

# Řízení nákladů v p.o.

Filip Horák  
[www.nemtr.cz](http://www.nemtr.cz)

- Počet lůžek – 401( 29 JIP+ARO )
- Obložnost - 88%
- POD - 6,8( vč. následné péče )
- Počet hospitalizací - 17 800
- Počet operací – 7 000 ( 850 dětí )
- Počet porodů – 980
- Počet zaměstnanců – 825 ( 776 úvazků )
- Obrat ( tis. Kč ) – 488 000
- HV ( tis. Kč ) – 14 700 ( 1. – 10. )
- Prům.plat lékaře – 46 000 ( 1. – 10. )
- Prům.plat SZP – 21 800 ( 1. – 10. )

## Lůžková oddělení

- Dětské oddělení
- Oddělení plastické chirurgie
- Gynekologicko-porodnické oddělení
- ARO
- Interní oddělení
- Chirurgické oddělení
- Ortopedické oddělení
- ORL oddělení
- Neurologické oddělení
- Oddělení léčebné rehabilitace
- Multioborová JIP

## Nelůžková oddělení

- Gastroenterologie
- Oční oddělení
- Kožní oddělení
- Oddělení klinické biochemie
- Hematologicko-transfuzní oddělení
- Patologicko-anatomické oddělení
- Radiodiagnostické oddělení
- Lékárna
- Onkologická ambulance
- Infekční ambulance

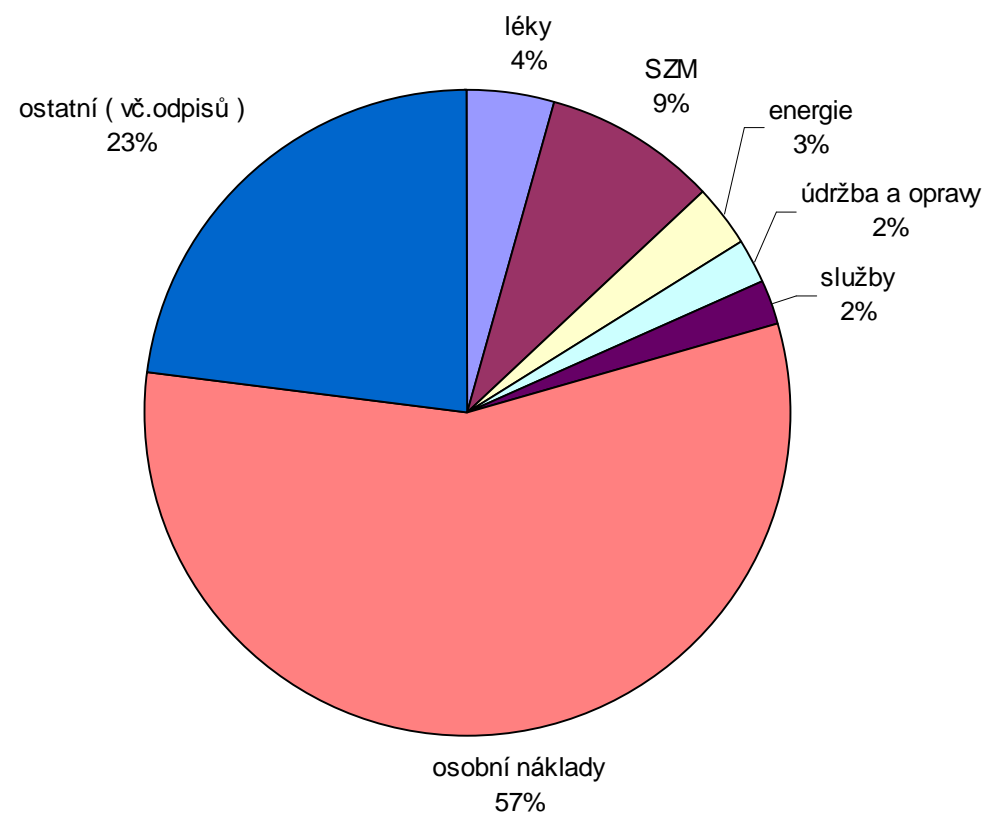
# Nosné programy



- Dětské centrum operační léčby
  - dětská ortopedie
  - dětská plast.chirurgie
  - dětská chirurgie a traumatologie
  - dětské ORL
  - projekt ve spolupráci s KDCHOT FN Brno
- Iktové centrum
  - trombolýzy, do budoucna spolupráce s Nemocnicí Podlesí - intervence

- Nemocnice je z hlediska řízení nákladů podnik jako každý jiný
- Specifickou úlohou nemocnice je to, že plní společenskou poptávku po zdravotních službách s regulovanými cenami
- To však neznamená, že lůžková zdravotní péče je z principu ztrátová – naopak lze poskytovat kvalitní péči s vyrovnaným nebo kladným rozpočtem

# Jak na náklady?



## Jak na náklady II?

- Zabývat se významnými náklady a ne detaily ( 57% nákladů osobní, 13% SZM a léky ). Provést restrukturalizaci nemocnice a ne nutit pacienty nosit vlastní toaletní papír.
- Nejlevnější náklady jsou ty, které vůbec nevzniknou – zaměstnanci, kteří nemají co dělat ( nevyužité, nadbytečné kapacity ), léky a szm, které jsou podávány zbytečně ( polypragmazie ), diagnostické výkony, které se dělají rutinně a ne pro to, že jsou potřeba pro konkrétní diagnostiku pacienta ( rtg, laboratoř )
- Teprve když eliminujeme plýtvání, můžeme začít uvažovat o slevách v nákupu. Žádná sleva nebo výhodný nákup nám nenahradí to, když SZM nebo lék vůbec nepoužijeme – motivovat lidi k tomu ať přemýšlejí a neplýtvají – pozor neplést s šetřením na léčbě!!! Naopak někdy je lépe investovat do léčby primárně víc a vrátí se to v menších komplikacích, které jsou drahé

## Jak na náklady III ?

- Eliminace zbytečných kapacit – redukce a restrukturalizace zbytečných lůžkových kapacit, důsledkem je snížení pracovníků i úspora všech ostatních nákladů ( variabilních i fixních )
- Poskytovat jen takovou péči, po které je poptávka větší než nabídka ( omezení duplicit malých oborů v sousedních nemocnicích )
- Naše nemocnice mají cca 20% kapacit nadbytečných ( na těchto kapacitách nejsou výnosy, ale fixní náklady platíme ) resp. zrušením těchto kapacit nám neklesnou výnosy, ale dramaticky klesnou náklady

## Co dál? Osobní náklady

- Když máme strukturu nemocnice přizpůsobenou poptávce, můžeme začít snižovat jednotlivé nákladové položky
- Nezabývat se detaily. Když snížíme o 10% stav zaměstnanců, ušetříme 5-6% celkových nákladů. Když snížíme o 10% cenu SZM, ušetříme 1-2% celkových nákladů.
- Vysoké osobní náklady nezpůsobují vysoké mzdy zaměstnanců, ale hlavně celkové náklady na zaměstnance, které nepotřebujeme. Většina nemocnic předimenzovaná v počtu lůžek a tím pádem i v počtu zaměstnanců.
- Zaměstnance naopak musíme platit co nejlépe, aby byli loajální a nekorumpovatelní. Významná složka mzdy musí být nenároková - motivační ( cca 20 - 30% )
- Velké rezervy v ÚPS – zaplatit lékaře „královsky“, ale za práci a ne za odpočinek ( velké rozdíly v počtu sloužících lékařů mezi jednotlivými nemocnicemi )

# SZM a léky

- **Výběrová řízení** – zdlouhavý legislativní proces, který nesleduje cíl ( snížené náklady ), ale dává důraz na prostředek ( důraz na formální správnost procesu )  
není důležité zda nakoupím levně, ale zda jsem neporušil zákon (výhoda a.s. před p.o.)
- **Internetové aukce** – vhodné pro ojedinělé nákupy, ale nevhodné pro nákupy stovek různých položek
- Trh SZM, přístrojů a léků je velmi složitý, komplikovaný a nepřehledný

# Jak na to?

- **Alianční nákupy** - agregovat poptávku pro více nemocnic ( síť nemocnic )
- Dceřiná společnost realizující nákupy na klíč ( řešící poptávkové řízení, dovoz až na oddělení případně i financování )
- Motivace klíčových lidí realizujících objednávky a nákupy k šetření a nekorupčnímu chování ( je třeba u nich navodit situaci, aby se jim nevyplatilo být korumpován a ztratit trvalý příjem )
- Obchodní jednání centralizovat na ředitele a ekonoma ( lékař řeší specifikaci a typ přístroje, obchodní podmínky určuje vedení )
- Dceřinná nákupní společnost eliminuje korupční jednání, neboť většinu nákupu zprostředkovává ona

## Co můžeme ještě udělat?

- Plánovat péči – objem plánované péče ( náročné na ZÚM ) přizpůsobit očekávaným výnosům - nebudeme dělat zadarmo – nejsme charita – musíme mít rezervu na akutní péči. Je naší povinností v průběhu období pojišťovnu informovat o zvýšeném objemu a pokud ta navýšení neschválí je nutno péči omezit.
- Místo jednoduchého nejde to, hledat možnost jak to udělat
- Vždycky jsou ještě rezervy – jde jen o míru komfortu a ochotu dělat kompromisy a nepopulární rozhodnutí. Hlavně ve státních nemocnicích chybí ředitelům motivace.
- Vždy musíme náklady přizpůsobovat výnosům a ne naopak ( máme regulované příjmy )
- Výnosy – lékárna, placené služby, cizinci

## Závěrem

- Úlohou pojišťoven není krýt rozpočet ( náklady ) nemocnic a financovat jejich provoz, ale nakupovat v nemocnicích péči pro své klienty
- Nemocnice nejsou pilířem sociální politiky regionu ( z hlediska zaměstnanosti ), ale podniky jako každý jiný, který musí svou nabídku služeb ( co do objemu a spektra ) přizpůsobit poptávce po daných službách ( útlum některých oborů na úkor posílení jiných )
- Osobně věřím tržním principům i ve zdravotnictví – u nás jsou příznivé podmínky pro zavedení tržních mechanismů, neboť je převis nabídky nad poptávkou – trh může provést přirozenou redukci sítě ( určitě lépe než politici administrativním postupem )

# Děkuji za pozornost

[www.nemtr.cz](http://www.nemtr.cz)

[filip.horak@nemtr.cz](mailto:filip.horak@nemtr.cz)