

# **„Zvyšování konkurenceschopnosti nemocnic sledováním kvality a efektivity“**

**25.11.2008, Ostrava**

**Daniel Vavřina, předseda  
HealthCare Institute**

# Profil HealthCare Institute

- **HealthCare Institute** – nezisková organizace se zaměřením na sledování a hodnocení kvality a efektivity ve zdravotnictví (v ČR od r. 2006)
- Specializace na hodnocení poskytované péče v českých nemocnicích ÚZIS kódy 101 a 102
- Celostátní žebříčky nemocnic ČR

# Obsah prezentace

1. Analýza současného stavu – fakta
2. Návrh způsobu řešení
3. Konkrétní příklad z praxe, poznatky

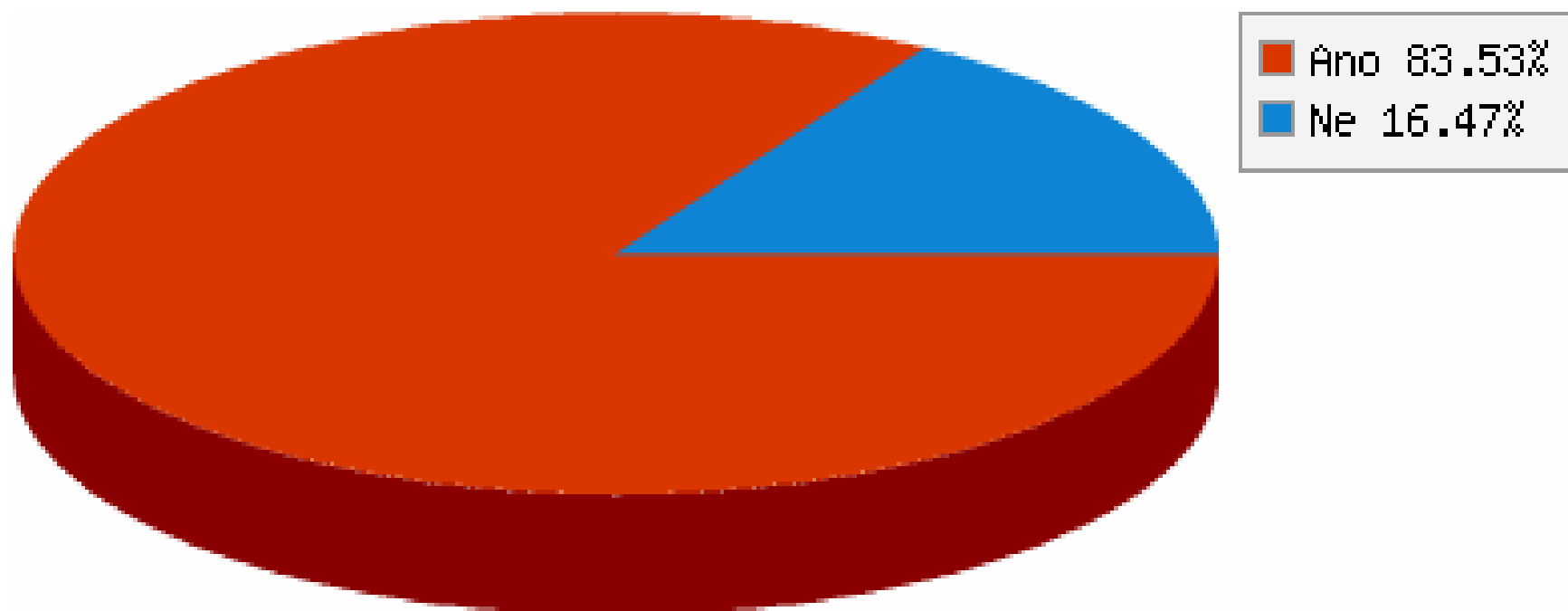
# 1. Jak vypadá současný stav?

## *Charakteristika problému*

Známe odpověď na tyto otázky?

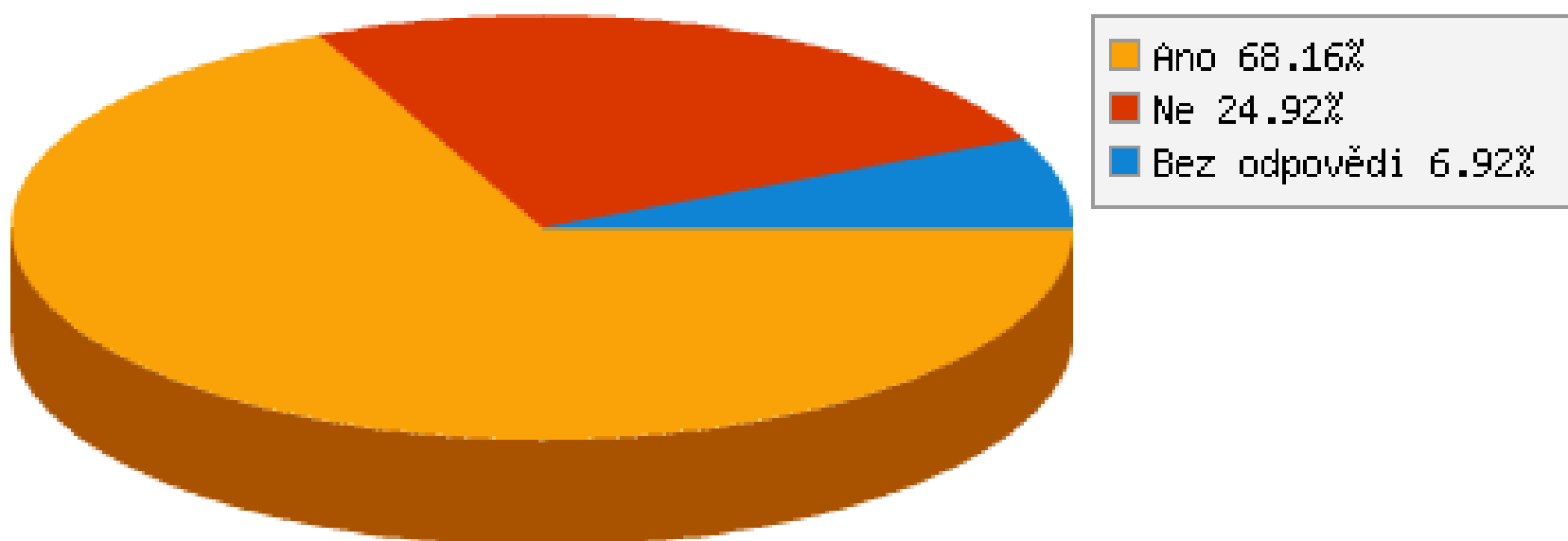
- Mají pacienti / klienti zdravotnických zařízení / dostatek informací při výběru poskytovatele zdravotní péče?
- A jak je to s kvalitou služeb v nemocnicích?

**Uvítali byste více dostupných informací o kvalitě zdravotní péče poskytované zdravotnickými zařízeními, ve kterých se budete léčit?**



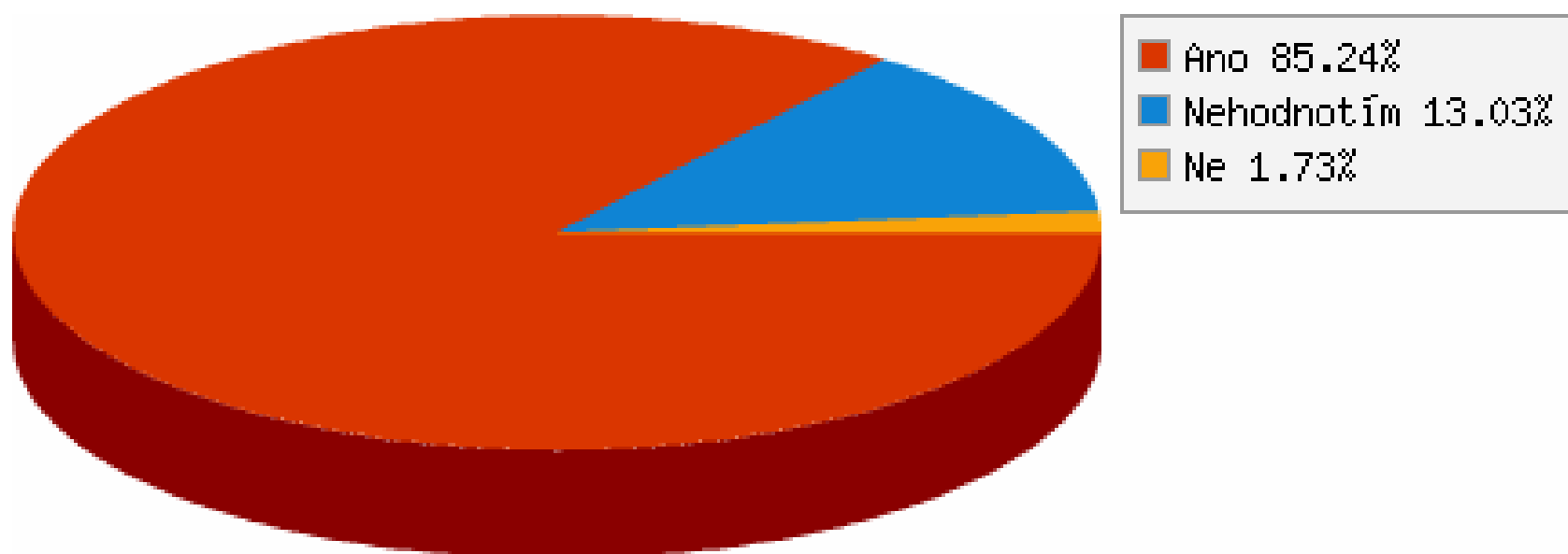
*zdroj: výsledky celostátního průzkumu spokojenosti 17,5 tis. pacientů nemocnic ČR 2007*

**Uvítali byste více dostupných informací o kvalitě zdravotní péče poskytované zdravotnickými zařízeními, ve kterých se budete léčit?**



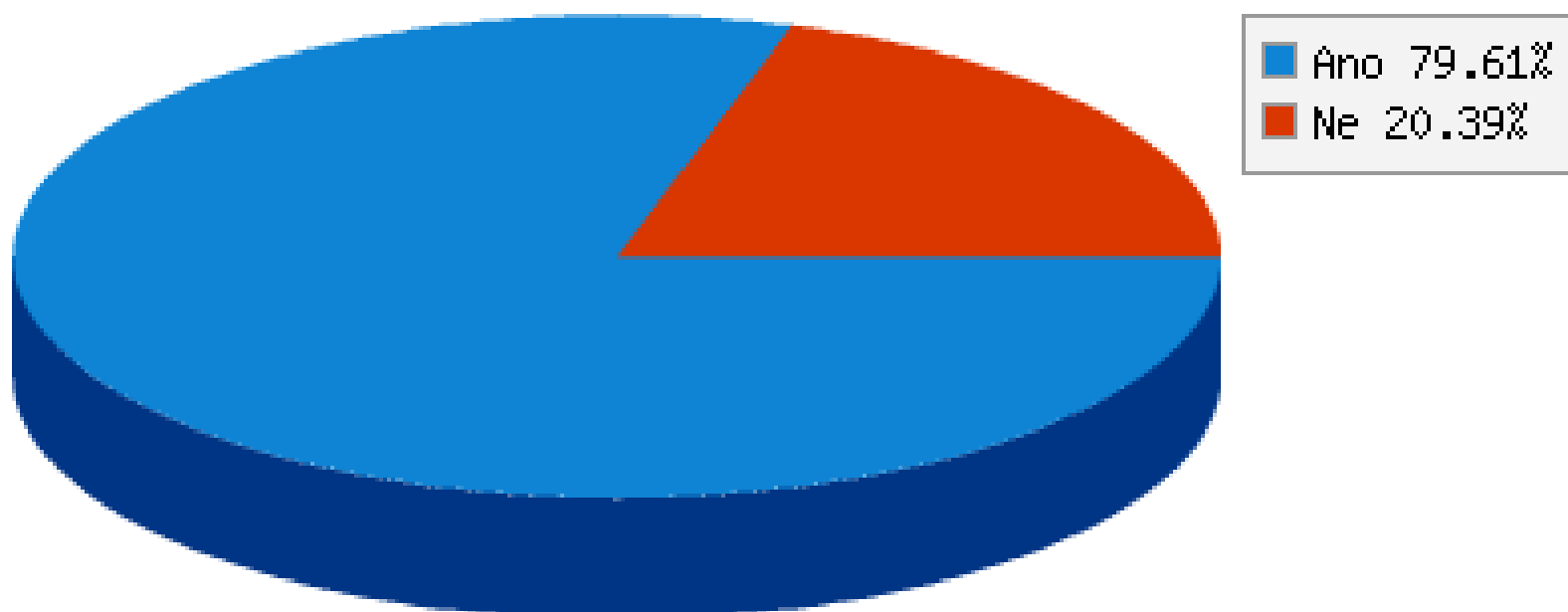
*zdroj: výsledky celostátního průzkumu spokojenosti 13,5 tis. pacientů nemocnic ČR 2008*

## Ocenili byste, kdyby se pravidelně kontrolovala kvalita poskytovaných služeb v nemocnicích?



*zdroj: výsledky celostátního průzkumu spokojenosti 17,5 tis. pacientů nemocnic ČR 2007*

**Ocenili byste, kdyby se pravidelně kontrolovala  
kvalita poskytovaných služeb v nemocnicích?**



*zdroj: výsledky celostátního průzkumu spokojenosti 13,5 tis. pacientů nemocnic ČR 2008*



## 2. Jaké vidíme řešení?

- **Žebříčky nemocnic** - transparentní soutěž poskytovatelů zdravotních služeb (viz poznatky ze zahraničí)
- Jednotná pravidla „hry“ – celostátní metodika
- Medializace výsledků, otevřenost

# Vize – komplexní hodnocení nemocnic



# NEJLEPŠÍ NEMOCNICE

## 2. Proč žebříčky – jaké jsou měřitelné přínosy?

### Z pohledu pacienta:

- dostupná data o kvalitě služeb ovlivňující budoucí preferenci zařízení
- lepší poměr faktorů **Očekávání x Realita**
- **postupné** zvyšování spokojenosti se službami
- možnost **přímo** ovlivňovat zaměření a kvalitu poskytovaných služeb (vazba na strategii ve spolupráci se svojí ZP)

## 2. Proč žebříčky – jaké jsou měřitelné přínosy?

Z pohledu managementu nemocnice (1):

- „měřím“ sebe, ale porovnávám se vůbec s okolím??
- identifikace rezerv ve stávajícím postupu managementu (!), ve strategii a plánech nemocnice vůči „konkurenci“
- porovnávání s „konkurencí“ – zjištění stavu, zda jsme jako organizace **leaderem** nebo zda můžeme ještě rozvinout své aktuální rezervy

## 2. Proč žebříčky – jaké jsou měřitelné přínosy?

### Z pohledu managementu nemocnice (2):

- účinnější řízení nákladů – přímé ovlivnění hospodářského výsledku
- motivační systémy – zvyšování kvality a produktivity v péči
- zavádění moderních manažerských metod řízení – start **řízení vztahu s partnery !**  
(pacienti, zdravotní pojišťovny, instituce)

## 2. Proč žebříčky – jaké jsou měřitelné přínosy?

**Z pohledu managementu nemocnice (3):**

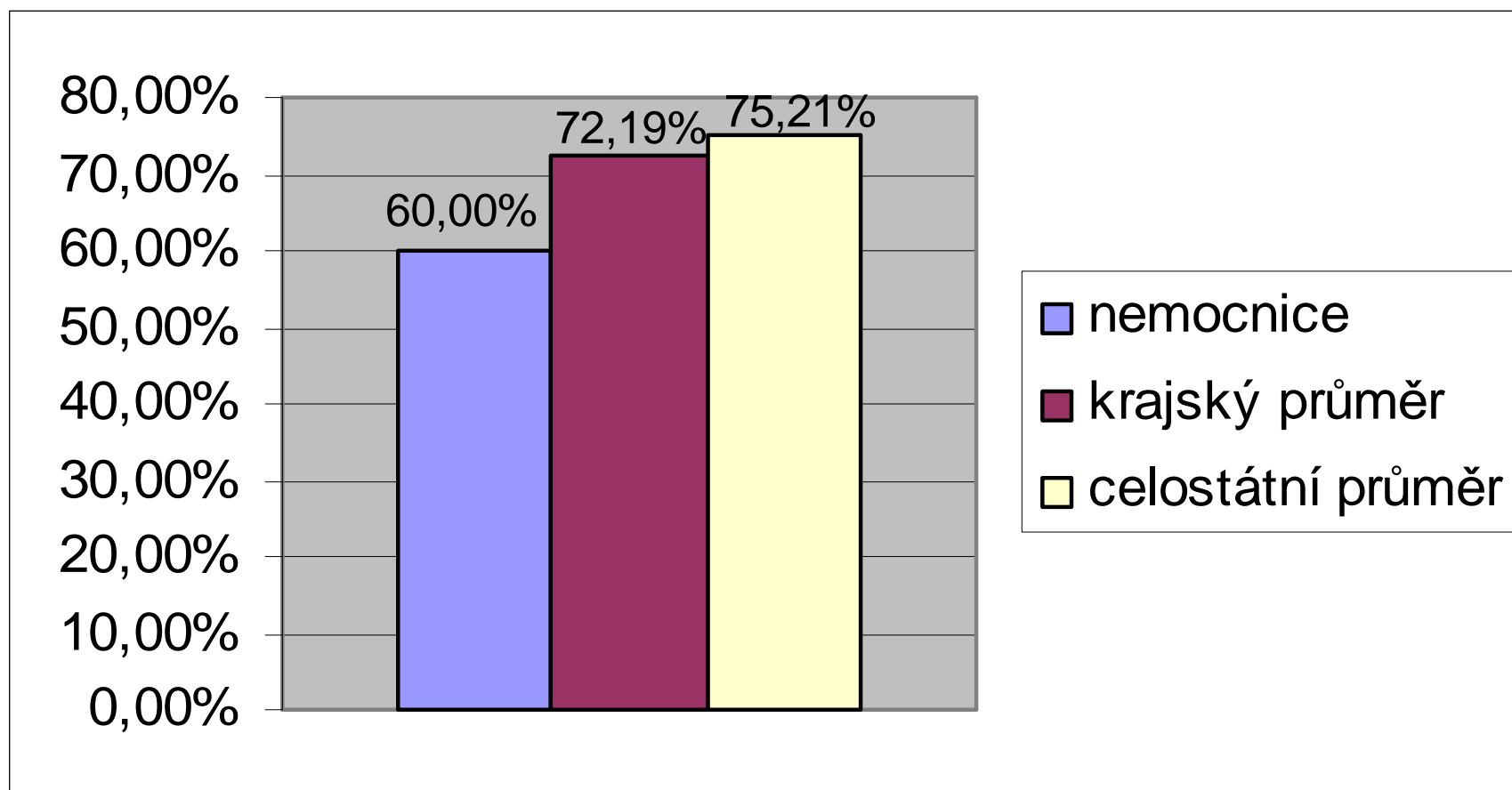
- pozitivní PR a mediální podpora nemocnice v očích veřejnosti a partnerů
- možnost reagovat na

### **Detailní zpráva o nemocnici**

(porovnání s „konkurencí“ – „**nekompromisní zrcadlo**“ úspěšnosti nemocnice pro management a vlastníky)

# Grafická ukázka benchmarkingu

*Rating nemocnice v porovnání s ratingem nemocnic v kraji a v ČR*



## 2. Proč žebříčky – jaké jsou měřitelné přínosy?

### Z pohledu zdravotní pojišťovny ZP (1)

- žebříčky nemocnic jsou nyní jednou z hlavních pomůcek ZP pro rozhodování během nákupu služeb v dané nemocnici (síti nemocnic) – management vztahů
- postupné **zvyšování spokojenosti pojištěnců** se službami v síti nemocnic této ZP
- tlak a ovlivňování kvality a hospodárnosti poskytovaných služeb nemocnic (nyní tlak na hospodárnost nákupů, následovat budou další strategické faktory, nejen Cena)



## **2. Proč žebříčky – jaké jsou měřitelné přínosy?**

### **Z pohledu zdravotní pojišťovny ZP (2):**

- získání nástroje pro efektivnější argumentaci při vyjednávání s partnery – dodavateli zdravotní péče (fokus na nemocnice UZIS kod 101 a 102)
- rating sítě klíčových nemocnic ZP na území ČR
- **vznik komplexní a klíčové metodiky hodnocení kvality a efektivity nemocnic pro potřeby ZP a pojištěnců**

### 3. Konkrétní řešení problematiky, poznatky z praxe

Celostátní projekt **NEMOCNICE ČR**

- **pozitivní** porovnávání nemocnic (žebříčky)
- soubor provázaných klíčových hodnotících indikátorů úspěšnosti nemocnice jako základ pro porovnání:

# Metodika porovnávání nemocnic



Jakýkoliv posun v jedné z uvedených oblastí přímo ovlivní posun v následujících oblastech – **provázanost oblastí jako „spojitých nádob“!**

**PŘÍKLAD – „Zdravý strom a zdravá jablíčka“**



# Měření spokojenosti zaměstnanců nemocnic ČR

## **Fakta:**

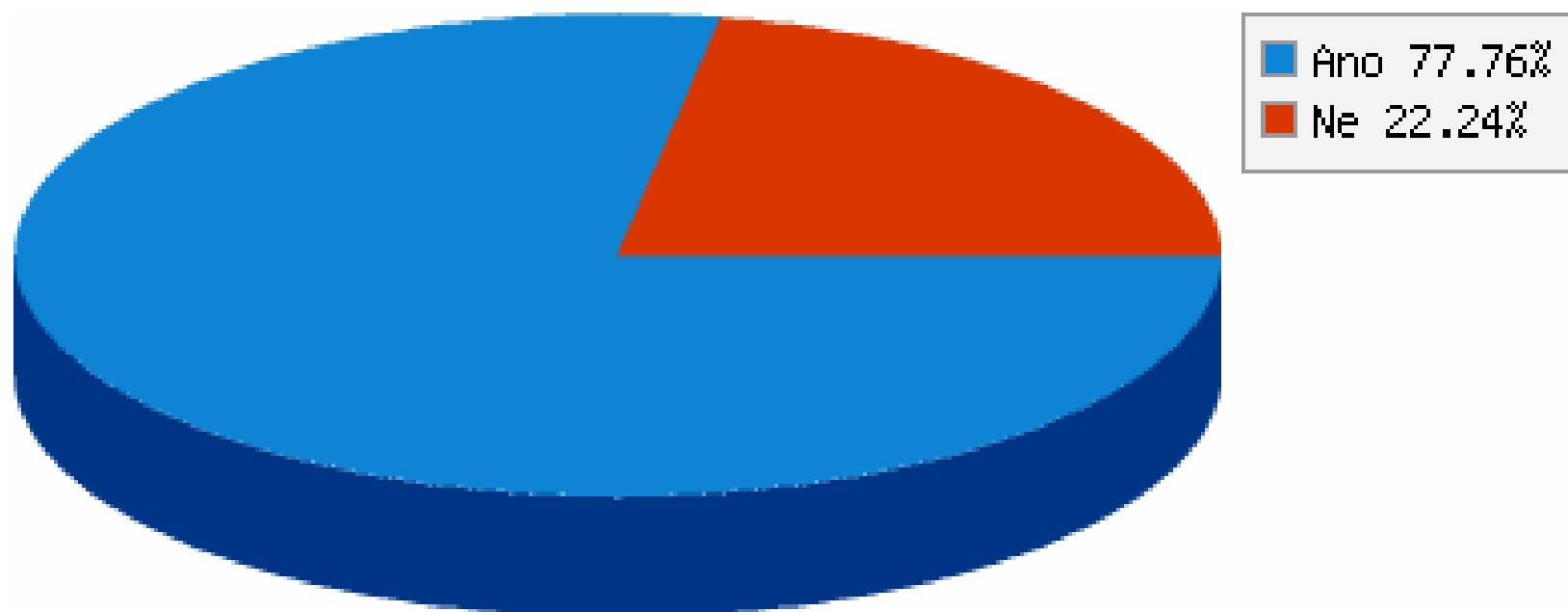
- pilot - květen 2008
- 1884 respondentů z 91 nemocnic, 80% žen a 20% mužů
- klinický útvar (87%), správní útvar (13%)
- podíl manažerů 30%
- z toho základní 58%, střední 36% a vrcholový management 6%

## **Analyzované oblasti:**

- Náročnost práce
- Komunikace
- Motivace a systém odměňování
- Hospodárnost a efektivita provozu
- Spokojenost zaměstnance a atraktivita zaměstnavatele

# VÝSTUPY Z MĚŘENÍ

**Myslíte, že by šlo něco udělat pro zlepšení spokojenosti  
Vašich zákazníků/pacientů na Vašem pracovišti?**



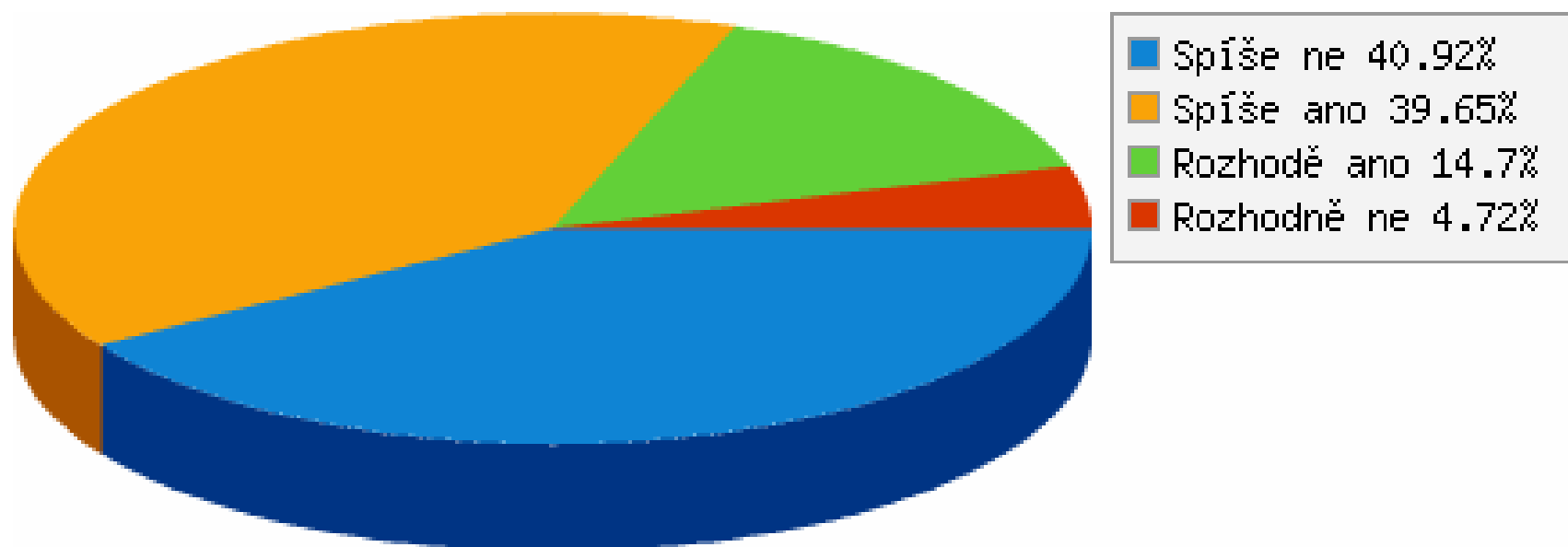
*zdroj: výsledky celostátního průzkumu spokojenosti 1.884 zaměstnanců nemocnic 2008*

## Co doporučujete udělat pro zlepšení spokojenosti Vašich pacientů (zákazníků)?

Odpověď	Počet bodů	v %
<b>zlepšil/a bych chování/jednání zaměstnanců našeho pracoviště k pacientům</b>	<b>9795</b>	<b>29.57</b>
<b>zlepšil/a bych provádění lékařských a ošetrovatelských výkonů</b>	<b>7736</b>	<b>23.35</b>
<b>zlepšil/a bych stravu pro pacienty</b>	<b>8082</b>	<b>24.40</b>
vybudovat hyg. zázemí pro pacienty na našem pracovišti	5622	16.97
upravil/a bych dobu buzení a vstávání	862	2.60
upravil/a bych čas podávání jídel pacientům	166	0.50
jiné	863	2.61



## Může se na Vašem pracovišti zlepšit hospodárnost provozu?



*zdroj: výsledky celostátního průzkumu spokojenosti 1.884 zaměstnanců nemocnic 2008*

## Jaké řešení by jste navrhnul/a pro zvýšení hospodárnosti na Vašem pracovišti?

Odpověď	Počet bodů	v %
Hospodárněji nakupovat služby a produkty	7059	29.98
Efektivněji plánovat provoz	5107	21.69
Zavést efektivnější systém řízení	3834	16.28
Racionálněji využívat finanční prostředky	3213	13.65
Racionálněji využívat pracovní dobu	2390	10.15
Další řešení	1941	8.24

*zdroj: výsledky celostátního průzkumu spokojenosti zaměstnanců nemocnic ČR 2008*

# Měření finančního zdraví nemocnic ČR

- celostátní projekt – výsledek prezentován TZ a HN 29.9.08
- verifikace finančních údajů – MF ČR

## **Přínosy:**

- identifikace rezerv ve finančním řízení a produktivitě
- ekonomická stabilizace – sdílení know how
- porovnání mých výsledků s nejlepšími v oboru
- zavádění účinných manažerských metod v řízení

# Měření spokojenosti zákazníků nemocnic ČR

- celostátní projekt, v roce 2007 – 17.500 respondentů
- třetí ročník, mediální atraktivita – potřeba více informací

## **Přínosy:**

- identifikace rezerv v zákaznickém pojetí služby
- informace z prostředí – marketingová orientace
- mediální podpora nejlepším za ČR a za Kraj
- benchmarking – index Kraj a index ČR, trendy

# Měření kvality léčby nemocnic ČR

- celostátní projekt, pilot ve stádiu přípravy

## **Přínosy:**

- identifikace rezerv v kvalitě zdravotnické služby konkrétních nemocnic a oddělení
- zaměření na klíčové faktory kvality zákroků
- mediální podpora nejlepším oddělením a jejich leaderům
- benchmarking – porovnání nemocnic a oddělení index Kraj a index ČR, vývoj trendů kvality

# Naši partneři v roce 2008

hlavní partneři



SKUPINA ČEZ



DNV



ČP ZDRAVÍ

PHAR SERVICE

sponzor projektu



Pracujeme pro zdravější svět™

sponzor hlavní ceny



marketingoví partneři



SIEMENS  
medical



magellan  
WE CREATE SOLUTIONS



ICZ



vodafone



medfinance  
magellan

NUTRICIA  
clinical



Cheirón  
... dýcháme za Vás.

Budweiser  
Budvar

kenatex

hlavní mediální partner

Zdravotnické  
noviny

mediální partneři

Sestra

Postgraduální  
medicina

MF PLUS

MOJE ZDRAVÍ

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY  
O SAS HODNOUJE

Radiožurnál  
ČESKÝ ROZHLAS 1

st  
Skladová technika

MODERNÍ  
ŘÍZENÍ

Žena.cz

medicalnetpl



partneři



bap  
NUTRICA ZDRAVOTNICKÁ POJIŠŤOVNA  
PRAHA KRÁLOVSKÉ GRADY



SMS

BIOPHYS

odborní partneři



KOALICE PRO ZDRAVÍ

CCB  
CZECH CREDIT  
A CCB company

realizační partneři



tiskárna  
schenk s.r.o.

SC  
Svenget Communications

kofola

HOSTING 90  
hosting služby pro Váš

sponzor ceny



Spa Hotel Felicitas

organizátor

HCI

# „FAQ“ managementu nemocnic ČR

- Jak zajišťujete objektivitu měření?
- Jak je to se statistickou váhou výsledků?
- Ministerstvo dělá také dotazníkové šetření, proč tedy Vaše řešení?
- My si sami v nemocnici měříme spokojenost, proč tedy to Vaše řešení?
- Jaká je vůbec metodika? Budete k nám stejně spravedliví?

# Vize a plány HCI na budoucích 5 let

- Postupná spolupráce s nejvýznamnějšími zdravotními pojišťovnami
- Konsolidace porovnávání nemocnic – nutnost!!
- Support při řešení „schizofrenie“ v nemocnicích (tlak vlastníků a zdravotních pojišťoven)

Spolupráce s:

- odbornými organizacemi
- odborovými a zaměstnaneckými organizacemi
- zaměstnavatelskými organizacemi
- patientskými organizacemi (cca 195 org. v ČR)



# Vize a plány HCI na budoucích 5 let

Návrh pilotního projektu porovnávání nemocnic:

- region kraje – výběr vhodného teritoria
- poté ČR

Spolupráce s vybranými odbornými partnery:

- zdravotní pojišťovny působící v regionu
- zaměstnanecké organizace (lékaři + sestry)
- poskytovatelé péče (nemocnice) + Asociace nemocnic

### **3. ročník mezinárodní konference „Efektivní nemocnice 2008“**

Zaměření: sdílení a konfrontace manažerských zkušeností  
**Zavádění nové strategie nemocnic a zdravotních  
pojišťoven z České republiky, Slovenska a Polska.**

Cílová skupina:

- top management nemocnic a ZP
- **majitelé nemocnic a ZP (změna přístupu a větší zodpovědnost k nemocnicím)**
- představitelé odborných organizací

Termín: **24. – 25. 11. 2008**

Místo konání: 4\* \* \* \* hotel ATOM Ostrava



**Mezinárodní konference „Efektivní nemocnice 2007“ (29.11.2007)**

# ZÁVĚR

Děkuji Vám za pozornost.

## Dotazy?

autoři: Daniel Vavřina, Martin Kerek

HealthCare Institute

tel: +420 608 878 400

[www.hc-institute.org](http://www.hc-institute.org)

[www.nejlepsi-nemocnice.cz](http://www.nejlepsi-nemocnice.cz)