

Přechod na procesní řízení 5 nemocnic Krajské zdravotní, a.s.

Odborná konference - Vliv ekonomické krize na zavádění systémů
hodnocení kvality ve zdravotnictví

Bc. Martin Hostaš

(Další zdroje informací: IDS Scheer, MUDr. Jiří Madar, Ing. Martin Zeman)



Obsah

- KZ, a.s. - úvodní informace
- Podmínky a důvody transformace II.
- Postup a nynější stav
- Cílový stav

Zdroj informací:

MUDr. Jiří Madar, Ing. Martin Zeman, IDS Sheer

KZ, a.s. - úvodní informace

**Před rokem 2007 – 5 samostatných nemocnic,
příspěvkové organizace, zřizovatel Ústecký
kraj**

**Po roce 2007 – jedna společnost - Krajská
zdravotní, a.s., 100% vlastníků Ústecký kraj, 5
nemocnic (OZ), struktura vedení (ředitel KZ,
5 náměstků + 5 ředitelů nemocnic).**



KZ, a.s. – základní informace

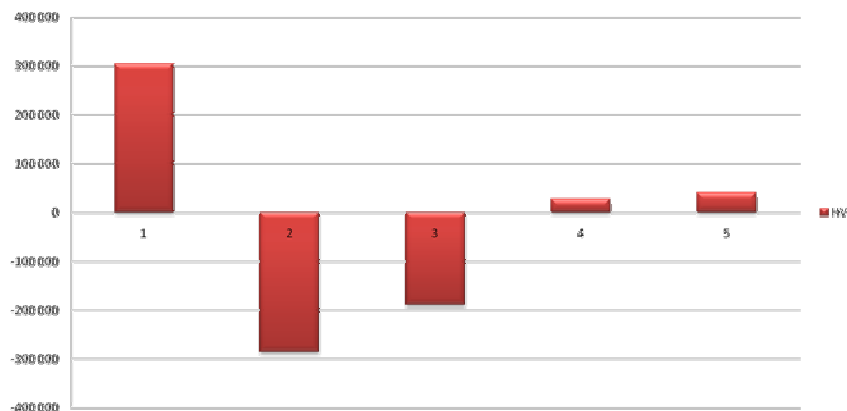
Počet lůžek	3 300
Počet pacientů oš. za rok	130 000
Počet zaměstnanců celkem cca	6 200
Lékařů	850
Sestry	2 700
Ostatní NLZP	1 250
THP+ provoz	1 330

*Stav zaměstnanců k 30.6.2009

Krajská zdravotní, a.s. • Sociální péče 3316/12A, 401 13 Ústí nad Labem • IČ: 254 88 627
společnost vedená Kraským soudem v Ústí nad Labem, oddíl B, vložka 1550

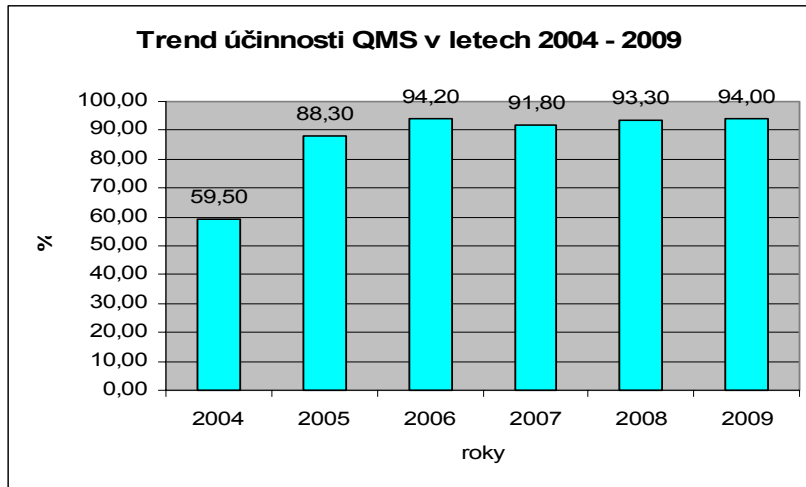
Obrat 4,3 mld. - vývoj HV 2006-2009

Vývoj HV v letech 2006-2009



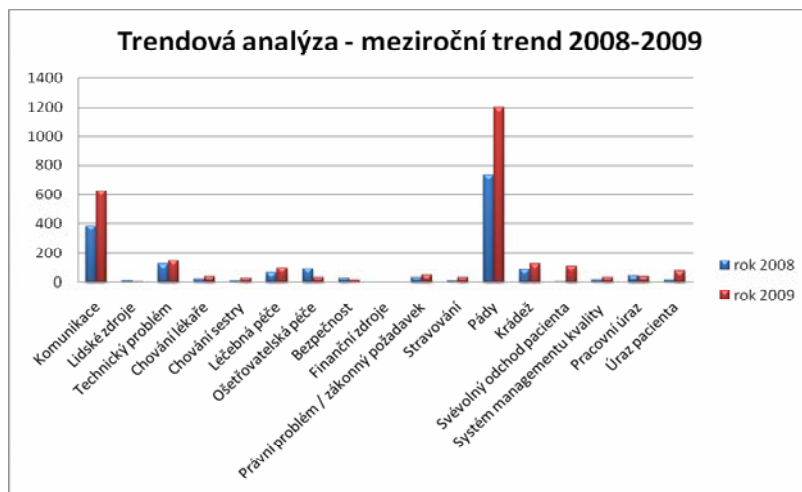
Krajská zdravotní, a.s. • Sociální péče 3316/12A, 401 13 Ústí nad Labem • IČ: 254 88 627
společnost vedená Kraským soudem v Ústí nad Labem, oddíl B, vložka 1550

Vývoj účinnosti QMS



Krajská zdravotní, a.s. • Sociální péče 3316/12A, 401 13 Ústí nad Labem • IČ: 254 88 627
společnost vedená Kraským soudem v Ústí nad Labem, oddíl B, vložka 1550

Vývoj mimořádných událostí – zdroj trendová analýza



Krajská zdravotní, a.s. • Sociální péče 3316/12A, 401 13 Ústí nad Labem • IČ: 254 88 627
společnost vedená Kraským soudem v Ústí nad Labem, oddíl B, vložka 1550

Vývoj v letech 2007-2009

- centralizace úhradových dodatků se zdravotními pojišťovnami
- centralizace nákupů, výběrová řízení, jednotný elektronický objednávkový systém
- jednotný ekonomický software – SAP ve všech pěti nemocnicích
- orientace na hospodaření organizace
- doplnění NIS do zbývajících dvou nemocnic (aktuálně 1x Clinicom, 3x Akord, 1x Medea)
- centralizace výukových center – jednotně pro všechny nemocnice
- centralizace IT, právních služeb a dalších činností pro všech pět nemocnic
- centrální řízení ekonomiky - centrální platební styk, cashflow, závazky a pohledávky
- **centrální řízení kvality - převedení veškeré řízení dokumentace jednotlivých o.z do jednotného sdíleného prostoru Krajské zdravotní, a.s. včetně současného popisu a mapování nově vzniklých procesů, sjednocení průběžného vyhodnocování, tj. jak dotazníkových šetření v rámci spokojenosti pacientů, tak příprava nastavení indikátorů kvality ošetrovatelské i léčebné péče, jednotný systém pro sledování MU, trendová analýza.**

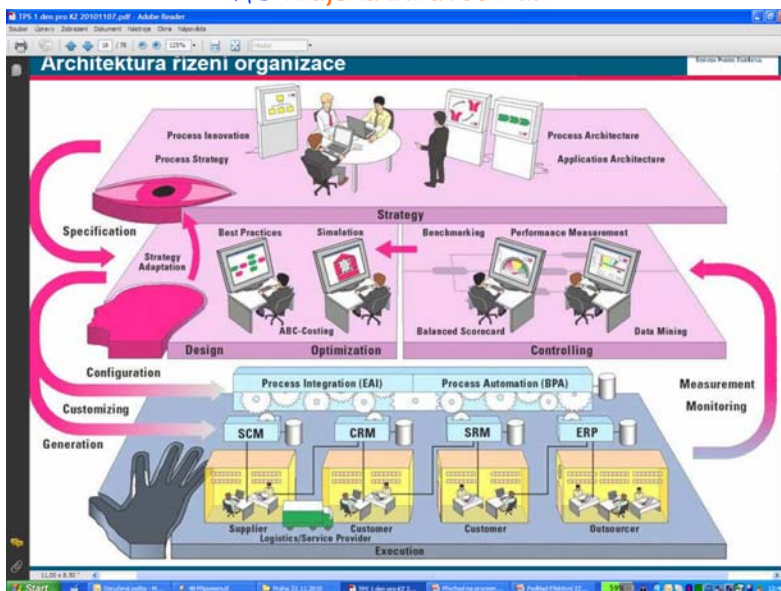
Rizika pouze metodického vedení - důvod k transformaci č. II – přechod na procesní řízení

- **Sice jedna společnost, ale 5x zcela samostatné subjekty**
- **Odpovědnost ředitelů OZ za hospodaření o.z.**
- **Rozpočty samostatně na jednotlivé nemocnice a součet na a.s.**
- **Náměstci GŘ nemohli zasahovat do řízení o.z.**
- **Nešlo řídit jednotně hlavně zdravotní péči**
- **Bylo 5 klinických controllingů v nejednotných NIS bez jednotného sledování**
- **Nesjednocením řízení stálá existence naddimenzování zaměstnanců hlavně v podpůrných procesech**

Výchozí analýza - Audity

- **Procesní audit** – IDS Scheer – se zaměřením na logistiku a provoz, HR
- **Personální audit** – kompetenční matice vedoucích pracovníků, development centrum
- **Právní audit** - rozbor smluv
- **Provozní audit** – se zaměřením na centralizaci činností a úsporu v personálu
- **Bezpečnostní audit** - zaměřený na obecnou bezpečnost
- **Bezpečírová nemocnice** – možnost sdílení zdravotní dokumentace

Krajská zdravotní, a.s. • Sociální péče 3316/12A, 401 13 Ústí nad Labem • IČ: 254 88 627
společnost vedená Krajským soudem v Ústí nad Labem, oddíl B, vložka 1550

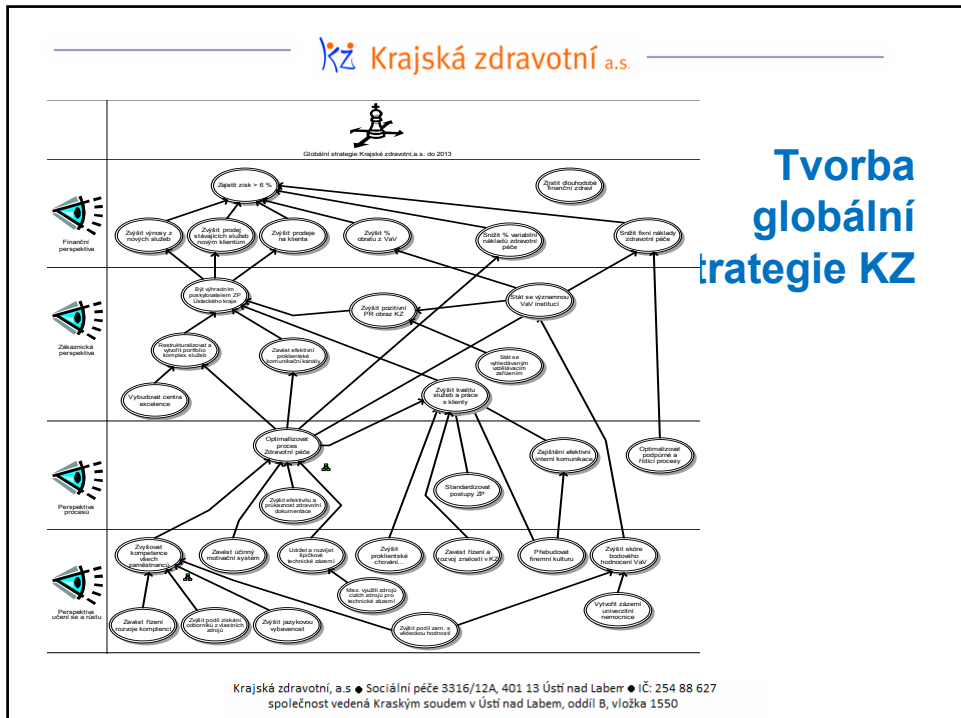


Krajská zdravotní, a.s. • Sociální péče 3316/12A, 401 13 Ústí nad Labem • IČ: 254 88 627
společnost vedená Krajským soudem v Ústí nad Labem, oddíl B, vložka 1550

Současný stav transformace II. – přechod k procesnímu řízení

- Revize mise a vize společnosti KZ a.s.
- Tvorba globální strategie KZ
- BSC dle oblastí – cíle, iniciativy, ukazatelé (KPI)
- Znova popis procesů – to be stavu

Krajská zdravotní, a.s. • Sociální péče 3316/12A, 401 13 Ústí nad Labem • IČ: 254 88 627
společnost vedená Kraským soudem v Ústí nad Labem, oddíl B, vložka 1550

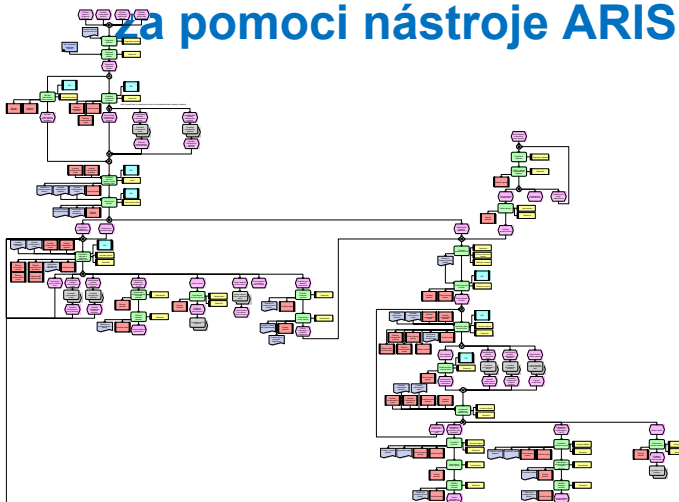


BSC dle oblasti – jasně určení vlastníci procesů – cílů, iniciativ a (KPI)

Perspektiva	Nízké BSC cíle	Popis/Definice BSC cíle	Vlastník BSC cíle	
Finanční	Zajistit zisk > 6 % (formulace?)	Zisk 300 mil. ročně pro pražskou obnovu cca 200 mil a rozevř. 100 mil. regist. do r. 2012	Zetek Madar	
	Zvýšit prodej stávajících služeb novým klientům			
	Snižet fixní náklady zdravotní péče	* fixních = vč. nález, rozsah a kvalita zprá a nabídnutím dalších sl		
	Zvýšit prodej na klienta			
Zákaznická	Snižet % variabilní nákladů zdravotní péče			
	Zvýšit výnosy z nových služeb			
	Zvýšit % obrátu z VaV			
	Zjistit dlouhodobé finanční zdraví	definovat ukazatele		
	Být vřadným poskytovatelem ZP Ústeckého kraje			
	Zavést efektivní projektorské komunikační kanály	např. objednávkový		
	Zvýšit kvalitu služeb a práce s klienty			
	Restrukturalizovat a vytvořit portfolio komplex. služeb	* kvalita prošetř. a péče (od příjmu až po informovanost o tom, co chce, aby klienti v služeb v kterémkoliv procesu zapřítelá pe		
	Vybudovat centra excelence			
	Zvýšit pozitivní PR obraz KZ			
Stát se významnou VaV institucí				
Stát se vřaděným sdělovacím zařízením				
		Procesů	Optimalizovat proces Zdravotní péče Zajistit řízení kvality ZP Zvýšit efektivitu a průkaznost zdravotní dokumentace Standardizovat postupy ZP	Hossner Madar Madar Madar
		Učení se a růstu	Zajištění efektivní interní komunikace Optimalizovat podpůrné a řídicí procesy Zvyšovat kompetence všech zaměstnanců Zvýšit jazykovou vybavenost Zvýšit podíl zam. s vědeckou hodností Zvýšit podíl získání odbornků z vlastních zdrojů Zavedení řízení rozvoje kompetencí Udržet a rozvíjet špičkové technické zázemí Max. využití zdrojů EU pro technické zázemí Zavést účinný motivační systém Zavést řízení a rozvoj znalostí KZ Zvýšit projektorské chování zaměstnanců Přebudovat firemní kulturu Zvýšit skóre bodového hodnocení VaV Vytvořit zázemí univerzitní nemocnice	Lami Lami Madar (Zeman) Lami Lami Řehák Řehák Lami Lami Lami Lami Madar (Zeman) Madar (Zeman)

Krajská zdravotní, a.s. • Sociální péče 3316/12A, 401 13 Ústí nad Labem • IČ: 254 88 627
společnost vedená Krajským soudem v Ústí nad Labem, oddíl B, vložka 1550

Znova popis procesů – to be stavu za pomoci nástroje ARIS



Krajská zdravotní, a.s. • Sociální péče 3316/12A, 401 13 Ústí nad Labem • IČ: 254 88 627
společnost vedená Krajským soudem v Ústí nad Labem, oddíl B, vložka 1550

Co nás ještě čeká / co víme

- benchmarking mezi nemocnicemi
 - nastavit jednotná kritéria měření kvality poskytované péče (IK – KPI, v souladu s nastavením procesů)
 - koncentrace specializované péče do jednotlivých o.z.
 - restrukturalizace zdravotní péče v rámci kraje
 - budovat centra excelence v jednotlivých nemocnicích
 - jednat se zdravotními pojišťovnami o úhradách formou balíčků a jejich rozšíření
 - připravit projekt univerzitní nemocnice
 - v jednotlivých nemocnicích vybudovat specializovaná centra jednodenní chirurgie
-
- návrh úhrad na rok 2011
 - snaha ušetřit výdaje státního rozpočtu
 - zajistit kvalitu péče občanům ČR
 - máme analýzy a audity našich nemocnic spolu s návrhy systémových opatření

Co potřebujeme / co nabízíme

- dohodu o spolupráci s MZ ČR ohledně restrukturalizace lůžek
- dohodu s MZ o poměru lůžek akutní péče a následné péče
- dohodu o úhradách ZP pro KZ a.s.
- společné nastavení spolupráce s ostatními nemocnicemi v kraji
- jasnou a oboustrannou dohodu o úhradách ambulantních a jednodenních výkonů
- **motivaci od pojišťoven zvyšovat kvalitu zdravotní péče, motivaci zvyšovat kvalitu řízení již máme - ekonomický požadavek**
- jsme vhodný partner pro plátce z pohledu vzájemných úspor díky rozdílnosti nemocnic a jednomu řízení z centrály
- významného poskytovatele zdravotní péče v kraji
- 1 velkou nemocnici a 4 menší nemocnice
- řízení zdravotní péče po dohodě s plátcí
- přechod na levnější a **kvalitnější** péči
- spolupráci se záchrannou službou
- uspoříme všichni

navrhujeme projekt ve spolupráci s VZP a MZ ČR

Závěr

Poskytování zdravotní péče s rostoucí kvalitou vyžaduje rostoucí kvalitu řízení ZZ, ekonomickou stabilitu systému tvořenou vyrovnaným vztahem zákazník – pojišťovna – ZZ a jasně definované standardy zdravotní péče na národní úrovni

Děkuji z @ [kzcr.eu](mailto:martin.hostas@kzcr.eu) pozornost