

„Úvod do minutové kalkulace“

Autor:

MUDr. Ladislav Záruba

Autor si neklade za cíl objasnit veškeré pojmy a souvztažnosti, které v ekonomice zubních ordinací platí, to je hodně široké téma. Spíše jde o základní přehled, základní praktickou znalost pro zubní lékaře. Na jedné straně je to téma složité, na druhé straně při získání určitého přehledu zase tak složité není. Tuto práci skutečně vidím jako úvod a rád bych očekával práce dalších autorů pro prospěch zubních lékařů.

Minutové kalkulace, cena naší práce, jsou klíčové ekonomické pojmy bytostně spjaté s naší každodenní činností.

Nejprve nutný zákonný rámec.

Poslední varianta cenového předpisu:

Cenový předpis MZ 1/2018DZP oznámený ve Věstníku MZ 13/2017

ze dne 15. 12. 2017.

Oddíl D – Věcně usměrňovaná cena

Do ceny zdravotních služeb, které jsou regulovány věcně usměrňovanou cenou, lze promítnout **pouze ekonomicky oprávněné náklady** doložitelné z účetnictví a **přiměřený zisk**, atd.

Přiměřeným ziskem je zejména zisk (před zdaněním) spojený s poskytováním zdravotních služeb podléhajících **věcnému usměrňování cen** určený na pořízení hmotného a nehmotného majetku a pozemků, na zvýšení základního kapitálu a na tvorbu fondů, jejichž tvorba a naplňování je uloženo jinými právními předpisy.

Přesné znění předpisu naleznete na uvedené adrese i s přehledem co **nelze** uznat jako ekonomický oprávněný náklad.

https://www.mzcr.cz/Legislativa/dokumenty/vestnik-c-13/2017_14605_11.html

Důležité rovněž je:

<http://www.dualpce.cz/index.php?nid=8508&lid=cs&oid=1692215>

V kalkulaci by měly být uvedeny:

A - Náklady které vycházejí z daňové evidence (DE) nebo účetnictví uplynulého roku. Součet těchto nákladů má odpovídat nákladům uvedeným v účetní závěrce nebo v daňovém přiznání.

B – Změny v novém roce, rozumí se např. nová hodnota odpisů, zvýšení mzdových nákladů (nový zaměstnanec, zvýšení platu), plánované vybavení ordinace, zvýšená provozní režie, atd.

V tomto článku se budeme zabývat v rámci zjednodušení modelem: jedna ordinace, jeden lékař = fyzická osoba (FO = OSVČ), jeden zaměstnanec = sestra. Tento model je velmi častý.

Samozřejmě existují i jiné modely. Větší až velká s.r.o., atd.

Ve výše uvedených podmínkách se snažíme určit **cenu zdravotní služby** pomocí výpočtu minutových nákladů ordinace.

Základní výpočty jsou dávno známé z jiných oborů práce, nákladovosti a obchodní činnosti.

Ovšem jak víme, ve zdravotnictví je všechno jinak...

Minutová kalkulace (MK) vlastně ekonomicky zabezpečuje nutnou práci ordinace = čas, mzdy personálu, odpisy, provozní režii...atd., **a určitý (přiměřený?) zisk** pro rozvoj ordinace (firmy) ve smyslu předchozího předpisu.

Poznámka: Co je to vlastně „přiměřený“ zisk? Zřejmá je určitá vágnost tohoto termínu. Ale může tomu být vůbec jinak?

Absolutně (rozuměno: v plném ordinačním čase) se MK uplatňuje v ordinacích pracujících jen v režimu ordinací, které **nemají** smlouvy se ZP. Ve většině ordinací se však pracuje **ve smíšeném režimu**, tj. úhrada od zdravotních pojišťoven (ZP) + úhrada pacienta (kde se výpočet ceny práce pomocí MK uplatňuje). Kdysi to byl velký pokrok, v dnešní době je však úhrada ZP spíše koulí, která táhne ordinace ekonomicky dolů, v podstatě činnost ztrátová. Víme to všichni, na pojišťovnu nezbohatneme.

Přílohou textu je tabulka s určitými číselnými hodnotami jako příklad, ilustrace. Jde o lepší srozumitelnost a přehlednost problematiky pro čtenáře.

Tvůrce MK musí kdykoliv vědět co která suma znamená, proč je uvedeném řádku, a vidět spočtenou MK v jakémisi celkovém kontextu svého podnikatelského záměru. Proto je dobré mít vyhotovený ještě další list **jako komentář k MK**. Jak MK, tak komentář, je vhodné **opatřit datem**, k jakému jsou kalkulace platné. Celkově musí být formulář MK přehledný, transparentní, bez námahy jasně pochopitelný. To je výhoda při případném jednání s FÚ.

Nyní k jednotlivým položkám:

Čas, v našem modelu pracujeme s 225 pracovními dny po 6 hodinách = 81 000 minut /ročně.

Považujeme za adekvátní ordinační dobu práce lékaře (FO= OSVČ),

6 hod. =360minut/denně. Ordinační doba je silně individuální dle fyzických a psychických možností lékaře, jeho věku, atd. Psát si ordinační dobu 7,8 hodin, považujeme za nevhodnou i vzhledem k další manažerské práci lékaře v ordinaci (i doma, o sobotách, nedělích, atd.). A samozřejmě s vyšším počtem hodin MK klesá, to je nevýhodné.

Poznámka: Lékař zaměstnanec je v jiné pozici a jeho pracovní doba a mzda je určena dohodou se zaměstnavatelem a Zákoníkem práce.

Počítáme zhruba s měsíční dovolenou a 5 dní absence na různá školení.

1. Mzdy:

V tomto oddílu pracujeme s hrubou roční mzdou a příslušným odvody sociálního (SP) a zdravotního pojištění (ZP). Máme sestru, případný další personál.

Poznámka: Tzv. superhrubá mzda (SHM) je speciální konstrukt vytvořený pouze za účelem stanovení odvodu daně zaměstnance a měl zaměstnance upozornit (rozumějte: zdůraznit mu) na výši odvodů SP a ZP, které za něj firma platí. To druhé vyšlo naprázdno. SHM se netýká minutové kalkulace.

V tomto oddíle se mohou uplatnit **dohody o provedené činnosti (DPČ)**.

Ty jsou pro nás nepraktické a nevýhodné (odvody SP a ZP) proto se většinou nepoužívají.

Dohody o provedené práci (DPP) se používají častěji. Kritéria pro ně dobře znají účetní. Pozor na počet DPP v roce, mít jich 20,30, je nápadné a přímo přivolává dotazy FÚ.

2. Odpisy:

Pro účetní známý řádek kde zapisujete odpisy zubní soupravy, panoramatického rtg, vozidla, = **investiční majetek**, atd., dle známých pravidel, odpisová skupina, odpisy rovnoměrné, zrychlené atd. Odpisy nemusíme uplatňovat každý rok. To je důležité. Záleží na výši daňového základu (DZ). Je-li (DZ) malý, necháme si odpis na příští rok a snížíme jím daňový základ podle potřeby tam. Tzv. **nehmotný investiční majetek** (drahé software) se nyní do výše 100 000Kč vkládá do oddílu Provozní režie.

3. Provozní režie:

Znamé kolonky zabezpečující naši práci materiálem, energiemi, službami, pojištěním, vzděláváním, atd. Opět upozorňujeme, **co nelze zavzít** do MK – viz **Cenový předpis MZ 1/2018DZP - sděleno výše.**

Kolonky PR většinou nedělají potíže.

Co ještě do MK nepatří:

Ordinace pracující na ZP (výkony a protetika plně hrazená ZP) **si nesmí** uplatnit zdravotnický materiál (ZM) zakoupený na tuto práci. Materiál je totiž již uhrazen v platbě ZP.

Nepatří sem úhrady laboratoři, **nepatří sem** ceny implantátů, speciálního implantologického, chirurgického, parodontologického, endodontického instrumentaria. **Úhradu za tyto záležitosti** uplatňuje lékař **v dalším výpočtu ceny své práce** (výkonu, protetiky) s finanční spoluúčastí pacienta nebo s úplnou úhradou pacienta. Tam bude MK, x pracovní čas + adekvátní částka amortizace instrumentaria, uplatněný speciální ZM, implantát, speciální endodontické potřeby, augmentační materiál, atd.

Ing. Šusta má určitou zjednodušující pomůcku, samozřejmě kromě jiných metod. Levný ZM (režijní) se dává do MK, drahý (přímý) ne. Adekvátní část drahého ZM se přiřazuje do dalšího výpočtu – jak bylo zmíněno. Proto jak vidíte v tabulce, je ZM jen 50 000,-Kč. Ing. Šusta vhodně rozděluje zdravotnický materiál na **režijní materiál** (jde do MK) a **přímý materiál**, ten jde do dalšího výpočtu. Tím je ve specifikaci ZM, a co kam patří, jasno.

Přesto je hranice neostrá a záleží na rozhodnutí lékaře, jak si zvolí...

A jak si svou volbu obhájí.

Typy leasingů jsou komplikovaná a individuální záležitost, je nutné řešit s dobrým účetním nebo s daňovým poradcem.

V Provozní režii můžeme také uplatnit tzv. **kvalifikovaný odhad**. Např. víme, že budeme nakupovat více základního (režijního) ZM, změní se nájem, budeme si kupovat drobný majetek, atd. To lze zohlednit v MK, ovšem je nutné mít k této kolonce poznámku, co vlastně částka obnáší. Další okolnosti byly zmíněny v odst. B výše.

4. Finanční náklady:

Zde zahrnují sociální a zdravotní pojištění podnikatele (lékaře=FO).

V současné době to nejsou daňově uznatelné náklady. V řádcích je nula.

Není ale vyloučeno, že v budoucnu může nastat změna, proto jsme tyto řádky v tabulce zachovali. Přece jenom SP a ZP uplatníme, a to v oddílu 5.

Přicházíme nyní k tzv. „nejproblematictějšímu“ oddílu, tj. oddíl 5.

5. Kalkulovaný zisk a investice.

Nejdříve Kalkulovaná odměna podnikatele, rozumějte: vlastně mzda lékaře, FO= OSVČ.

Jaký vlastně by měl být plat zubního lékaře v podmínkách soukromé praxe, v podnikatelské činnosti? Hovoří se o platu dovozeného ze srovnatelných podmínek, ovšem kde a o jaké srovnatelné podmínky jde? Je zřejmé, že zde se daleko nedostaneme. Půjdeme na to jinak. V EU je plat lékaře 3x vyšší než průměrný plat. V ČR je průměrný plat kolem 30 000,-. Tedy $3 \times 30\,000 = 90\,000$ /měsíčně.

Počítejme zhruba jeden milion ročně. K tomu +:

1. 20% - 30%: **manažerská odměna**, počítejme 20%= 200 000.
Práce se ZP, styk s dalšími úřady, plán práce ordinace s pacienty, všechny starosti o zabezpečení ordinace, atd.
1hodina ale spíše 2 hodiny denně, + další práce doma.
2. **Součet SP a ZP**: uvažujme 50 000. Právě zde jde SP a ZP uplatnit.
3. **Kvalifikace**: atestace, osvědčení ČSK, členství v odborných společnostech, různá školení, 20% = 200 000.
4. **Zkušenost**: starší lékař má více odborných zkušeností než mladší, kromě toho starší lékaři potřebují určitou kompenzaci, protože již nemohou podávat takový pracovní výkon jako lékaři mladí, pracují kratší pracovní dobu. Tedy 20% = 200 000.

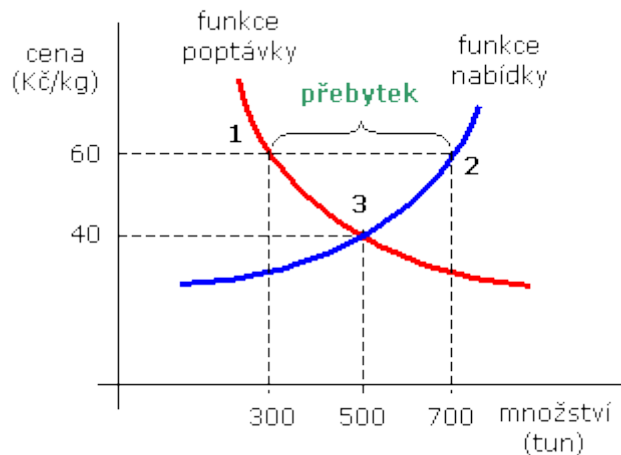
Můžeme se tedy pohybovat celkově na úrovni 1 600 000 – 1 700 000,-Kč/rok.

Běžní podnikatelé, kteří nemají ceny svých výrobků a služeb regulované státem stanovují své ceny na základě kalkulace, do které přísluší kromě přímých a režijních nákladů také zisk. Tito podnikatelé si do ceny svých výrobků nebo služeb mohou zakalkulovat cokoliv, vč. ocenění své kvalifikace. Přesto ale ceny musí být akceptovatelná kupujícími.

Přikládám graf nabídky a poptávky. V bodě, kde se křivky protínají je tzv. rovnovážný bod, tzn. při ceně 40 Kč/kg se prodá 500 tun výrobků. Pokud ale

budu nabízet 700 tun za cenu 60 Kč/kg, vznikne na trhu přebytek, poptávka klesne, tj. mám neprodejně zásoby. Cena tedy musí dolů.

Tomu rozumíme, jsem-li příliš drahý, práce je neprodejná, málo vydělám.



Zdroj: <http://www.nasprtej.cz/gymnazium-j-k-tyla/trzni-rovnovaha>

V částech Reinvestice a Kalkulovaný zisk mají FÚ někdy též určité problémy.

Reinvestici se dá rozumět snadno, šetříme na nové vybavení, zubní soupravu, rentgen, auto, atd. Je to spíše obnova firmy, nikoliv další rozvoj. Reinvestici bychom si měli průběžně zaznamenávat, protože FÚ se může ptát, zdali byla realizována, popřípadě kdy bude.

Mohou vznikat chyby tohoto typu: Máte zubní soupravu o počáteční hodnotě 500 000 Kč. Odpisy trvají 5 let a tudíž pak je její hodnota účetně nulová, měli byste si našetřit na její náhradu každý rok 100 000,- Kč. Čili po dobu 5 let mít v reinvestici 100 000 Kč. Místo toho lékaři zapíší do reinvestice celých 500 000Kč a uplatňují tuto hodnotu po dobu pěti let.

V reinvestici se samozřejmě kromě daného se může objevit ještě spoření na RTG, auto, atd. Tato kolonka je tedy značně důležitá. U tzv. „mladých firem“ v rozvoji mohou zde být vyšší částky.

V kalkulovaném zisku právě jde o další rozvoj firmy, případné založení další ordinace, atd. Tady by bylo **vhodné další zkoumání a poznatky účetních firem** provádějících práci pro zubní lékaře, zkušenosti s FÚ, protože autor textu takovou podrobnou zkušenost přímo nemá. Nebo **konzultace ČSK se**

renomovanou účetní a daňovou kanceláří a pak vydat jakýsi komentář k problematice, který by byl určitým vodítkem pro zubní lékaře.

Obecně: Všimněte si, že data oddílů 1,2,3,4 jsou tzv. tvrdá, v podstatě přesná, odvozená z daňové evidence (nebo z účetnictví) minulého roku a s uvažovaným plánovaným a odůvodněným nárůstem.

Všimněte si, že oddíl 5 tvoří téměř 2/3 MK. To je „jádro“ firmy. Hlavně zde se odehrává rozvoj firmy a životní úroveň lékaře.

Je to vaše „mzda“ a tzv. plánovaný zisk = „přiměřený zisk“. Právě tento oddíl je napadán ze strany FÚ. Rozeznáváme kontrolu cenovou a kontrolu daňovou, obě mají odlišné požadavky.

A přece jenom je, jak všichni víme, situace o hodně jiná.

Ordinace pracující ve smíšeném režimu (na úhradu ZP a úhradu pacienta) nemohou uplatnit reálnou cenu své práce (odvozenou z MK) úplně.

Proplácení smluvních výkonů ze ZP je na méně než 50% hodnoty.

Protetika je o něco lepší, tam se u některých výrobců MK uplatňuje.

Převáděno do srozumitelného jazyka, náš roční příjem se skládá z výnosu ze ZP a plateb pacientů. Tyto platby jsou proporcionálně o dost menší než platby ZP. Hlavním zdrojem je tedy příjem od ZP, který je ovšem nízký proti plánovaným kalkulacím. Smlouvy se ZP nám sice zajišťují pacienty (a jakousi existenci) ale ne dobrý příjem. Výsledkem je ztráta proti plánovaným kalkulacím. Tato ztráta se především promítne do oddílu 5, protože všude jinde pokud chcete zachovat úroveň firmy (ordinace) šetřit nemůžete. Šetříte tedy na sobě a svých podnikatelských záměrech. Nemůžete tedy mít příjem přibližně 2 700 000/ročně při plném uplatnění MK, = 34,-Kč/min x 81 000min/ročně ale třeba jenom příjem 300 -400 000 na vyplnění oddílu 5, tj. svůj plat, reinvestice, rozvoj firmy, atd. Na zubní soupravu nešetříte 5 let ale 10 a více let, atd., atd. **Ordinace pracující na smlouvy se ZP produkují stálou ztrátu...** S tímto problémem se ČSK potýká bezúspěšně mnoho let...

Další úvahy na toto téma nejsou předmětem článku, i když jsou velmi aktuální.

Dobře, vyplnili jsme kalkulační formulář a získali hodnotu MK.

Bude ale naše cena (stanovená dalším výpočtem) prodejná? Viz graf nabídky a poptávky. Mluví se také o ceně „obvyklé“. Je to jakási průměrná cena (zhruba) v daném regionu. Při ceně vyšší, tedy „neobvyklé“, musíme prokázat nějaký nový přístup, jiné náklady, technologii, atd.

Nehledě na tyto nepříznivé okolnosti musíme znát cenu své práce, hájit své oprávněné zájmy. **Ordinace pracující beze smluv se ZP samozřejmě tyto starosti nemají.** Ovšem musí si velice střežit kvalitu minutové kalkulace (kontroly FÚ) a podle situace ji oprávněně měnit. A mít dostatečný počet solventních klientů.

Možné dílčí aktivní přístupy k řešení situace existují, to však není ale obsahem tohoto článku.

Zajímavé a užitečné by bylo porovnání jednoduché ordinace (FO) a jednoduché s.r.o. Příjmy, odvody, atd. Režim s.r.o. o více ordinacích, výhody, problémy, atd.

Autor článku tedy doporučuje širokou diskusi se sděleními právníků, daňových poradců, účetních firem pracujících pro zubní lékaře směřující k... **vytvoření vhodné strategie** pro zlepšení ekonomické situace ordinací pracujících na smlouvy se ZP. Takový postup je jistě možný a jistě je i v zájmu orálního zdraví našich pacientů.

Autor děkuje za odborné konzultace Bc. Marcela Vlkačové, Účetní kancelář Česká Lípa.

MUDr. Ladislav Záruba, únor 2018

Případné dotazy, [I zaruba@volny.cz](mailto:zaruba@volny.cz), nebo přes www.ladislavzaruba.eu

MINUTOVÁ KALKULACE

Dílčí MK

A. Položky časové za rok

Fond pracovní doby:	250
Délka dovolené:	20
Nepřítomnost:	5
Odpracované minuty denně/ročně:	360/81000
Odpracované hodiny/den, dny/ ročně:	6/den, 225

B. Položky kalkulačního vzorce (Rok/Kč) 2 751 100 Kč

1. Mzdové náklady	412 000 Kč	5,09
1.1 Lékař - zaměstnanec (zaměstnanci)	0 Kč	0
1.2 Sestra (sestry)	300 000 Kč	3,7
1.3 Ostatní personál	0 Kč	0
1.4 Dohody (s odvody SP a ZP)	0 Kč	0
1.5 Sociální pojištění zaměstnanců 25%	75 000 Kč	0,93
1.6 Zdravotní pojištění zaměstnanců (9%)	27 000 Kč	0,33
1.7 Dohody (bez odvodů SP a ZP)	10 000 Kč	0,12
2. Odpisy investičního majetku	151 000 Kč	1,86
2.1 Hmotný investiční majetek	151 000 Kč	1,86
2.2 Nehmotný investiční majetek	0 Kč	0
3. Režijní náklady	388 100 Kč	4,79
3.1 Nájemné	72 000 Kč	0,89
3.2 Energie, vodné a stočné	20 000 Kč	0,25
3.3 Leasing zdravotnické techniky	0 Kč	0
3.4 Leasing ostatní	0 Kč	0
3.5 Telefon, mobil, internet, poštovné	32 000 Kč	0,4
3.6 Praní prádla, likvidace odpadu	15 000 Kč	0,19
3.7 Údržba a opravy zdravotnické techniky	30 000 Kč	0,37
3.8 Údržba a opravy ostatní	20 000 Kč	0,25
3.9 Drobný majetek	20 000 Kč	0,25
3.10 Výdaje na další vzdělávání	20 000 Kč	0,25
3.11 Náklady na provoz auta, PHM, cestovné	40 000 Kč	0,49
3.12 Režijní materiál zdravotnický	50 000 Kč	0,62
3.13 Režijní materiál ostatní	40 000 Kč	0,49
3.14 Fakturované služby (právník, účetní)	10 000 Kč	0,12
3.15 Fakturované služby ostatní (výše nerozlišené)	10 000 Kč	0,12
3.16 Povinné profesní pojištění	2 000 Kč	0,02
3.17 Pojištění ordinace	3 100 Kč	0,04
3.18 Ostatní podnikatelské pojištění	0 Kč	0
3.19 Poplatky bance, úroky z úvěrů apod.	4 000 Kč	0,05
4. Finanční náklady	0 Kč	0
4.1 Zdravotní pojištění podnikatele	0 Kč	0
4.2 Sociální pojištění podnikatele	0 Kč	0
5. Kalkulovaný zisk a investice	1 800 000 Kč	22,22
5.1 Kalkulovaný zisk	100 000 Kč	1,23
5.2 Reinvestice	100 000 Kč	1,23
5.3 Kalkulovaná odměna podnikatele	1 600 000 Kč	19,75

Minutová sazba**33,96**