



cutting through complexity

Controlling a audit ve zdravotnictví – čím více toho vím, tím hůře se mi usíná

MUDr. Lukáš Kettner, MBA

lkettner@kpmg.cz

22. Října 2015



Controlling a audit ve zdravotnictví

Obsah

1. Úvod
2. Základní pojmy
3. Kvalita a její měření
4. Sběr dat a práce s nimi
5. Mezinárodní benchmarking - IHB
6. Studie „Čím více toho vím, tím hůře se mi usíná“
7. Závěr

Controlling a audit ve zdravotnictví- úvod

Cíl naší činnosti

kvalitní služba (kvalita- výsledek, komplikace, rychlost....) **za dobrou cenu pro systém** (myšleno jak pro pacienta tak pro ZP)-**efektivita a za dobrou odměnu pro nás** (dobrý pocit, pocit uspokojení z dobře vykonané práce, finance -možnost naplnit základní potřeby a plnit si sny), **naše motivace** (léčit, pomáhat, činit dobro, obava ze selhání),

Jaká je cesta k cíli?

trnitá?? Složitá?? Nelehká?? X motivující?? Přinášející dobrý pocit??

zodpovědná práce s trvalým trendem a touhou se zlepšovat

Činnosti pro naplnění cíle

sběr dat, audit, kontrola, controlling, benchmarking

Pojmy- audit

■ audit

- z latin. auditus, slyšení
- Přezkoumání a zhodnocení vybraných činností a dokumentů nezávislou osobou
- Nezávislé získávání informací o oblasti zájmu
- Ověřuje správnost jednotlivých aktuálních postupů nebo jejich úroveň
- Měl by probíhat u lidí, kteří konkrétní práci vykonávají, a sdělené informace je nutno ověřit na výsledcích
- Audit kvality ověřuje zda jsou procesy nastaveny tak, aby firma poskytovala kvalitní služby, a tím pomáhá budovat pozici firmy na trhu
- Parametrizace kvality, parametry jsou určující

Pojmy- Audit

■ audit

- Je audit formalita? Je k něčemu? Jsou to vyhozené peníze?
- Interní auditor je okem managementu
- Musí být veden tak, aby pomáhal firmě, pacientům, zaměstnancům
- Hledá prostor ke kontinuálnímu zlepšování kvality a efektivity
- Přináší nápady na rozvoj firmy, zlepšení pracovních podmínek, zvýšení kvality poskytovaných služeb
- Slouží jako podpora při procesu rozhodování o provádění změn

Pojmy- Kontrola, Controlling

- Z angl. to control, regulovat, usměrňovat, dále kontrolovat, ovládat, řídit, mít pod kontrolou

- kontrola
 - Porovnávání s normou, pravidly platnými v minulosti či v současnosti
 - Zda skutečný stav firmy odpovídá tomu co deklaruje firma navenek
 - Hledání nedostatků
 - Návrh opatření

Pojmy- Kontrola, Controlling

■ controlling

- Pojem není zcela přesně jednoznačně vymezen
- Orientace na současnost a budoucnost
- Identifikace odchylek, analýza odchylek, prognóza budoucího vývoje a návrh doporučení
- Tvorba a interpretace informací
- Podpora rozhodování
- Slouží ke koordinaci a plánování
- Cíl: zlepšení efektivity a kvality poskytovaných služeb

Pojmy- Benchmarking

■ benchmarking

- Systematický proces porovnávání, srovnávání s relevantním okolím
- Přináší informace o pozici firmy
- Přináší otázky: Proč? Z jakého důvodu?
- Dává podněty ke zlepšení
- Motivuje
- Kdo se „nebenchmarkuje“, tak se nezlepšuje a stagnuje ????

Pojmy - Shrnutí

- Audit x controlling x kontrola + benchmarking
- Podstatný je zájem o fungování firmy, snaha vědět ...
- Kdo má více informací, více toho ví, má větší šanci se správně rozhodnout
- Proč to vše děláme

– **Chceme Kvalitu**

Sběr dat a práce s nimi

- Definovaná metodika a pravidla
- Vlastní sběr – nejkritičtější místo je prvotní zaznamenávání dat
 - Technické provedení (papírem, elektronicky)
 - Protokoly, sestavy, čištění
- Validita dat
 - Nejlepší ověření dat, když s nimi neustále pracuji
 - Čtvery oči
- Interpretace dat
 - Umění dělat z dat informace,
 - Umění správně informace „číst“ a chápat

Jak definovat kvalitu zdravotních služeb? Jak lze chápat kvalitu?

■ Subjektivně:

- Vnímání kvality z pohledu pacienta, jak vnímá výsledek léčby
- Spokojenost se způsobem poskytnutí služeb (prostředí, přístup personálu)

■ Objektivně:

- Měřitelné ukazatele, parametrizace
- Standardizace postupů, procesů
- Použití statistických nástrojů, benchmarking

Kvalita a její měření

Lze kvalitu měřit a srovnávat?

- Častým argumentem ve zdravotnictví je, že každý pacient je jiný, každý vyžaduje rozdílný přístup
- Tvrzení o naprosté unikátnosti pacientů by znamenalo, že zobecnění a opakování postupů není možné
- Kvalitu měřit a srovnávat lze, ovšem vždy je nutné opatrně nastavit výchozí parametry tak, abychom srovnávali skutečně srovnatelné
- Kvalitně poskytnutá péče je taková péče, která za daných zdrojů a dostupných informací maximalizuje pravděpodobnost příznivého výsledku pro pacienta

Kvalita a její měření

Co potřebujeme k měření kvality zdravotních služeb?

K podrobnému vyhodnocování kvality zdravotních služeb je potřebná robustní datová základna

Kvantitativní údaje o poskytovatelých

- Kvalifikace poskytovatele, zázemí v technické i personální rovině, objem poskytovaných služeb a pod.
- Tyto údaje jsou v ČR k dispozici a jsou pro měření kvality využitelné

Údaje o poskytnutých zdravotních službách

- Pohyb pacienta v systému, diagnózy, poskytnuté výkony, použité léky a materiály,
- Tyto údaje jsou převážně k dispozici z výkazů zdravotním pojišťovám

Kvalita a její měření

Co potřebujeme k měření kvality zdravotních služeb?

K podrobnému vyhodnocování kvality zdravotních služeb je potřebná robustní datová základna

Výsledky vyšetření

- Hodnoty laboratorních testů, výsledky zobrazovacích metod, hodnocení lékařem,...
- Tyto údaje nejsou centralizovány a dostupné jsou pouze poskytovateli

Údaje o výsledcích léčby

- Tyto údaje nejsou centralizovány (vyjma NOR) a dostupné jsou pouze poskytovateli

Co je možné měřit?

Od měření kapacit k měření výsledku systému zdravotnictví :



Kapacity systému



Týká se nastavení systému, ve kterém je péče poskytována, včetně odpovídajících zařízení a vybavení, kvalifikace poskytovatele péče, administrativní zázemí a dopadů platebních mechanismů.



Proces poskytování péče



Hodnocení, **jak odborně a efektivně byla péče poskytnuta**. Procesní opatření jsou často používána k posouzení dodržování doporučených pokynů pro klinickou praxi na základě vědeckých důkazů a konsenzu. Základní východisko pro **akreditaci**.



Výsledek



Skutečná **hodnota poskytnuté péče**, jako je uzdravení, přežití nebo zlepšení zdravotního stavu pacienta či populace.

Co je důležité měřit?

Výsledek poskytnuté péče = hodnota z pohledu pacienta i systému
Pojem „hodnota“ poskytnuté péče se skládá ze tří klíčových prvků:

Správná péče ve správný čas

Náhrada kyčelního kloubu pouze a právě tehdy, pokud existuje jasná indikace k operaci

Správné výsledky péče

Například operace byla provedena bez infekce a pacient byl soběstačný v předpokládaném čase.

$$\text{Hodnota} = \text{Přiměřenost} * \frac{\text{Kvalita}}{\text{Náklady}}$$

Celkové náklady na péči

Prostředky z veřejných peněz a vlastní prostředky pacienta

Source: *Lessons Learned in changing healthcare... and how we learned them*, P.Batalden, 2010 (Toronto)

Mezinárodní benchmarking - IHB

- 1. Důvod a přínos?**
- 2. Kdo je zapojen?**
- 3. Co měří a jaké přináší informace?**
- 4. Jak se s tímto nástrojem pracuje?**
- 5. Příklady měřených ukazatelů**
- 6. Výhody použití mezinárodního nástroje**

Introducing the International Hospital Benchmarking (IHB) Initiative with KPMG and UHB



University Hospitals 
Birmingham
NHS Foundation Trust



International Hospital
Benchmarking

- **International Hospital Benchmarking (IHB) helps hospitals compare quality, safety, productivity and efficiency with one another**
- **This benchmark is part of KPMG's commitment to the sector to help increase the effectiveness and efficiency of clinical governance**
- **It allows point-of-care benchmarking and data-exploration at both the hospital and the diagnosis level, using sophisticated web-based technology**
- **It was created in a co-development between KPMG and the University Hospitals Birmingham (UHB) NHS Foundation Trust**

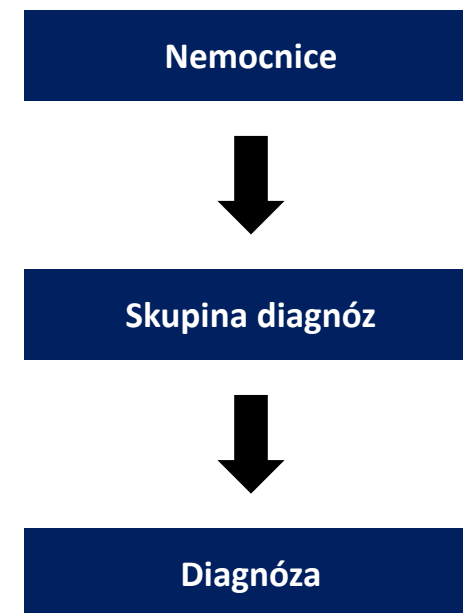
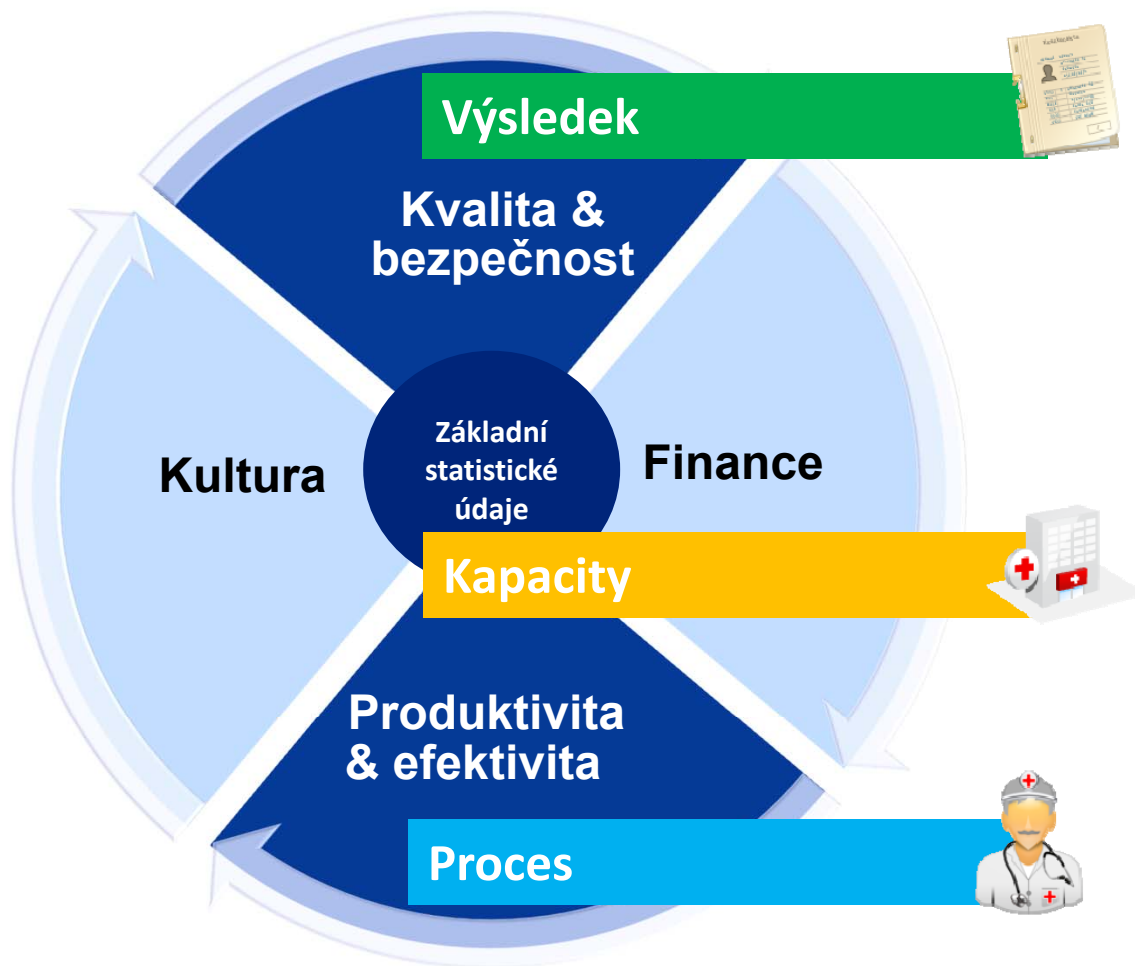
IHB Current Accommodates Data from over 300 Hospitals



The IHB will offer flexible peer-group selections for easy international comparisons

- The tool contains a selection of hospitals per country, that users may add or remove to peer group selections as desired
- Tailor-made selections can be created by filtering on a number of options including hospital size (based on admissions), hospital type, region and types of care

4. KPMG mezinárodní benchmarking nemocnic



Diagnoses are Clustered into Categories Across Indicators



Acute: cardiovascular conditions

Acute: trauma/fractures

Acute: other

Chronic diseases

Elective conditions

Infectious diseases (acute and non-acute)

Maternity and neonatal care

Oncology

Other (non acute)

Psychiatric disorders

- By making use of international coding standards like ICD9 and ICD10, healthcare across the globe becomes comparable at a diagnosis level
- These benchmark follows the diagnosis classification system defined by the Clinical Classification System (CCS) which clusters ICD codes into standardized diagnosis sets. There are 300 diagnosis sets in total
- These 300 diagnoses have then subsequently been clustered into 10 diagnostic clusters (see left)
- Diagnoses within the same cluster share the same relevant indicator set, making the diagnostic cluster both practically and medically relevant

Příklady měřených ukazatelů

Měřené oblasti	Skupiny indikátorů	Příklady indikátorů
KVALITA A BEZPEČNOST	KLINICKÉ VÝSLEDKY	% OPAKOVANÉHO PŘIJETÍ DO 30 DNŮ
	- OPAKOVANÉ PŘIJETÍ	ÚMRTNOST V NEMOCNICI (PRACOVNÍ DEN, VÍKEND)
	- ÚMRTNOST	DOŽITÍ PACIENTA (1,3,5 LET PO HOSPITALIZACI)
	- ZDRAVOTNÍ STAV PACIENTA	POČET PACIENTŮ SCHOPNÝCH SAMOSTATNÉ PÉČE 3-6 MĚSÍCŮ PO PROPUŠTĚNÍ
		POČET NOVOROZENCŮ DO 1KG
		CELKOVÝ POČET (RE)OPERACÍ DO 28 DNE OD PŮVODNÍ OPERACE
	- OPERACE / ZÁKROKY	CELKOVÝ POČET NEPLÁNOVANÝCH (RE)OPERACÍ DO 28 DNE OD PŮVODNÍ OPERACE
	ZKUŠENOST PACIENTA	
	- HODNOCENÍ Z POHLEDU PACIENTA	ZKUŠENOST PACIENTA/ ŽENY S KVALITOU POSKYTNUTÉ PÉČE
	- KVALITA ŽIVOTA	VÝMĚNA KYČELNÍHO / KOLENNÍHO KLOUBU
	KVALITA ŽIVOTA A DOPAD NEMOCI NA BĚŽNÝ ŽIVOT	
	PŘIMĚŘENOST	
- SROVNÁNÍ LÉČBY V JEDNÉ SKUPINĚ	POČET CÍSAŘSKÝCH ŘEZŮ/ CELKOVÝ POČET PORODŮ	
	POČET PACIENTŮ S DIALÝZOU V DOMÁCÍ PÉČI/ CELKOVÝ POČET DIALÝZ	

Příklady měřených ukazatelů

Měřené oblasti	Skupiny indikátorů	Příklady indikátorů
PRODUKTIVITA A EFEKTIVITA	EFEKTIVNOST PROCESU - PRŮMĚRNÁ DÉLKA POBYTU	PRŮMĚRNÁ DÉLKA POBYTU (KROMĚ JEDNODENNÍCH PŘÍPADŮ) DÉLKA PŘEDOPERAČNÍCH POBYTŮ (KROMĚ JEDNODENNÍCH PŘÍPADŮ) SROVNÁNÍ JEDNODENNÍCH PŘÍPADŮ VERSUS HOSPITALIZACE
	PRŮBĚH HOSPITALIZACE - ČEKACÍ DOBA - DOPORUČENÝ ČAS NA PROCEDURU	ČEKACÍ DOBA MEZI PRVNÍ NÁVŠTĚVOU A URČENÍM DIAGNÓZY DOPORUČENÝ ČAS NA PLÁNOVANÝ POSTUP
	AKTIVITA: INTENZITA DIAGNOSTICKÉ ČINNOSTI NA JEDNOHO PACIENTA - DIAGNOSTIKY	CELKOVÝ POČET MRI/ CTS/ LABORATORNÍCH VYŠETŘENÍ NA PACIENTA

Příklady měřených ukazatelů

Měřené oblasti	Skupiny indikátorů	Příklady indikátorů
KAPACITY		CELKOVÝ POČET LŮŽEK CELKOVÝ POČET HOSPITALIZACÍ CELKOVÉ PŘÍJMY

Výhody mezinárodního nástroje

✓ **Vyváženost**

- Měří produktivitu i kvalitu

✓ **Osvědčená sada ukazatelů**

- Výběr klíčových ukazatelů
- Široký mezinárodní vzorek
- Poměrové ukazatele

✓ **Mezinárodní BENCHMARKING nemocnic aplikovaný v ČR???**

- Sofistikovaný nástroj pro měření výsledků z pohledu poskytovatele péče
- Pilotní projekt IHB- FN Brno

Globální studie: Čím více toho vím, tím hůře se mi usíná

- globální studie KPMG: „Čím více toho vím, tím hůře se mi usíná“
 - Publikace je založena na rozboru literatury a více než 20 pohovorech s vedoucími pracovníky předních poskytovatelů zdravotní péče světové třídy např. z USA, Velké Británie, Německa, Austrálie, Kanady a dalších
- studie uvádí 4 zásadní stavební kameny zlepšování zdravotnictví:
 - Kultura kvality
 - Odpovědnost
 - Standardizace procesů
 - Měřitelnost výsledků

Globální studie: Čím více toho vím, tím hůře se mi usíná

- „Kvalita pod kontrolou“ podle respondentů znamená:
 - Systematické měření výsledků péče
 - Porozumění klíčovým faktorům, které tyto výsledky ovlivňují
 - Poznání jak je možné dosáhnout špičkových výsledků péče
 - Systematické předcházení újmě na zdraví pacienta

- „Vysoce spolehlivá organizace“
 - Definice „vysoce spolehlivé organizace“ přesahuje oblast bezpečnosti péče o pacienty a zahrnuje celou oblast kvality, a tím i samotné hodnoty péče

Globální studie: Čím více toho vím, tím hůře se mi usíná

- Nezávislé hodnocení kvality je důležité, avšak zlepšování kvality zevnitř a napříč celou organizací je naprosto klíčové
- Studie se zabývá problematikou kvality zdravotní péče, měřením kvality, standardizace a klinickými postupy
- Studie ukazuje, že vhodné zveřejňování výsledků péče je nástrojem, který sbližuje zájmy pacientů, zdravotníků a poskytovatelů péče se zájmy plátců a regulátorů

Globální studie: Čím více toho vím, tím hůře se mi usíná

- „Kvalita je jako řeka protékající celou institucí od hlavní zasedací místnosti v nejvyšším patře po pracovny v přízemí.“
- „Ve zdravotnictví existuje hluboce zakořeněná kultura odporu vůči standardizaci.“
- „Dodržování předpisů neznamená ztrátu profesionální autonomie.“
- „Používá-li každý chirurg svůj oblíbený operační postup, existuje vyšší riziko nedorozumění a chyb.“

Globální studie: Čím více toho vím, tím hůře se mi usíná

- „Společnost Intermountain Healthcare zavedla standardní provozní předpisy, klinické postupy. U pacientů trpících syndromem akutního selhání dýchání se odchylka od standardního protokolu zmenšila během 4 měsíců z 59 % na 6 % a přežívání pacientů se zvýšilo z 9,5 % na 44 %. Časová náročnost pro lékaře se zkrátila o polovinu a **celkové náklady poklesly o 25 %.**“
- „Mayo klinika používá klinické postupy v 80 % doby poskytování péče. Mají k dispozici 75–125 modelů klinické péče.“

Globální studie: Čím více toho vím, tím hůře se mi usíná

■ Závěr:

- Postupně bude docházet k posílení mezinárodní standardizace ve vykazování výsledků kvality péče a doporučených postupů.
- Audit kvality se stane normou a přijme stejné standardy, jaké má audit finanční, což dodá účastníkům systému důvěru, že publikované výsledky, výkazy zobrazují skutečnost
- Personál začne přijímat standardizované postupy a postupně vymění individuální autonomii za kolektivní
- Zodpovědnost za kvalitu přestane záviset na jednotlivcích a přesune se na celé týmy

Závěr

- Stanou se audity kvality normou?
- Je zájem vhodně zveřejňovat výsledky péče?
- Jsou plátcí připraveni za „opravdovou“ kvalitu lépe platit?
- Jsme jako zdravotníci připraveni přijmout ve větší míře standardizované postupy?

- Přirozený a kultivovaný tlak ze strany pacientů a plátců na kvalitní, bezpečné a efektivní poskytování zdravotních služeb povede ke změně z „Neauditní“ kultury ve zdravotnictví k více „Auditní“....

Závěr

- Odpůrci standardizace klinické péče tvrdí, že postupy dusí používání vlastního úsudku a zkušeností, čímž dojde ke ztrátě „lékařské umu“
- Avšak stejně jako se jazzová improvizace zakládá na standardních akordech a melodiích, improvizovat se můžeme naučit pouze tak, že dokonale zvládneme standardní postupy
- Jemná odchylka od standardů, tím správným způsobem v pravý okamžik promění standard v umění
- Skutečně vynikající profesionální úrovně lze dosáhnout zvládnutím standardů, nikoliv jejich opomíjením

Disclaimer

Informace obsažené v předložených materiálech mají obecný charakter a neslouží jako zdroj odborného poradenství. Nedoporučujeme podnikat na základě těchto informací žádné konkrétní kroky bez dodatečné odborné konzultace. Neposkytujeme žádná prohlášení ani záruky (výslovné ani učiněné mlčky), pokud jde o úplnost a přesnost informací zde obsažených. KPMG, její členové, zaměstnanci a spolupracovníci, v rozsahu povoleném příslušnými právními předpisy, neodpovídají za jakékoliv následky způsobené případným jednáním, zdržením se jednání, spoléháním se na informace obsažené v těchto materiálech či jiným rozhodnutím učiněným na základě informací v těchto materiálech uvedených.



cutting through complexity

Děkuji za pozornost

MUDr. Lukáš Kettner, MBA

(lkettner@kpmg.cz)

+420 734 860 817

© 2015 KPMG Česká republika, s.r.o., a Czech limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in the Czech Republic.

The KPMG name, logo and 'cutting through complexity' are registered trademarks or trademarks of KPMG International Cooperative (KPMG International).

