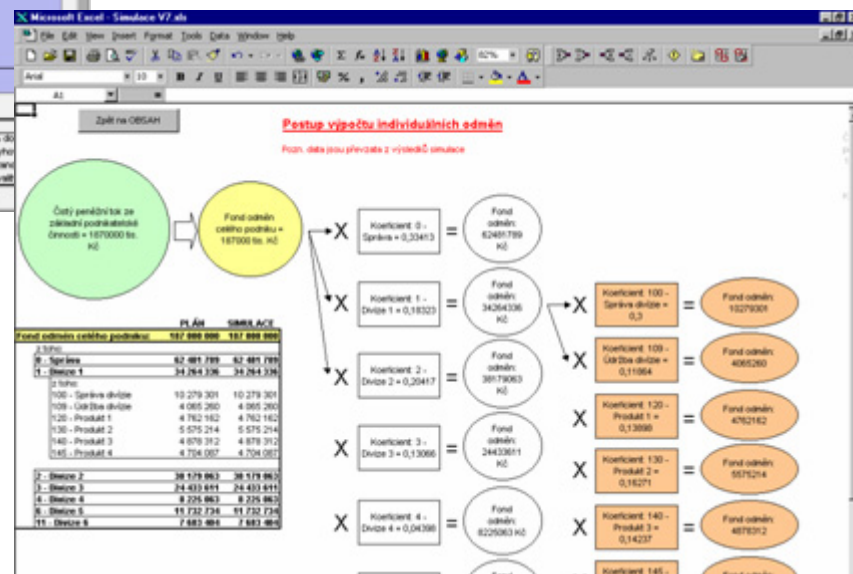
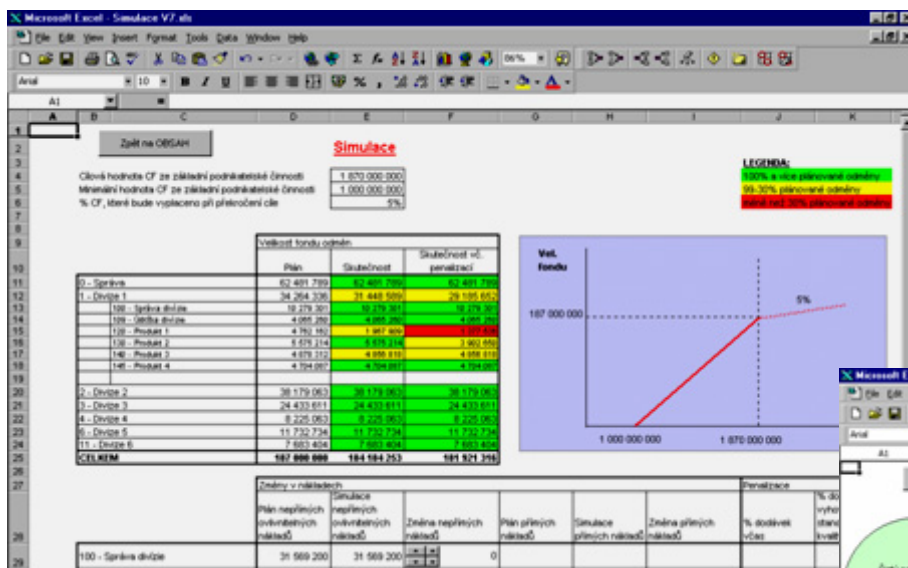
Zapsán:

F1 Poroc F5 Výkony F6 Léčiva F7 AÚ F7 HÚ F8 reg O vcl\_s R Ppd K kopie N sTomo Xx Esc N

S ohledem na strukturu nákladů je možno považovat za jednu z nejkritičtějších oblastí řízení zdravotnického zařízení zajištění nákupu, ať již v oblasti léků, zdravotnického materiálu, potravin, zdravotní techniky a různých služeb. Moderní supply chain management může zdravotnickým zařízením pomoci k dosažení významných efektů.



I přesto, že se zdravotnictví trvale potýká s nedostatkem finančních zdrojů, je třeba i zde vytvářet prostředí, které umožní diferencovat odměňování dle výkonnosti jednotlivých pracovníků.



Hippokratova přísaha není v kontradikci k podnikatelskému přístupu – tj. k optimálnímu využívání zdrojů a k vytváření hodnot, jejichž prostřednictvím lze dále rozvíjet zdroje k poskytování kvalitní zdravotní péče co nejširšímu okruhu pacientů, kteří ji potřebují ...



Míra poskytování péče odpovídající reálným sociálně ekonomickým možnostem v daném prostředí a dané době (Hippokratovu přísahu lze zcela naplnit v odloučené malé venkovské nemocnici stejně jako ve špičkové klinice světového jména – jen zážitky a vyhlídky pacienta budou v různých sociálně ekonomických prostředích různé ...).



# Deloitte.

Kvalita našich konzultačních služeb je prokázána uděleným certifikátem ISO 9001:2000.



## DET NORSKE VERITAS MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATE

Supplement to Certificate No. 00314-2005-AQ-PRG-RvA

Locations be effective to the Management System;

### Central Europe

**Deloitte Central Europe Limited**  
1, Lambousa Street  
1095 Nicosia  
Cyprus

### Albania

**Deloitte & Touche sh.p.k.**  
Gjergji Center  
Rruga Muhamet Toptani  
Kati 8-te  
Tirana  
Albania

### Bosnia & Herzegovina

**Deloitte Advisory Services d.o.o.**  
Jadranska bb  
71 000 Sarajevo  
Bosnia and Herzegovina

### Bulgaria

**Deloitte Bulgaria EOOD**  
55, Al. Stamboljski Blvd.  
1000 Sofia  
Bulgaria

### Czech Republic

**Deloitte Czech Republic B.V.,  
organizační složka**  
Týn 641/4  
110 00 Prague 1  
Czech Republic

### Croatia

**Deloitte & Touche d.o.o.**  
Heinzlova 33  
10000 Zagreb  
Republic of Croatia

### Hungary

**Deloitte Advisory & Management  
Consulting Ltd.**  
Dózsa György ut 84/C  
Budapest H-1068  
Hungary

### Macedonia

**Deloitte d.o.o.e.l.**  
Ntrpoplit Teodosij Gologanov br. 28 –  
11/19  
1000 Skopje  
Republic of Macedonia

### Moldova

**Deloitte & Touche S.R.L.**  
Bd. Stefan cel Mare, nr.65, Of. 300.  
MD-2001 Chisinau  
Republic of Moldova

### Poland

**Deloitte & Touche Sp. z o.o.**  
ul. Fredry 6  
00-097 Warszawa  
Poland

### Republic of Srpska

**Deloitte d.o.o. Banja Luka**  
Majke Marije i Brace, Mazar 40  
78 000 Banja Luka  
Republic of Srpska

### Romania

**S.C. Deloitte & Touche Consultanta  
SRL**  
Str. Stefan Iulian nr. 38, Sector 1  
011248 Bucuresti  
Romania

### Serbia and Montenegro

**Deloitte d.o.o. Beograd**  
Kralja Milana 16  
11001 Belgrade  
Serbia and Montenegro

### Slovakia

**Deloitte Advisory s.r.o.**  
Apollo BC  
Prievozská 2/B  
821 09 Bratislava  
Slovak Republic

### Slovenia

**Deloitte & Touche svetovanje d.o.o.**  
Short name: Deloitte d.o.o.  
Dunajska cesta 9  
1000 Ljubljana  
Slovenia

### Enterprise Applications (SAP, PeopleSoft)

**Deloitte Technology Central Europe  
Limited**  
1, Lambousa Street  
1095 Nicosia  
Cyprus



## DET NORSKE VERITAS MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATE

Certificate No. 00314-2005-AQ-PRG-RvA / B

*This is to certify that*

### Deloitte Central Europe Limited

*registered at*  
Nicosia, Cyprus  
all locations see on supplement

*has been found to conform to the Management System Standard:*

**ISO 9001:2000**

*This Certificate is valid for the following product or service ranges:*

**Consulting services**

*Initial Certification date:*

April 13<sup>th</sup>, 2005

*This Certificate is valid until:*

January 8<sup>th</sup>, 2008

*The audit has been performed under the supervision of:*

Zdeněk Beránek

*Lead Auditor*

*Place and date:*

Rotterdam, April 13<sup>th</sup>, 2005



*for the Accredited Unit:*  
DNV CERTIFICATION B.V.,  
The Netherlands  
  
Ron J. Meijer  
*Management Representative*

Lack of fulfilment of conditions as set out in the Appendix may render this Certificate invalid.

DNV CERTIFICATION B.V. Haastrechtstraat 7, 3079 DC Rotterdam, The Netherlands, TEL.INT.:+31 10 2992688, FAX:+31 10 4796768

CERT-AQ-RvA

DNV CERTIFICATION B.V. Haastrechtstraat 7, 3079 DC Rotterdam, The Netherlands, TEL.INT.:+31 10 2992688, FAX:+31 10 4796768

# Deloitte.

# Deloitte.

Copyright © by Deloitte 2005.

This report is solely for the use of client personnel. No part of it may be circulated, quoted, or reproduced for distribution outside of the client organization without prior written approval from Deloitte.

Member of  
**Deloitte Touche Tohmatsu**