

Návrh stratégie rozvoja Univerzitetnej Nemocnice Louisa Pasteura v Košiciach

**Výberové konanie na post Generálneho Riaditeľa Univerzitetnej Nemocnice Louisa Pasteura
v Košiciach**

10/2020 v Košiciach



Ing. Peter Breyl

Účel dokumentu

Účelom tohto dokumentu je poskytnúť návrh stratégie a plánu rozvoja Univerzitnej Nemocnice Louisa Pasteura v Košiciach (ďalej len UNLP) v rámci výberového konania na pracovnú pozíciu Generálneho riaditeľa tejto nemocnice, ktorého cieľom bude poskytnúť jasnú víziu cieľmi, ktorú túto inštitúciu dostane do stavu, kedy bude poskytovať excelentnú zdravotnú starostlivosť, bude vytvárať udržateľné hodnoty pre spoločnosť a to v súlade s cieľom dosiahnutia vyrovnaného hospodárskeho výsledku. Strategické plánovanie v UNLP je nevyhnutné na zabezpečenie udržateľného rozvoja. Dokument pracuje s viacerými prístupmi a okrem identifikácie slabých miest a „slepých miest“ integruje interné a externé pohľady a perspektívy. Výsledkom je dôkladné plánovanie a realizácia viacerých strategických a rozvojových príležitostí.

1. Univerzitná Nemocnica Louisa Pasteura v Košiciach – základný prehľad

Univerzitná nemocnica L. Pasteura Košice má v súčasnosti 1356 lôžok a zhruba 3350 zamestnancov. Je druhou najväčšou slovenskou nemocnicou a poskytuje zdravotnú starostlivosť nielen pre pacientov z Košického kraja, ale v špecifických odboroch pre celý východoslovenský región. Jej pracoviská - centrá, ústavy, kliniky, oddelenia a ambulancie - sa nachádzajú v areáloch na Rastislavovej č. 43 a na Triede SNP č. 1.¹ Na základe verejne dostupných informácií sa finančný výsledok za rok 2019 stanovil na stratu 341 663 EUR², avšak je jasne identifikovateľný pozitívny trend v rámci znižovania schodku rozpočtu.

2. Moja motivácia pri žiadosti o post Generálneho riaditeľa UNLP v Košiciach

Kvalitnú zdravotnú starostlivosť vnímam ako základný predpoklad pre trvalo udržateľný rozvoj spoločnosti. V rámci mojej pracovnej kariéry som v roku 2014 založil v Prahe v Českej Republike inovačné oddelenie v IT spoločnosti Ness Technologies, ktorého úlohou bolo práve ďalší rozvoj produktového portfólia v oblasti elektronického zdravia. Od roku 2015 aktívne spolupracujem s Európskym Inštitútom pre Inovácie a Technológie v oblasti Zdravia (European Institute for Innovation and Technology in Health, body of European Commission), kde som ešte v Českej republike založil ich prvé koordinačné centrum a následne v roku 2018 priviedol spoluprácu s touto inštitúciou na Slovensko, kde som pod záštitou T-Systems Slovakia založil prvé Slovenské EIT Health Inovačné centrum v oblasti zdravia. Cieľom tohto centra bolo podporiť lokálny inovačný ekosystém s cieľom adaptovania inovatívnych technológií do praxe v oblasti zdravia. Dlhodobo sa venujem prepájaniu inovácií, regiónu s praxou. Mám rozsiahle skúsenosti z vedúcich a manažérskych postov v medzinárodnom ale aj Európskom prostredí. Rovnako mám skúsenosti s priamym vedením tímov. Počas môjho pôsobenia v EIT Health som mal možnosť precestovať a oboznámiť sa s fungovaním nemocníc a inovácií v oblasti zdravia takmer z celej Európy. Vždy ma inšpirovalo, kde sa svet medicíny a zdravotnej starostlivosti vďaka novým riešeniam a technológiám dostal. Mojou víziou je preniesť vedomosti, skúsenosti a inovácie nie len z oblasti technológií, ale aj z oblasti terapeutických postupov do praxe a vytvoriť vnútorný ekosystém, kde nemocnica dokáže poskytovať špičkovú a štandardizovanú zdravotnú starostlivosť a bude patriť medzi najlepšie nemocnice v strednej Európe. To ako to navrhujem dosiahnuť popíšem v nasledujúcom dokumente. Považujem sa za človeka so silne strategickým a cieľavedomým myslením, ktorý chce byť vzorom pre organizáciu, pre ktorú pracuje. Verím v čistotu a transparentnosť systému a chcem, aby sa najnovšie vedecké a technologické terapeutické poznatky dostali čo najskôr k občanom Slovenskej Republiky.

¹ Dostupné na webových stránkach UNLP. Sk pod odkazom http://www.unlp.sk/index.php?option=com_content&task=view&id=473&Itemid=108
² Finstat.sk, dostupné na <https://finstat.sk/00606707>

3. Stratégia rozvoja UNLP v Košiciach

Slovenské nemocnice dlhodobo zápasia s esenciálnymi problémami, ktoré vždy začínajú a končia v otázke financií. Nastavený systém neehospodárneho nakladania s verejnými zdrojmi, neefektívne nákupy a verejné obstarávania nie sú faktory, ktoré poskytujú nemocniciam pozitívne vyhliadky, aby sa súčasné status quo zmenilo. Je očividné, že potreba zmeny je nevyhnutná, avšak k tomu, aby sme sa tam dopracovali potrebujeme začať realizovať odvážne a dobre premyslené rozhodnutia, ktoré vytvoria predpoklady na úspešnú zmenu. Ak píšem o zmene, predpokladám riadenú zmenu a to nie len procesov, ale aj kultúry a mentálneho nastavenia v rámci nemocnice.

UNLP potrebuje nový smer, ktorý ho neprivedie k cieľu, kde sa nebude porovnávať s lokálnymi alebo východoeurópskymi nemocnicami, ale nastane porovnanie s Európskymi nemocnicami, kde cieľom bude dostať nemocnicu do TOP 100 nemocníc v Európe a TOP 30 vo východnej Európe. Ak sa pozrieme do viacerých štúdií a indexov, ktoré porovnávajú nemocnice, len zriedka, alebo takmer vôbec tam akúkoľvek slovenskú nenájdem. To prečo si myslím, že je táto vízia realizovateľná je fakt, že disponujeme excelentnými lekármi a zdravotníckym personálom, ktorého kvality sú svetovo oceňované. Preto stratégiu, ktorú navrhujem, je založená na zamestnancoch UNLP, ktorý participatívnu metódou tvoria, exekvujú a kontrolujú novú stratégiu. Paralelne im nemocnice poskytuje podporu a zázemie, kde cítia stabilitu, istotu pri svojej práci. So zmenou vízie nemocnice prichádza aj cieľ na získanie dôvery a rešpektu voči lekárom a zdravotníckemu personálu, ktorý bude založený na profesionálnom prístupe celej organizácie a zlepšení externej komunikácie.

4. Navrhnuté ciele stratégie

1. Dosiachnutia vyrovnaného hospodárskeho výsledku

Dosiachnutie vyrovnaného hospodárskeho výsledku bude hlavnou témou v rámci realizácie stratégie. Ide o jednu z najpodstatnejších a zároveň o jednu z najcitlivejších tém. Dôležitou súčasťou naplnenia tohto cieľa bude detailne finančné plánovanie naprieč nemocnicou, kde do procesu plánovania budú zapojené jednotlivé oddelenia a kľúčoví zamestnanci nemocnice. V rámci plánovania je potrebné neimplementovať manažérsky informačný systém, ktorí dokážu aktívne pracovať s finančnými plánmi jednotlivých oddelení. Samozrejme podstatnou časťou v rámci procesu bude zvýšenie finančnej gramotnosti nemocničného personálu a hlavne zvýšenie informovanosti o cenách jednotlivých úkonov, materiálov. Oddelenia sa budú podieľať na tvorbe rozpočtu a súčasne budú zodpovedať za jeho napĺňanie.

Dôraz je potrebné klásť na náklady týkajúce sa materiálov a liekov a urýchlene zefektívniť ich nákladovú stránku. Jednou z možností je vytvorenie vlastnej lekárne, ktorá by dodatočne generovala zisk z predaja avšak ďalšou možnosťou je negociácia lepších podmienok v rámci nákupných procesov. Rovnako bude dôležitý audit existujúcich zmlúv, ktoré nemocnica má uzatvorené.

Nemocnica musí začať vytvárať ďalšie možnosti príjmov, ktoré by mohla získavať z poskytovania nadštandardných služieb akými budú napríklad:

- Možnosť zaplatenia parkovania pred nemocnicou alebo pavilónom
- Možnosť objednania konkrétnej izby s online zábavným audio/video portálom
- Možnosť objednania špeciálneho jedla na požiadanie
- Nadštandardné izba popripade nadštandardná zdravotná starostlivosť
- Využívanie mobilnej aplikácie na informácie o dennom jedálničku, aký lekár ma službu
- Atd'.

Navrhnuté ciele:

- Implementácia manažérskeho informačného systému s mobilnou aplikáciou pre každého zamestnanca nemocnice
- Vytvorenie nemocničnej lekárne s cieľom zníženia nákladov na lieky
- Zefektívnenie nákladov na terapeutické pomôcky a lieky
- Kvartálny monitoring spotreby materiálu na úrovni oddelenia
- Detailne plánovanie rozpočtu za účasti jednotlivých oddelení na ročnej báze
- Vytvorenie nového modelu spoplatnenia nadštandardných služieb, ktoré by nemocnica mohla poskytovať
- Zodpovednosť oddelení v rámci napĺňania rozpočtu – kvartálne kontrolovaná
- Pravidelné školenia za účelom zvýšenia finančnej gramotnosti, minimálne 4x do roka za jedno oddelenie
- Do dvoch rokov dosiahnutie vyrovnaného hospodárskeho výsledku

2. Vytvorenie vnútro firemného informačného systému za účelom dosiahnutia vyrovnaného hospodárskeho výsledku za účasti zamestnancov nemocnice

Zodpovedné hospodárenie je kľúčovým faktorom úspechu a hlavným merateľným kritériom toho, či sa navrhované alebo realizované zmeny uskutočňujú v správnej forme. Aktuálnym problémom nemocnice je nedostatok informácií o hospodárnosti jednotlivých útvarov a nedostatočne formulovaných cieľov, ktoré by nekončili len na úrovni primára, ale mali širší dosah na každého zamestnanca, ktorého sa práca s rozpočtom týka. V rámci tohto cieľa pracujeme s cieľom zaangažovania každého zamestnanca nemocnice s cieľom dosiahnutia požadovaného hospodárskeho výsledku. K tomu, aby bol tento cieľ splnený navrhujem:

- Vytvorenie informačného systému/dashboardu, ktorý poskytne detailne informácie o aktuálnych hospodárskych výsledkoch oddelenia
- Zabezpečenie informovanosti oddelení a jeho zamestnancov o aktuálnych výsledkoch, t.z. zamestnanci musia mať pravidelné a relevantné informácie o finančných výsledkoch oddelenia
- Zahrnutie pracovníkov do možností pripomienkovania rozpočtu s cieľom zvýšenia zodpovednosti za finančnú stránku nemocnice
- Vytvorenie motivačnej zložky mzdy – ktorá sa rozhodne neviaže na aktuálne platové ohodnotenie zamestnancov. Táto zložka môže ísť len do plusu. Zdravotníci sú pod neustálym tlakom a tento nástroj ma byť hlavne motivačným.
- Zvýšenie finančnej gramotnosti zdravotníckeho personálu, t.z. poskytnúť

Navrhnuté ciele:

- Vytvorenie vnútroorganizačnej aplikácie s prehľadnými informáciami o finančných výsledkoch, plánoch a rozpočtoch jednotlivých oddelení
- Online odporúčania pre zdravotných pracovníkov
- Zavedenie kvartálnych informačných stretnutí – online na úrovni nemocnice a pravidelné aspoň mesačné na úrovni oddelenia

3. Zintenzívnenie zapojenie nemocnice do národných a medzinárodných vedecko výskumných programov

UNLP sa dlhodobo aktívne zapája do viacerých vedecko výskumných projektov, ktoré sú organizované v rámci APVV alebo VEGA programu. V rámci dlhodobej stratégie je dôležité vytvoriť podmienky, ktoré by umožnili nemocnici byť oveľa aktívnejším členom v rámci medzinárodných programov, akými sú napríklad Horizon Europe, CEF alebo Interreg. Práve účasť v týchto programoch môže byť významná pri transfere know-how alebo pri validovaní nových technológií a terapeutických postupov. Ďalším dôležitým faktorom je získanie finančných prostriedkov na

realizáciu týchto aktivít, ktoré by paralelne k rozvoju nemocnice prispievali k vedomostnému rozvoju nemocničného personálu.

Merateľný ciele:

- Do roku 2021 UNLP inovačného konceptu, ktorý by za každé oddelenie/útvár definoval svoje inovačné témy a projekty v ktorých sa chcú angažovať. Je dôležité vedieť čo sa má inovovať a súčasne to čo sa nemá
- Zadefinovanie koordinátora pre medzinárodné vedecko výskumné programy
- Realizácia žiadostí a aktívne zapájanie sa do príprav na projektové návrhy v medzinárodných konzorciách. Minimálne 6 podaných projektov za rok.
- Vytvorenie UNLP inovačného konceptu, ktorý by za každé oddelenie/útvár definoval svoje inovačné témy a projekty v ktorých sa chcú angažovať. Je dôležité vedieť čo sa má inovovať a súčasne to čo sa nemá. Na ročnej báze.

4. Nulová tolerancia voči korupcii ako DNA všetkých zamestnancov a procesov v rámci UNLP. Transparentné výberové konania.

Vytvorenie prostredia, kde je nastavená absolútna nulová tolerancia voči korupčným praktikám, pravidelné preškolenie všetkých zamestnancov na to ako postupovať počas tejto témy. V rámci obstarávania bude mať nákupné oddelenie autonómne postavenie s dôrazom na kvalitu a cenu obstarávaného tovaru alebo služby. Dosiahnutie stavu, kde každé verejné obstarávanie bude realizované s najvyšším stupňom transparentnosti s cieľom maximalizácie hospodárskych benefitov pre UNLP.

Navrhnuté ciele:

- Do 3 mesiacov od nástupu Revízia a úprava protikorupčných a etických nariadení využívaných v rámci UNLP
- Do 3 mesiacov od nástupu revízia a úprava interných obstarávacích procesov s cieľom dosiahnutia transparentnej súťaže v rámci obstarávaní
- Do 1 roka od nástupu zavedenie transparentného správania v rámci obstarávacieho procesu, využívanie digitálnych systémov

5. Vytvorenie trvalo udržateľného ekosystému pre zabezpečenie dostatočného počtu zdravotných sestier na pracovisku

Zdravotné sestry patria medzi kľúčové osoby v rámci procesu poskytovania zdravotnej starostlivosti. Slovenské nemocnice, rovnako ako UNLP trápí ich dlhodobý nedostatok a súčasný zdravotnícky personál je preťažený, čo negatívne vplyva na motiváciu a odhodlanie zamestnancov. Je preto nevyhnutné vytvoriť a implementovať nový ekosystém, ktorý vzbudí záujem o prácu zdravotných sestier v nemocnici, poskytne im balík kvalitných podmienok na život a prácu a vytvorí excelentné pracovné prostredie na ich prácu. Súčasťou ekosystému bude pravidelné prezentovanie tejto práce na základných a stredných školách, aktívna spolupráca s KSK v rámci propagácie tohto zamestnania. Rovnako sa počíta s možnosťou získania zdravotných sestier z LMIC (Low and Middle Income Countries), kde budú mať zabezpečené podmienky na príchod, eventuálnu relokáciu na Slovensko s programom na komplexné zabezpečenie všetkých administratívnych a operatívnych náležitostí.

Navrhnuté ciele:

- Analýza súčasných podmienok zdravotných sestier prostredníctvom prieskumu a ich aktívneho zapojenia do tvorby nového ekosystému. Realizované do 6 mesiacov od nástupu.
- Dlhodobé zabezpečenie dostatočného počtu zdravotných sestier na každom pracovisku
- Do 1 roka vytvorenie konceptu na spustenie nového ekosystému pre udržanie a rozvoj zdravotných sestier v rámci UNLP. V rámci procesu tvorby bude minimálne 10 sestier zapojených do tvorby konceptu.

- Vytvorenia balíka pracovných a mimo pracovných benefitov, ktoré zdravotné sestry budú môcť využívať (program min. 10 benefitov, ktorý sa bude pravidelne obmieňať)
- Vytvorenie balíka nadštandardných platených služieb, ktoré sestry budú poskytovať pacientom ako napríklad kvalitnejšie jedlo, noviny na požiadanie a ďalšie vopred definované špeciálne požiadavky. Z jednotlivých služieb budú sestry odmeňované na základe vopred dohodnutého percenta podielu
- Do 1 roka od nástupu vytvorenie propagačného programu vrátane prezentačných materiálov a videí, ktoré budú mať za úlohu prilákať nové sestry do zamestnania. Skupina sestier bude chodiť prezentovať túto pracovnú činnosť na základné a stredné školy s cieľom zvýšenia nábora nových zamestnancov
- Nadviazanie spolupráce s minimálne 5 strednými školami v LMIC s cieľom získania zdravotných sestier z týchto krajín

6. Vzdelávací a rozvojový program pre lekárov a zamestnancov nemocnice

Vzdelávanie patrí medzi základné kritéria úspechu v rámci poskytovania kvalitnej zdravotnej starostlivosti. UNLP by mala vytvoriť progresívny vzdelávací program, ktorý zabezpečí, že lekári budú využívať najnovšie vedecké poznatky, ktoré boli schválené v rámci Európskych Guidelines týkajúcich sa jednotlivých odborov. Pravidelné účasti na medzinárodných seminároch, konferenciách, výmenné vzdelávacie pobyty ako aj zabezpečenie návštev, kde experti z danej oblasti budú v rámci seminárov školiť lekárov UNLP vnímam ako kľúčové. Je potrebné neustále overovať, že kvalita zdravotnej starostlivosti je na vysokej a hlavne medzinárodnej úrovni. Rovnako interné semináre, ktoré už sú organizované dostanú digitálnu podobu, kde budú aj do budúcnosti zdieľané s novými kolegami. Cieľom je vytvoriť finančné prostriedky, ktoré by nemocnici túto aktivitu umožňovali realizovať s čo najviac transparentným spôsobom

Navrhnuté ciele:

- Nadviazanie dlhodobej spolupráce v oblasti vzdelávania s Európskymi Asociáciami v každej oblasti, v rámci ktorej poskytuje zdravotná starostlivosť UNLP. Do 1 roka od nástupu.
- S využitím zapojenia lekárov, vytvoriť koncept vzdelávacieho programu
- Zadefinovanie zodpovedných osôb na každom pracovisku, ktorý budú hlavným komunikačným mostom so vzdelávacími inštitúciami
- Účasť každého oddelenia na minimálne 3 podujatiach organizovanými jednotlivými Európskymi asociáciami a minimálne 5 seminárov
- Na mesačnej báze organizovanie interných vzdelávacích seminárov na každom oddelení

7. Vývoj UNLP mobilnej aplikácie

Potreba digitalizácie a využívania digitálnych služieb je v dnešnej dobe nevyhnutná a z tohto dôvodu je potrebné vyvinúť aplikáciu, ktorá bude slúžiť pacientom a návštevníkom nemocnice. Mobilná aplikácia bude pokrývať nasledujúce oblasti:

- Vytvorenie konta užívateľa
- Možnosť získania základných a aktuálnych informácií týkajúcich sa konkrétneho oddelenia
- Navigácia s augmented reality prvkami, ktoré pacienta/návštevníka dovedú až ku správnym dverám konkrétneho hľadaného lekára
- Pre slabozrakých a nevidiacich bude aplikácia využívať senzory na báze location beacons, ktoré uľahčia orientáciu celom nemocničnom areály a vo vnútorných priestoroch nemocnice
- Spätná väzba pacientov na služby poskytované v nemocnici

- Pre hospitalizovaných pacientov aplikácie umožní vyplniť základné údaje pred príjmom do nemocnice
- Pacient získa informácie o dennom jedálničku, na ktorého kvalitu bude dať možnosť spätnú väzbu, podobne bude môcť komentovať spokojnosť so zdravotnou starostlivosťou
- Do budúca aplikácia umožní centralizovať aj objednávkový systém do ambulancií

Navrhnuté ciele:

- Vývoj mobilnej aplikácie
- Vytvorenie vnútorného navigačného systému
- Vytvorenie procesu na prácu so spätnou väzbou za účelom zvýšenia kvality poskytovanej zdravotnej starostlivosti

8. Modernizácia budov a priestorov s cieľom získania štatútu prvej ekologickej nemocnice využívajúcej energiu z obnoviteľných zdrojov na Slovensku.

Modernizácia budov bola dlhodobo zanedbávaná a to hlavne z dôvodu nedostatku finančných prostriedkov na rekonštrukcie. Aktuálny stav budov časti budov je v kritickom stave, kedy je rekonštrukcia už nevyhnutnosťou. Je potrebné otvoriť diskusiu s MZSR o možnostiach financovania obnovy jednotlivých budov.

Rekonštrukcia budov musí prebiehať v súlade s green deal policy schválenou v rámci Európskej Komisie, tak, aby dochádzalo k permanentnému znižovaniu energetickej spotreby s cieľom dosiahnutia energetickej samostatnosti. Z tohto dôvodu je nevyhnutné, aby boli pri obnove budov využívané finančné prostriedky zo štrukturálnych fondov. V rámci technológií, ktoré by v nemocnici mali byť použité, aby sa dosiahol tento výsledok je potrebné zvážiť použitie:

- Fotovoltanických a solárnych panelov
- Teplotných pump a rekuperačných jednotiek
- Obnova energetickeho riadiaceho systému
- Využívanie batériových úložísk
- Využívanie energií z obnoviteľných zdrojov na prevádzku nemocnice

V rámci obnovy budov je potrebné sa akútne zamerať na získanie finančných prostriedkov zo štrukturálnych fondov a MZSR na obnovu:

- Hlavnej budovy na Tr. SNP 1 v Košiciach
- Vytvorenie/revízia plánu na obnovu budov na Rastislavovej ulici v Košiciach
- Obnova a rekonštrukcia bývalej budovy traumatológie, ktorá aktuálne chátra

Navrhnuté ciele:

- Vytvorenie akútneho plánu obnovy objektov UNLP
- Vytvorenie finančného plánu a urýchlená negóciácia s MZSR o získanie podpory na obnovu objektov
- Overenie možností využitia vlastných zdrojov a úverov na financovanie obnovy
- Vytvorenie a realizácia konceptu energetickej samostatnosti UNLP
- Dosiahnutie zníženia uhlíkovej stopy nemocnice s cieľom byť prvá ekologická nemocnica na Slovensku využívajúca plne obnoviteľné zdroje na svoju prevádzku

9. Zintenzívnenie spolupráce v oblasti inovácií s lokálnymi univerzitami a európskymi inštitúciami podporujúcimi start-upy

Vytvorenie možností na spoluprácu s technologickými a biomedicínskymi start-upmi, kde UNLP poskytne svoje kapacity na validovanie jednotlivých riešení na infraštruktúre UNLP. Zameranie sa na nové technológie. Ktoré sú aktuálne v transformačnej fáze ako využívanie umelej inteligencie, blockchain v rámci terapeutických postupov.

Navrhnuté ciele:

- Vytvorenie konceptu na zintenzívnenie spolupráce so start-upmi a univerzitami v oblasti inovácií
- Pravidelné realizované prototyping programy za účelom validácie jednotlivých technológií alebo riešení

10. Modernizácia prístrojového a technologického vybavenia UNLP

K tomu, aby mohla byť v nemocnici poskytovaná excelentná zdravotná starostlivosť je okrem kapacít zdravotného personálu potrebné aj kvalitné technologické vybavenie. Je potrebné nastoliť nový model financovania a získavania prostriedkov na komplexnú a dlhodobu udržateľnú technologickú obnovu UNLP. Problematickým býva často krát zdĺhavý obstarávací proces, ktorý musí byť nastavený absolútne transparentne a s čo najvýhodnejšou ponukou pre UNLP. Do procesu nákupu budeme zapájať aj využívanie Štrukturálnych fondov na nákup takéhoto vybavenia

Navrhnuté ciele:

- Vytvorenie nového plánu modernizácie technologického a prístrojového vybavenia nemocnice s jasnými prioritami
- Zefektívnenie obstarávacieho procesu s dosiahnutím čo najvyššej kvality za najnižšiu cenu
- Pravidelná a udržateľná technologická a prístrojová výmena

11. Ďalší rozvoj a vytvorenie nových špecializovaných centier zdravia na základe dlhodobej stratégie MZSR

V rámci nemocnice je potrebné vytvoriť, poprípade naďalej rozvíjať už existujúce špecializované centrá, ktoré by poskytovali špičkovú a v regióne unikátnu zdravotnú starostlivosť. Do úvahy prichádzajú oddelenia gynekológie a urológie. Napríklad konkrétne v urológii, by sa malo vytvoriť centrum podobné ako na 1.LF UK v Prahe, ktorá ma okrem bežných ambulancií, špeciálne poradne a disponuje vlastnou JIS.

Navrhnuté ciele:

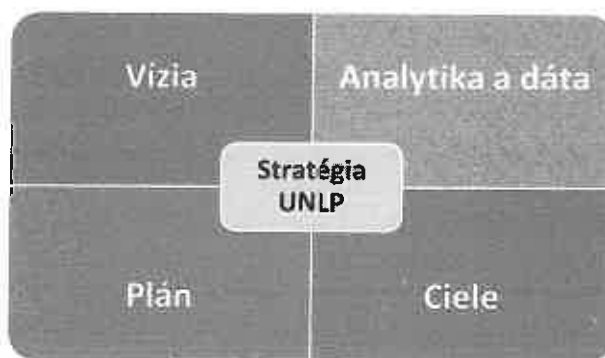
- Analýza možností podpory existujúcich a vytvorenie nových špecializovaných centier
- Vytvorenie min 2 špecializovaných centier do troch rokov

5. Metodika na dosiahnutiu navrhnutých cieľov

V zdravotníctve skončili dni pracovného pokoja ako ich obvykle poznáme. Po celom svete bojuje každý systém zdravotnej starostlivosti s rastúcimi nákladmi a nerovnomernou kvalitou napriek usilovnej práci dobre mienených a vyškolených lekárov. Navrhnutá stratégia využíva portfóliový prístup k strategickému rozhodovaniu tým, že zohľadňuje jednotlivé potreby oddelení a definuje ako vytvoriť čo najväčšiu hodnotu pri dosahovaní vyrovnaného hospodárskeho výsledku.

Jadrom navrhutej stratégie je maximalizácia hodnoty pre pacientov: **to znamená dosiahnutie najlepších výsledkov za čo najnižšie náklady. Musíme sa vzdialiť od systému zdravotnej starostlivosti zameraného na dodávky, ktorý je organizovaný podľa toho, čo robia lekári, a smerom od systému zameraného na pacienta, ktorý je organizovaný podľa toho, čo pacienti potrebujú.** Musíme zamerať pozornosť od objemu a ziskovosti poskytovaných služieb - návštev lekárov, hospitalizácií, zákrokov a testov - na dosiahnuté výsledky pacienta. A musíme nahradiť dnešný rozdrobený systém, v ktorom každý miestny poskytovateľ ponúka celú škálu služieb, systémom, v ktorom sú služby pre konkrétne zdravotné ťažkosti koncentrované v organizáciách poskytujúcich zdravie a na správnych miestach na poskytovanie vysoko hodnotnej starostlivosti.

Transformácia na hodnotovo orientovanú zdravotnú starostlivosť je vo svete v plnom prúde. Niektoré organizácie sú stále v štádiu pilotných projektov a iniciatív v jednotlivých oblastiach praxe. Ostatné organizácie, vykonali rozsiahle zmeny, ktoré sa týkajú viacerých zložiek hodnotovej agendy. Výsledkom bolo pozoruhodné zlepšenie výsledkov a efektívnosti a rast trhového potenciálu. K tomu, aby sme takýto stav dosiahli potrebujeme postaviť stratégiu na nasledujúcich pilieroch: Jasná vízia, konkrétne ciele, výborná analytika a zrozumiteľný plán ako ciele dosiahnuť



Obrázok 1 Navrhnuté piliere stratégie

Návrh a implementácia stratégie si vyžaduje koncepčný a štruktúrovaný prístup, stratégia je častokrát spojená so zmenou, ktorá sa priamo dotýka zamestnancov, ich práce a činností, na ktoré su bežne zvyknutý. Kladiem preto dôraz na manažment zmeny a prácu s kultúrou a nastavením zamestnancov UNLP. V rámci procese príprav a implementácie stratégie budú realizované nasledovné kroky:

1. Audit súčasného stavu

V úvode implementácie stratégie je potrebné zrealizovať audit procesov s cieľom identifikácie a popísania súčasného stavu. Na základe výstupov zo stratégie sa pristúpi k spresneniu jednotlivých strategických cieľov. Vízia je minimalizovať čas a náklady na tento proces, ktorý už bol realizovaný niekoľko krát. Je potrebné čím skôr vykonať konkrétne akcie.

2. Príprave detailnej stratégie vrátane vízie a cieľov UNLP

Za využitia participatívneho prístupu lekárov, vedúcich oddelení a riadiacich pracovníkov. Malo by ísť o prvú stratégiu do ktorej tvorby budú zahrnuté kľúčové osobnosti nemocnice ale aj bežný personál, tak, aby mal každý šancu vyjadriť sa k jednotlivým cieľom. Príprava stratégie bude rozdelená do jednotlivých pracovných skupín, kde budú rozdelené zodpovednosti s cieľom dodať čo najpresnejší výstup. K pripravovanej stratégii musí mať každý zamestnanec možnosť vyjadriť svoj názor a poskytnúť návrhy na jej vylepšenie. Výsledkom bude detailná stratégia postavená na štyroch hlavných pilieroch, ktorá bude pripravená na okamžitú implementáciu do praxe.

3. Implementácia stratégie a využitia metódy Balance Score Card

Balance scorecard (BSC) sa používa na účely strategického plánovania a definovanie techniky riadenia. Je veľmi často používané v mnohých organizáciách bez ohľadu na ich rozsah na zosúladienie výkonu organizácie s jej víziou a cieľmi. BSC sa tiež používa ako nástroj, ktorý zlepšuje proces komunikácie a spätnej väzby medzi zamestnancami a vedením a monitoruje plnenie cieľov organizácie a pomáha spoločnostiam pri:

- Zadefinovaní stratégie – pomáha formulovať a komunikovať ciele smerom do organizácie
- Monitorujte pokrok – meria ako jednotlivé ciele napĺňajú celkovú víziu a strategické ciele

- Definujte a spravujte akčné plány – zabezpečuje aktivity a iniciatívy na splnenie priorít a strategických cieľov.

Metóda BSC berie do úvahy štyri perspektívy: Interné procesy ,Inovácie, zákazníkovi a financie a vytvára logické prepojenia jednotlivých projektov aktivít na celkové strategické ciele. Táto metóda nám ma zabezpečiť, že proces implementovania novej stratégie bude úspešný a riadený.

4. Riadenie zmeny v rámci procese implementácie stratégie

Proces transformácie UNLP vyžaduje nasledujúce štruktúrované kroky, ktoré nemocnicu riadene prevedú zmenami, ktoré so sebou stratégia môže priniesť. Na tento proces odporúčam použiť model Johna Kottera, ktorý je založený na **osemstupňovom procese riadenia zmeny**. Model bol predstavený v jeho knihe „Leading Change“. Model je postavený na základe nasledujúcich krokov:

- Vytvoríte pocit urgentnosti
- Vytvoríť koalíciu lídrov
- Vytvorte víziu zmeny
- Komunikujte víziu
- Neustále odstraňovanie bariér a prekážok
- Dosiahnutie krátkodobých výhier
- Vysvetľujte potrebu zmeny
- Ukotviť zmeny v podnikovej kultúre

Vyhodnocovanie stratégie

V rámci vyhodnotenia úspešnosti stratégie bude využívaná už spomínaná BSC metóda. Tá vytvorí prostredie, kde bude ľahko identifikovateľné v akom stave sa stratégia nachádza a aké konkrétne aktivity sa práve realizujú. Takto bude jednoducho reparačná na MZSR a ďalších vedúcich pracovníkov.

5. Finančné zdroje ktoré budú použité na pokrytie dodatočných nákladov spojených s realizáciou navrhnutých cieľov

Ciele môžu byť akékoľvek ambiciózne a krásne v predstave pokiaľ sa na nich nepozrieme cez najtvrdšiu realitu, ktorou sú finančné prostriedky, ktoré náklady s nimi spojené pokryjú. Nasledujúce aktivity a činnosti by mali zabezpečiť prílev takýchto finančných prostriedkov do UNLP, ktoré su odhadované nasledovne:

- Zintenzívnenie zapojenia UNLP do realizácie medzinárodných štúdií v oblasti farmakológie a terapeutických postupov.
Prínos: Odhadom + 250 000 EUR ročne
- Zvýšenie zapojenia UNLP do vedecko výskumných projektov v rámci Slovenska a v rámci EÚ
Prínos: + 200 000 EUR ročne, ktoré pokrývajú hlavne mzdové náklady
- Vytvorenie benefičného systému pre zdravotnícky personál, kde budú motivovaní hľadať ďalšie úspory v UNLP. Budú organizované dva krát do roka podujatia, ktorého cieľom bude zefektívniť prevádzku a hľadať ďalšie vylepšenia v rámci UNLP
Prínos: + 10 000 EUR/ročne
- Rozšírenie využívania štruktúrálnej fondov pre nákup technológií a rekonštrukcie budov, ako aj využitie nákladov na vzdelávacie programy
Prínos: závisí od konkrétneho projektu, ktorý sa bude žiadať o prefinancovanie

- Zmodernizovanie modernej estetickej kliniky a poskytovanie estetických a plastických zákrokov, zintenzívnenie marketingových aktivít na promovanie tejto kliniky a služieb s tým spojených
Prínos: +50 000 EUR ročne
- Balík nadštandardných služieb poskytovaných v nemocniciach
Prínos: + 65 000 EUR ročne
- Vytvorenie a poskytnutie podnikateľských priestorov na prenájom
Prínos: +150 000 EUR ročne
- Štandardizácia a zefektívnenie nákupného procesu
Prínos:+ 1 000 000 EUR
- Štandardizácia terapeutických postupov, zefektívnenie poskytovanej zdravotnej starostlivosti prostredníctvom aktívneho zapojenia personálu do tvorby a realizácie rozpočtu
Prínos: +100 000 EUR
- Zintenzívnenie využitia sociálnych podnikov na pracovné činnosti vykonávané v rámci správy UNLP
Prínos: + 50 000 EUR
- Automatizácia procesov – zapojenie digitálnej technológie a umelej inteligencie do operatívnej a administratívnej činnosti, ktoré je teraz vykonávané manuálne a repetitívne zamestnancom
Prínos: + 200 000 EUR (cca náklady 4-5 zamestnancov za rok)

6. Časový plán realizácie stratégie

V rámci implementácie stratégie sa navrhujem riadiť podľa priorít avšak v súlade s víziou a cieľmi celej stratégie, tak aby sa dodržiavali jednotlivé kľúčové termíny. Navrhnutá stratégia musí prejsť širšou diskusiu a akceptovať existujúce pohľady na súčasný stav avšak paralelne musí byť navrhnutý detailný časový rámec a implementačný plán.

Keďže v čase písania tohto dokumentu nedisponujem s detailnými informáciami o tom aké plány sa už realizujú a súčasne neviem zanalyzovať účtovné knihy a výkazy, v rámci prvých 6 mesiacov môjho pôsobenia navrhujem uskutočniť nasledujúce aktivity, ktoré povedú k plynulej implementácii novej stratégie:

	1.mesiac	2.mesiac	3.mesiac	4.mesiac	5.mesiac	6.mesiac	7.mesiac+
Zoznámenie sa s prostredím							
Zahrnutie ma do súčasných problémov/výziev							
Audit súčasného stavu (financie, nákup, procesy, účtovné knihy, zmluvy)							
Vytvorenie feedback skupiny na participatívne kreaovanie stratégie							
Dizajn novej stratégie							
Návrh detailnej stratégie							
Shválenie novej stratégie							
Implementácia stratégie							
Operatívna činnosť UNLP							

7. Záver

V rámci procesu žiadosti na post Generálneho Riaditeľa UNLP som sa rozhodol pri návrhu stratégie zúžitkovať skúsenosti z medzinárodných spoločností a najmä z môjho pôsobenia v EIT health, ktoré mi ukázalo ako fungujú jednotlivé zdravotné systémy v Európe a vo svete.

Mojou víziou je transformovať UNLP na modernú, ekologickú, transparentnú a profitabilnú nemocnicu s jasnou víziou, kde si bude vyberať na prácu v oblasti poskytovania zdravotnej starostlivosti len špičkovo vyškolených zamestnancov. Nebude to ľahký proces, ale v súčasnom stave je to proces už nevyhnutný. Situácia sa vyžaduje manažment s jasným a cieľavedomým názorom, ktorý sa dokáže zamerať na potreby pacientov a prispôbiť tomu fungovanie nemocnice.