

1 Manažerské shrnutí

Tato studie je výstupním dokumentem Analýzy 1, která je součástí zpracování individuálního projektu národního Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost - Systémová podpora efektivního řízení institucí terciárního vzdělávání a výzkumných a vývojových organizací (zkráceně projekt EFIN). Cílem tohoto projektu je podpora a rozvoj efektivních principů řízení, především podpůrných ekonomických a administrativních procesů v institucích terciárního vzdělávání a vědecko-výzkumných institucích.

Předmětem Analýzy 1 je zmapování nejlepších zkušeností, vhodných přístupů a principů efektivního řízení vybraných organizací v neziskovém sektoru a veřejné správě. Vstupní hypotézou pro zpracování této studie byla pravděpodobnost určitých podobností v oblasti nastavení vnějšího (legislativního) prostředí i vnitřního uspořádání vybraných organizací s organizacemi terciárního vzdělávání. Cílem studie bylo na základě získaných informací a provedených analýz **porovnat stupeň vývoje v oblasti podpůrných procesů a řízení** dotčených organizací v jednotlivých analyzovaných oblastech, **zmapovat praktické zkušenosti, doporučit zobecňující principy a uvést ukázky úspěšných přístupů** vytvoření a/nebo provozování efektivně řízené organizace.

Vzhledem k zaměření projektu EFIN a zadání Analýzy 1 se studie nezabývá celkovou efektivitou fungování daných organizací, tedy efektivitou jejich hlavních činností - nakolik veřejné služby, které organizace poskytují, jsou klientům poskytovány efektivně a účelně. Hlavní zaměření dílčích analýz u každého vybraného typu organizace bylo primárně směřováno na oblast **řídících a podpůrných činností** dotčených organizací. Klíčové činnosti organizací jsou tedy v rámci analýz zmíněny pouze okrajově.

Předložená studie je koncipovaná pro požadované účely Zadavatele, tedy aby zjištění studie byla **relevantní pro celou sféru terciárního vzdělávání**. Deloitte si je vědom různorodosti nastavení legislativních podmínek a systému řízení jednotlivých typů vzdělávacích zařízení terciární sféry (veřejné vysoké školy, soukromé vysoké školy, vyšší odborné školy, veřejné výzkumné instituce), avšak řídicí a podpůrné procesy lze nalézt v obdobné struktuře napříč celou sférou terciárního vzdělávání, byť na různém stupni vývoje v jednotlivých organizacích. Zjištění této studie z oblasti neziskového a veřejného sektoru jsou tedy formulována tak, aby bylo možné je vztáhnout na celou cílovou skupinu organizací zahrnutých v projektu EFIN, byť v jednotlivých částech se používají zjednodušení a příklady podobností pouze s veřejnými vysokými školami.

Pro nastavení optiky relevance analyzovaných oblastí v jednotlivých typech organizací je na začátku studie uvedena kapitola se základní analýzou řídicích a podpůrných procesů vysokých škol, která též prezentuje vazbu těchto procesů na procesy ve veřejné správě skrze aplikaci strategie vlády České republiky Smart Administration, tzv. Hexagonu veřejné správy. Tento Hexagon veřejné správy lze použít pro posuzování správného nastavení systému řízení služeb vůči hlavním zákazníkům veřejné správy, jimiž jsou občané. Jeho aplikací a provedenou paralelou na hlavní zákazníky organizací terciárního vzdělávání, jimiž jsou studenti, dostáváme obdobný nástroj pro tento segment. Posuzování nastavení systému řízení služeb pomocí aplikovaného Hexagonu se dále prolíná celou studií u všech analyzovaných typů organizací.

Studie přináší do jisté míry anonymizované závěry vždy pro celý segment vybraného typu organizací. S ohledem na citlivost informací týkajících se vnitřního nastavení a řízení procesů v jednotlivých konkrétních organizacích bylo při celkovém hodnocení přistoupeno vždy k vyjádření průměrné míry vyspělosti za celý segment. Jmenovitě jsou uvedena ta zjištění, kde jsou informace zjistitelné z veřejně dostupných zdrojů, nebo v rámci

strukturovaných rozhovorů za účelem získání/ověření informací s čelnými představiteli dotčených organizací byl získán jejich výslovný souhlas s uvedením konkrétní organizace například v případě reportingu úspěšných přístupů a zkušeností s realizovanými změnami nebo postupy.

1.1 Hlavní zjištění analýzy 1

Mezi analyzované organizace byly zařazeny zdravotní pojišťovny, nemocnice (se zvláštním zřetelem na velké fakultní nemocnice) a organizace poskytující kulturní služby pro veřejnost. Všechny tři typy organizací lze souhrnně označit za organizace působící ve veřejné sféře. Svým nastavením a prostředím, ve kterém působí, spadají jak do kategorie neziskových organizací, tak díky svému napojení na veřejné rozpočty a často rozhodující vliv veřejné správy a samospráv na jejich činnost i do oblasti působení veřejné správy. Oblast veřejné správy je navíc samostatně ve studii uváděná napříč celou studií skrze hexagon veřejné správy a explicitně u vysokých škol pak v kapitole 4 (viz též výše).

Volba padla na zmíněné tři segmenty organizací přes jejich značnou rozdílnost především díky určitým prvkům, které vykazuje legislativní prostředí, v němž působí, systému vlivu externích subjektů na organizaci (zřizovatel, dozorující orgán, resortní ministerstvo), ale i možnostem nastavení interního řízení organizace a jejich činností (omezení dána logikou „co není zákonem dovoleno, je zakázáno“, v kontrastu s logikou uplatňovanou v soukromém sektoru, kde „co není zákonem zakázáno, je povoleno“), či kvůli smyslu poskytování jejich služeb, které všechny spadají do oblasti veřejného zájmu. Vzájemná podobnost vnějšího prostředí a omezujících faktorů pro řízení analyzovaných organizací s vysokými školami není v žádném z uvedených případů stoprocentní, nicméně se pohybuje v dostatečně vysoké míře, aby závěry z analýzy byly pro oblast terciárního vzdělávání relevantní a tedy využitelné.

Mezi hlavní zjištění analýzy patří bezesporu upozornění, že jakkoli dobře nastavené vnitřní řídicí a podpůrné procesy nezaručují efektivní, ve smyslu efektivně řízenou a provozovanou organizaci, pokud nejsou sladěné rozhodovací pravomoci nejen s výkonnými kompetencemi, ale zejména s odpovědností za výsledek realizace těchto rozhodnutí. S určitým stupněm oddělení rozhodovacích pravomocí a odpovědnosti za následné důsledky se lze setkat ve všech třech typech analyzovaných organizací. Narovnání takového stavu zpravidla není v možnostech řídicích struktur dané organizace; takovýto stav nicméně negativně ovlivňuje možnosti efektivního nastavení řízení i podpůrných procesů uvnitř celé organizace.

Analyzované typy organizací byly vyhodnocovány pomocí tzv. Capability Maturity Modelu (CMM), nastaveného pro organizace působící ve veřejném sektoru. Metodika CMM byla aplikována jen na řídicí a podpůrné procesy (s výjimkou dotknutí se řízení poskytování služeb v oblasti hlavních činností). Celkem bylo zvoleno devět oblastí pro posouzení a vyhodnocení stupně vyspělosti organizace. Metodiku a její hodnocení je proto nutné vnímat v kontextu tak, že efektivně řízená organizace s efektivními podpůrnými procesy je podmínkou nutnou pro to, aby organizace jako celek byla efektivně fungující, tedy produkovala služby, které splňují potřeby a představy jejích klientů. Na druhou stranu však platí, že efektivní řízení a efektivně nastavené podpůrné procesy organizace nezaručují (tedy nejsou podmínkou postačující), že organizace i v oblasti hlavních činností bude z pohledu jejích klientů efektivně fungovat a poskytovat požadované služby za přijatelné ceny (v některých případech za přijatelnou výši veřejných nákladů).

Z výsledků analýz a jejich vzájemného porovnání můžeme konstatovat, že ani v jednom ze tří vybraných segmentů nelze označit průměrnou organizaci v některé z analyzovaných oblastí na 4., tedy nejvyšším stupni vyspělosti organizace. Není tedy možné vybrat jeden konkrétní typ, dokonce ani jednu konkrétní instituci, kterou by bylo možné označit za dokonalého reprezentanta dobré praxe řízení a nastavení podpůrných procesů ve veřejné sféře. Existují však organizace na poměrně pokročilém stupni vyspělosti, dokonce i na nejvyšším stupni vyspělosti ve vybraných ohledech v rámci některé z devíti oblastí, které

mohou posloužit inspirativními přístupy v řízení a vnitřní organizaci i pro organizace terciárního vzdělávání. Studie přináší jejich přehled v rámci jednotlivých analyzovaných typů organizací a zejména pak v poslední kapitole v rámci přehledu úspěšných přístupů k nastavení řízení a řešení podpůrných procesů.

Ze závěrů provedených analýz vyplývá, že dobře řízená organizace s dobře nastavenými podpůrnými procesy ve veřejné sféře v ČR zpravidla má například:

- formální organizační strukturu, která respektuje nejen aktuální potřeby, ale i strategické záměry rozvoje organizace
- rozpětí řízení odpovídající typu organizace a každé organizační úrovni
- v interních normách dobře popsané kompetence a odpovědnosti, jejichž dodržování se průběžně monitoruje a vyhodnocuje
- plně sladěné rozhodovací pravomoci s následnou odpovědností, výkonnými kompetencemi a příslušnými zdroji
- interní řídicí předpisy pokrývající všechny oblasti činnosti organizace
- jednotnou strukturu norem a jednotný způsob jejich zpracování a schvalování
- vypracovaný dlouhodobý strategický dokument, který je dále rozpracováván do plánů a záměrů na jednotlivé roky
- ucelený systém získávání informací o potřebách stávajících i potenciálních zákazníků, včetně jejich průběžné validace
- procesní členění agend, v jejichž rámci jsou hlavní a podpůrné činnosti sledovány a vyhodnocovány
- vhodně nastavené výkonové ukazatele
- aktivní a efektivní přístup k využívání všech dostupných zdrojů financování
- vhodně nastavený manažerský reporting v předem definovaných sestavách s možností uživatelských úprav
- řízení rizik na velmi vysoké úrovni
- precizně popsané pracovní pozice, které vycházejí z uceleného katalogu prací, který navazuje na procesní přístup
- odměňování zaměstnanců (variabilní složka mzdy) navázané na jejich výkonnost hodnocenou podle jasně definovaných a pravidelně aktualizovaných výkonových kritérií
- pravidelné vzdělávání zaměstnanců, které probíhá v různých formách na základě vzdělávacího plánu každého zaměstnance
- velmi dobře evidovaný, průběžně aktualizovaný a sledovaný stav majetku
- nastavené sledování využívání majetku (budov, přístrojů, apod.) a na jeho základě provádí příslušná opatření
- centralizovaný nákupní proces spotřebního materiálu
- komplexní a specializované, vzájemně propojené informační systémy na jednotlivé agendy instituce, apod.

1.2 Doporučení dalšího postupu

Metodiku Capability Maturity Modelu upravenou pro organizace působící ve veřejném sektoru lze uplatnit na hodnocení stupně vyspělosti vnitřního řízení a podpůrných procesů institucí terciárního vzdělávání. Oblasti procesů analyzované v rámci Analýzy 1, pro které je zde metodika využita, se shodují s oblastmi hlavního zájmu celého projektu EFIN. V tomto kontextu lze proto zde aplikovanou a ozkoušenou metodiku využít v dalších etapách projektu, zejména při vytváření vlastní metodiky EFIN na hodnocení a sebehodnocení

institucí terciárního vzdělávání. Jednotlivá kritéria určených oblastí lze dále rozvíjet a doplňovat.

Model CMM zároveň přináší náhled na to, jak by měla vypadat „ideální“ instituce z pohledu vnitřního nastavení procesů a řízení. Nejvyšší stupeň vyspělosti organizace v metodice CMM proto lze uplatnit jako ideální cílovou vizi „dobré praxe“ efektivně řízené organizace s dobře nastavenými podpůrnými procesy. Zároveň definice tohoto stupně slouží jako přehled zobecňujících principů aplikovatelných pro dosažení a provozování efektivně řízené organizace.

Přehled porovnání stupně vyspělosti vnitřního řízení a podpůrných procesů tří analyzovaných segmentů (viz kapitola 8) může sloužit jako vodítko pro zájemce o seznámení se ve větším detailu s praktikami uplatňovanými v rámci těchto segmentů na různých úrovních řízení a ve zvolených analyzovaných oblastech podpůrných procesů. Kombinací uplatňovaných postupů a přístupů toho nejlepšího ze všech tří segmentů lze dosáhnout poměrně vysokého stupně vyspělosti vnitřního řízení a podpůrných procesů, označovaného metodikou CMM jako stupeň 3. „Progresivní“. Inspirací pro organizace terciárního vzdělávání mohou být rovněž příklady úspěšných přístupů z praxe, které tato studie přináší v poslední kapitole – jednotlivé příklady popisují konkrétní zkušenost se změnou nebo přístupem ověřeným v praxi v konkrétní instituci a jsou zasazeny do kontextu dobré praxe pro organizace působící ve veřejném sektoru.

1.3 Vybraná zjištění a inspirativní doporučení z provedených analýz pro terciární sféru

Obsahem této studie jsou, v souladu se zadáním, i zjištění a doporučení, která z jednotlivých analýz plynou pro případné využití organizacemi v terciární sféře. Přehled těchto zjištění a doporučení obsahuje analýza každého vybraného typu organizací. Hlavní oblasti inspirací pro terciární sféru z organizace, řízení a nastavení podpůrných procesů organizací působících ve veřejném a neziskovém sektoru lze shrnout následovně:

- Vnitřní organizaci vysokých škol upravuje zákon o vysokých školách, proto vysoké školy nemají úplnou volnost při úpravě vlastní organizační struktury, zejména co se týká jejich orgánů. Mezi třemi typy analyzovaných organizací nicméně byly identifikovány příklady některých vhodných úprav organizační struktury, které následně vedly k **zefektivnění řízení, včetně řízení podpůrných procesů, celé organizace**. Mezi tyto vhodné přístupy patří například **zúžení organizační struktury** na první řídicí úrovni pod ředitelem organizace, kdy lze následně konkrétněji **definovat systém odpovědností** v organizaci a zvýšit kapacitu ředitele organizace s ohledem na potřebu strategických záměrů a rozhodnutí. Dále lze doporučit moderní způsob nastavení organizační struktury, který vychází ze **zakreslení hlavních i podpůrných činností do procesů**. Větší transparentnosti a zefektivnění řízení organizace a jejích podpůrných procesů lze dosáhnout například **nastavením liniového řízení**. Vedoucí úseku na divizi (na fakultě v případě vysokých škol univerzitního typu) podléhá při tomto způsobu řízení organizace metodickému řízení vedoucího odpovídajícího úseku na ústředí (rektorátu v případě vysokých škol).
- V některých nemocnicích se osvědčil přístup tvorby interních řídicích předpisů systémem „jednoho řádu“. Původní model na sobě de facto nezávislých vnitřních řídicích předpisů, upravujících mimo jiné i nastavení některých podpůrných procesů: organizačního řádu, nemocničního řádu, podpisového řádu, provozního řádu a pracovního řádu, byl **nahrazen modelem jediného řádu** – organizačního, který se stal **hlavním interním řídicím předpisem** dané nemocnice a ostatní předpisy byly podřazeny pod organizační řád jako jeho přílohy. V tomto případě jsou hlavní odpovědnosti a systém řízení, včetně stanovení vlastníků procesů,

definovány v organizačním řádu a **nemůže** tedy **dojít ke kolizi** jednotlivých **nařízení**. Strukturu některých interních předpisů vysokých škol rovněž upravuje zákon, proto uvedené doporučení lze aplikovat pouze v jeho mezích.

- Pro vysoké školy představuje **vícezdrojové financování** mimo jiné i část finančních prostředků získávaných prostřednictvím **grantů či dotací**. Obdobně jako v případě kulturních institucí je pro jejich získání a následné využití možné zavést následující mechanismy uvnitř organizace:
 - **vytvoření specializovaného organizačního útvaru** (v případě velikostně menších organizací se může jednat o vyčlenění samostatného pracovníka), který by v rámci organizace zajišťoval mapování a vyhodnocování vhodnosti dostupných grantových/dotačních schémat a programů a zároveň byl odpovědný za administraci žádostí a následnou podporu při čerpání dotace/grantu
 - **nastavení systému účetnictví** takovým způsobem, aby bylo možné v dostatečné míře detailu přesně a věrohodně vyhodnocovat veškeré náklady, které byly vynaloženy v souvislosti s konkrétním projektem, výzkumem, akcí, nebo grantem, na jejichž realizaci došlo k čerpání těchto prostředků
 - **nastavení rozhodovacích a schvalovacích mechanismů** uvnitř organizace tak, aby umožnily flexibilně a rychle reagovat na vypsané výzvy a grantové tituly.
- Další možností v případě vysokých škol je inspirace formulováním strategie orientované na koncového klienta, v tomto případě studenta, a teprve z ní nastavit systém řízení a plánování chodu organizace. Tento přístup v sobě skrývá větší využití možností dalších finančních příjmů, například zvýšením výnosů z vlastní činnosti ve formě dalších vzdělávacích služeb, placeného studia a seminářů pro studenty i účastníky z řad odborné veřejnosti. S takovým přístupem se lze například poměrně často setkat i mezi nemocnicemi v České republice, které získávají vedlejší příjmy pronajímáním vlastních prostor, zejména drobným podnikatelům, jejichž účel podnikání je vhodným doplňkem služeb nemocnice (např. prodej potravin/občerstvení, trafika, kadeřnictví, květinářství, apod.). V některých případech nemocnice využívají dalších možností příjmu mimo hlavní činnost, jako například pronájmem střešních prostor pro různé vysílače (mobilní síť, bezdrátový internet, atd.).
- Na základě analýzy v oblasti nemocnic je možné doporučit, že **pravidelnou analýzu hospodaření** je vhodné vytvořit na základě požadavků ekonomického vedení organizace a je vhodné se držet následujících doporučení:
 - Rozdíl mezi plánem a skutečností (příp. vývoj od předchozího měsíce u struktury pohledávek a závazků) by měl být sledován v procentním vyjádření, nikoliv v absolutních číslech.
 - Tabulky s daty by měly být ve většině případů doplněny přehledným grafickým vyjádřením vývoje sledovaných skutečností.
 - Pravidelná měsíční analýza hospodaření organizace by neměla zahrnovat příliš mnoho statistik a údajů s přihlédnutím k časové vytíženosti zaměstnanců, jimž je primárně určena.
- V rámci sledování finančních toků a udržitelnosti plánu rozpočtu zdravotních pojišťoven bývají v případě divizního řízení rozpočty sledovány po divizích, zpravidla pomocí ukazatelů na 1 pojištěnce. Snahou je, aby jednotlivé divize byly v relativních nákladech na 1 pojištěnce srovnatelné. Podobně by tomu mohlo být i u vysokých škol, jejichž fakulty lze s nadsázkou považovat za divize. Na

obdobné myšlenky je založeno i vhodné řízení lidských zdrojů mezi divizemi, či sledování nákladů. Mezi zdravotními pojišťovnami je častá snaha o vyrovnaný relativní počet zaměstnanců na jednoho pojištěnce v rámci jednotlivých divizí, aby mezi divizemi nevznikaly neopodstatněné disproporce. Podobně náklady na správu budov lze sledovat jako celek, či jako náklady relativně vztažené například na jednotku předmětu hlavní činnosti, tedy v případě zdravotních pojišťoven na jednoho pojištěnce. Zde můžeme opět upozornit na podobu divizí zdravotních pojišťoven a fakult vysokých škol, v rámci kterých by mohlo rovněž docházet ke snaze o vyrovnaní relativních ukazatelů na jednoho studenta, jednoho administrativního pracovníka, jednoho pedagoga, nebo jednoho vědeckého pracovníka v oblasti porovnávání výzkumu.

- V některých nemocnicích se lze setkat s používáním **nákladového účetnictví**. Potom je možné sledovat hospodaření organizace dle nákladových středisek i pravidelně vyhodnocovat hospodářské výsledky dosažené jednotlivými nákladovými středisky. Je však důležité rozkontování správních nákladů a nákladů na vodu, odpady, energie, apod. dle reálného místa spotřeby a nikoli agregovaně na zvláštní nákladové středisko, jak bývá v některých případech často realizováno. Zavedení nákladového účetnictví by v případě vysokých škol bylo možné považovat za určitý **stupeň vývoje** k požadovanému stavu globální aplikace tzv. „**full-costového**“ modelu alokace nákladů.
- Například u fakultních nemocnic a u ostatních přímo řízených nemocnic Ministerstvem zdravotnictví ČR se lze setkat s pravidelným **sledováním spokojenosti zákazníků** (pacientů). Pacienty poskytované informace o jejich subjektivním vnímání kvality péče a služeb jednotlivých klinik a medicínských oddělení nemocnice jsou zároveň cenným podkladem pro management nemocnice při zkvalitňování služeb pacientům a odstraňování nedostatků v poskytované nejen zdravotní péči, ale i v přístupu k pacientům a v komunikaci. U vysokých škol by jednotná metodika porovnávání kvality studia (obdoba kvality zdravotní péče), i spokojenosti studentů (obdoba spokojenosti pacientů), aplikovaná více vysokými školami, mohla být pro jejich vedení **přínosná** z hlediska **zjišťování směrů rozvoje a zkvalitňování služeb** studentům (např. podpůrný servis typu knihovny, studijní oddělení, aj.). Podobně se vysoké školy mohou inspirovat u kulturních organizací a jejich systémů péče o zákazníky. V důsledku opatření přijatých na základě takového hodnocení mohou vysoké školy docílit vyšší atraktivnosti pro studenty a tím i lepšího využití svých kapacitních možností stejně jako zvýšení objemu svých celkových příjmů.
- Za pozornost dále stojí praxe některých nemocnic, kdy je v odměňovacím řádu pro zaměstnance rozlišováno, zda v úseku odpovědného zaměstnance došlo k **odchylce od plánu** v řádu několika málo procent či několika desítek procent. Odměňovací řád by měl totiž zohledňovat nejen binární výsledek dodržení plánu (ano/ne), ale také objem jeho splnění, či nesplnění, zvláště vyhodnocuje-li se výsledek v běžném roce vůči výsledku v referenčním období minulého roku.
- V oblasti hospodaření s majetkem byl mezi analyzovanými organizacemi všeobecně kladně hodnocen **centralizovaný nákupní proces**. Ten implikuje větší nárazové objemy nákupu, díky kterým organizace disponuje **silnější vyjednávací pozicí** vůči dodavateli. Vhodným vyjednáváním je pak možné docílit **nižších jednotkových nákladů**, případně **kvalitnějšího zboží**. S konsolidací nákupního procesu souvisí důležitá pečlivá příprava, která by měla zahrnovat detailní zmapování nákupních činností a definování hlavních oblastí nákupu, návrh rozdělení odpovědností mezi nákupní specialisty, případně zvážit možnost externího nákupčího a pracovníků iniciujících nákupní činnost, pečlivý výběr dodavatele nákupních služeb, stanovení klíčových výkonnostních ukazatelů pro vedoucí zaměstnance a nákupní specialisty zamýšleného nákupního oddělení.

- Podobně jako centralizací nákupního procesu lze ušetřit dílčí provozní náklady i **centralizací IT služeb**, kdy podpora jednotného IT systému je zpravidla jednotkově lacinější než v případě zajišťování podpory různých duplicitních systémů, které využívají jednotlivé fakulty a ústavy v rámci jedné školy. Příkladem může být například aktuálně probíhající proces centralizace IT ve Všeobecné zdravotní pojišťovně, který má vedle dalších (např. zdokonalení podpory hlavních procesů pojišťovny) i tento záměr. Mezi zdravotními pojišťovnami v České republice lze však nalézt i případ outsourcované správy informačních a komunikačních technologií.
- Základem pro podporu jednotlivých agend organizace je **digitalizace dat** z důvodu jejich následného **automatického zpracování**. Pro dosažení cíle plné digitalizace byly již v sektoru zdravotních pojišťoven učiněny kroky ve formě spuštění portálů zdravotních pojišťoven, případně i spuštění webové samoobsluhy pro klienty některých zdravotních pojišťoven. Paralelním trendem mezi zdravotními pojišťovnami je postupné vytváření **elektronického systému správy dokumentů** DMS (Document Management System) na archivaci všech potřebných dokumentů. Tento systém přitom nemusí nutně splňovat parametry spisové služby, protože jeho účel je zamýšlen pouze pro vnitřní potřebu, nicméně v některých případech je zamýšlen již i s tímto cílem. Vzhledem ke skutečnosti, že všechny zdravotní pojišťovny pracují v podstatě se stejnou strukturou údajů o svých zákaznících, jako je tomu i u vysokých škol, probíhá mezi zdravotními pojišťovnami spolupráce například při procesu sjednocování formulářů pro elektronické vytěžování dokumentů.
- Po centralizaci databází a nastavení automatizace zpracování dat, která je vysoce podporována při elektronické komunikaci se zákazníkem, je možné nastavit jako nástavbu vnitrofiremního systému **manažerský informační systém (MIS)**. Ten by za daných podmínek měl čerpat konzistentní data, a tudíž by měl mít i dostatečnou vypovídací hodnotu pro své uživatele.