



NÁRODNÝ
ONKOLOGICKÝ ÚSTAV
umenie liečiť

Vízia
Národného
onkologického 2023
ústavu ————— 2027



Vízia

Národného onkologického ústavu

2023 —
2027

AUTOR: MUDr. Jozef Dolinský

NOVEMBER 2022

OBSAH

- 7 01. Úvod**
 - 7 A MISIA**
 - 7 B PROBLÉMY A VÝZVY**
 - 8 C VÍZIA**

- 11 02. Medicínska stratégia**
 - 11 A ODDELENIA A MEDICÍNSKE TECHNOLOGIE**
 - 12 B PROPACIENTSKY ORIENTOvané POSKYTOVANIE ZDRAVOTNEJ STAROSTLIVOSTI**
 - 12 Prostredie, ktoré lieči
 - 14 Bezpečnosť liečby a manažment jej kvality
 - 15 Efektívnejší manažment pacienta
 - 15 Propacientsky orientovaní zdravotníci
 - 16 Antikorupčná agenda ústavu

- 19 03. Finančno-ekonomická stratégia**
 - 19 A EFEKTÍVNY MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV**
 - 19 Problémy a výzvy
 - 20 Expresne implementovateľné riešenia
 - 21 Dlhodobé riešenia a stratégie
 - 22 B OBLASŤ DIGITALIZÁCIE A MODERNÝCH INFORMAČNÝCH TECHNOLOGIÍ**
 - 22 Problémy a výzvy
 - 23 Expresne implementovateľné riešenia
 - 25 Dlhodobé riešenia a stratégie
 - 26 C OBLASŤ POSKYTOVANIA HOSPODÁRSKY EFEKTÍVNEJ ZDRAVOTNEJ STAROSTLIVOSTI**
 - 26 Problémy a výzvy
 - 29 Zefektívnenie hospodárenia a manažmentu zdrojov
 - 30 Zvýšenie výnosov, aby reflektovali reálne náklady
 - 31 D DRG SYSTÉM**
 - 31 Súčasný stav
 - 33 Problémy a výzvy DRG systému

- 34 E OPATRENIA NA ZMIERNENIE DOPADOV ENERGETICKEJ KRÍZY**
 - 34 Expresne implementovateľné riešenia
 - 35 Dlhodobé opatrenia a stratégia
- 36 F ALTERNATÍVNE ZDROJE FINANCOVANIA**
 - 36 Problémy a výzvy
 - 36 Granty, dotácie a plán obnovy
 - 37 Spolupráca so súkromným sektorom cez PPP projekty
- 38 G PODPORA VEDY, VÝSKUMU A INOVÁCIÍ**
- 38 H KOMUNIKÁCIA A MARKETING**
 - 38 Interná komunikácia
 - 39 Budovanie povedomia o aktivitách NOÚ
 - 39 Budovanie značky NOÚ
- 39 I MODERNÝ A TRANSPARENTNÝ MANAŽMENT**
 - 40 Kvalitne nastavené ciele a indikátory výkonnosti
 - 40 Kvalitné dáta v reálnom čase
 - 41 Meranie spokojnosti pacientov

- 43 04. OZ Združenie priateľov NOÚ – kľúčový partner NOÚ**

- 47 05. Analýza príležitostí a rizík NOÚ v období 2023 – 2027**

- 51 06. Aká je skutočná hodnota NOÚ pre spoločnosť? – „Hodnota za peniaze“**
 - 51 A UNIKÁTNE PRACOVISKÁ – UNIKÁTNE VÝKONY**
 - 52 B ĽUDIA**
 - 53 C PROSTREDIE, KTORÉ LIEČI – „LIEČBA UMENÍM“**
 - 53 D PROPACIENTSKY A RODINNÝ PRÍSTUP**
 - 54 E ZHRNUTIE**



01. Úvod

A MISIA

Národný onkologický ústav (ďalej len ako „NOÚ“ alebo „ústav“) je najväčšia a zároveň najvýznamnejšia špecializovaná nemocnica zameraná na poskytovanie komplexnej onkologickej starostlivosti.

Základné úlohy NOÚ:

- ▶ je lídrom v liečebnej a preventívnej starostlivosti o onkologických pacientov a zároveň poskytuje odborné konzultácie ostatným onkologickým pracoviskám v SR
- ▶ pôsobí ako koordinačné centrum onkologickej starostlivosti v SR
- ▶ podieľa sa na vykonávaní vedecko-výskumnej činnosti (Oddelenie klinických štúdií a Jednotka translačného výskumu (TRU))
- ▶ má vzdelávaciu funkciu, je miestom pôsobenia viacerých vysokých škôl (napr. LF UK, SZU a iné)
- ▶ spolupracuje s Národným onkologickým inštitútom (NOI) na skriningových a preventívnych programoch pre onkologických pacientov

NOÚ je naďalej samostatne hospodáriacou štátnou príspevkovou organizáciou, neprešiel transformáciou na akciovú spoločnosť.

B PROBLÉMY A VÝZVY

Pandémia ochorenia COVID-19 v rokoch 2020 až 2022 významným spôsobom ovplyvnila fungovanie ústavu a odkryla slabé miesta zdravotníctva. Vyčerpala zdravotníckych pracovníkov, ale aj ostatných zamestnancov, ktorí čelili obrovskému tlaku, čo v mnohých nemocniciach vyvrcholilo do hromadných výpovedí lekárov žiadajúcich nielen zvýšenie plátov, ale aj zlepšenie pracovných podmienok. Aj preto otvorenie Nemocnice Bory v roku 2023, ktorej súčasťou má byť i onkologické centrum a rádioterapeutické oddelenie, predstavuje výzvu pre vedenie NOÚ, ako predísť odchodu časti zamestnancov do tejto novej nemocnice.

Hospodárenie ústavu ďalej ohrozuje nepredvídateľnosť vojny na Ukrajine a s tým spojená energetická kríza.

**Oblasť ľudských zdrojov, ktorá ústavu vytvára skutočne nenahradi-
teľnú hodnotu, musí byť považovaná aj v období tejto krízy za naj-
vyššiu prioritu. Sme povinní vytvárať našim zamestnancom kvalitné
pracovné podmienky, príjemné a bezpečné prostredie.**



Naši pacienti tiež prežívali mimoriadne komplikované obdobie. Covid samotný im priamo ohrozoval život z dôvodu oslabenej imunity, ale zároveň im ohrozoval život aj nepriamo, cez oddiaľovanie tak potrebnej onkologickej liečby, ktoré mohlo spôsobiť, že sa ich nádorové ochorenie vymkne spod kontroly. Naším pacientom a ich manažmentu musíme venovať maximálnu pozornosť, s cieľom poskytovať najkvalitnejšiu onkologickú zdravotnú starostlivosť nielen na Slovensku, ale aj v regióne V4.

Ďalšími prioritami sú – pokračujúci rozvoj NOÚ, zlepšovanie technologického vybavenia, s výrazným zameraním na IT a elektronizáciu, ako aj pokračujúca revitalizácia priestorov v spolupráci s našou partnerskou neziskovou organizáciou – Združenie priateľov NOÚ, ktoré predstavuje kľúčový zdroj alternatívneho financovania.

Chcem nadviazať na obdobie rokov 2012 – 2016 a pokračovať v budovaní moderného NOÚ (využívajúc pritom základné princípy filozofii „Liečivé prostredie“ a „Umenie liečiť“), ako dynamickej, na pacienta a rodinu orientovanej inštitúcie („patient and family friendly“), ktorá chce pacientom poskytovať tú najkvalitnejšiu a najkomfortnejšiu onkologickú starostlivosť a liečbu, ako aj starostlivosť o ich mentálne zdravie.

Z dlhodobého hľadiska je nevyhnutné otvoriť otázku financovania a efektívneho hospodárenia NOÚ (ako aj iných koncových nemocníc), ktoré by malo byť zamerané na budovanie viaczdrojového financovania (zdravotné poisťovne, MZ SR, neziskové organizácie / nadácie, súkromní darcovia, grantové schémy, mesto Bratislava, resp. Bratislavský samosprávny kraj a iné), čoho nevyhnutnosťou je kvalitný, kvalifikovaný a transparentný manažment.

C VÍZIA

NOÚ musí pokračovať v dlhodobej tradícii poskytovania tej najkvalitnejšej onkologickej zdravotnej starostlivosti nielen na Slovensku, ale aj v regióne V4 a vytvoriť potenciál pre liečbu pacientov z okolitých susediacich krajín (už dnes napr. v dôsledku vojny na Ukrajine liečime desiatky ich pacientov).

Moderná liečba v NOÚ musí byť postavená na kvalitných zamestnancoch, ktorí sú za svoju prácu adekvátne ohodnotení a sú zároveň spokojní aj s pracovným prostredím a kolektívom, a preto nevyhľadávajú iné pracovné alternatívy. NOÚ musí naďalej rozvíjať svoje zdravotnícke technológie a liečebné metódy s jasným cieľom udržať najvyššie štandardy s rýchlou rastúcou úrovňou, a to vnútornou podporou vedy, výskumu, inovácií, ako i klinických testovaní (ktoré umožňujú pacientom NOÚ prístup k liečbe, ktorá nie je dostupná v iných zariadeniach).

Pacienti potrebujú popri kvalitnej a bezpečnej liečbe aj prostredie, v ktorom sa cítia spolu so svojimi blízkymi príjemne, chceme naďalej rozvíjať koncept „liečivého prostredia“ s aktívnym rozvojom propacientskeho prístupu.

Tieto ciele však nie je možné dosiahnuť bez zmeny systému financovania poskytovanej zdravotnej starostlivosti (platby zo zdravotných poisťovní), bez zefektívnenia hospodárenia ústavu a bez využitia alternatívnych zdrojov financovania.





02. Medicínska stratégia

A ODDELENIA A MEDICÍNSKE TECHNOLOGIE

V kontexte prevádzky ústavu (so zreteľom na jej financovanie) a jeho kľúčových pracovísk – Kliniky klinickej onkológie (KKO) a Kliniky chirurgickej onkológie (KCHO) považujem aktuálne za najdôležitejšie jasne definovať tzv. prioritné medicínske programy (diagnózy). KCHO nie je v súčasnosti kapacitne schopná operovať také množstvo pacientov so všetkými onkologickými diagnózami z celého Slovenska (mnohé z nich by pritom mohli byť riešené aj v iných nemocniciach). Za vhodné prioritné programy (diagnózy) by mohli byť po odbornej diskusii vyhlásené najmä tie, kde sa ukazuje, že multidisciplinárna starostlivosť a liečba v tzv. „high-volume“ centrách jednoznačne zlepšuje prognózu pacientov (platí to napr. pre karcinómy konečníka, pečeneové metastázy, karcinómy pankreasu a žalúdka), resp. ak na ústave napr. prebieha klinické skúšanie nových liekov a postupov, ostatní pacienti by mohli byť presmerovaní na operácie do iných fakultných, resp. univerzitných nemocníc v SR. V horizonte 1 – 2 rokov bude potrebné definitívne rozhodnúť o prípadnom rozšírení programu Kliniky chirurgickej onkológie o nový program, napr. ak by sme vybudovali „Centrum robotickej chirurgie“ (pripravený je Projekt prístavby budovy – vybudovanie ďalších operačných sál, kde by bolo možné umiestniť toto Centrum, ako aj nový 3T MRI prístroj), bolo by logické otvoriť aj urologický program (operácie prostaty).

Ďalšie nevyhnutné kroky:

- ▶ modernizácia prístrojového parku Rádiologického oddelenia, kúpa 3T MRI prístroja (do plánovanej Prístavby), angiografu novej generácie s veľkým monitorom, čo umožní kvalitnú a komfortnú realizáciu invazívnych rádiologických výkonov v onkológii, mamografického prístroja so špeciálnym bioptickým riešením na biopsie v ľahu
- ▶ modernizácia prístrojového parku Oddelenia radiačnej onkológie (ORO): kúpa 2 zariadení BRAINLAB na stereotaktickú rádioterapiu (RAT), prístroja na röntgenovú liečbu (protizápalová RAT), prístroja na ožarovanie krvných derivátov, zväziť kúpu zariadenia na intraoperačnú RAT (rakovina prsníkov)
- ▶ doplnenie prístrojového parku Gastroenterologického oddelenia (GAE), ktoré je popredným pracoviskom svojho druhu v SR, vykonávajúc najviac endosko-

pických submukózných disekcií, ďalšia kúpa endoskopických prístrojov, otvorenie sály, kde bude možné vykonávať vyšetrenia v celkovej anestéze, vybudovanie GAE lôžkového oddelenia (približne 6 lôžok), v súčasnosti totiž pacienti po GAE výkonoch ležia na KCHO, resp. KKO (a z pohľadu DRG sa ocitajú v zóne „dolný outlier“)

- ▶ Klinika onkohematológie, kde sa práve zavádza inovatívna metóda CAR T-bunkovej liečby (v liečbe niektorých typov lymfómov a leukémií), kúpa prístroja na extrakorporálnu fotoferézu (ECP)
- ▶ vybudovanie oddelenia „centrálnych vstupov“ v samostatných nových priestoroch (pre narastajúci počet pacientov)
- ▶ KKO, otvorenie ambulancií „neskorej toxicity“ onkologickej liečby, tzv. „observačnej“, spustenie činnosti Multidisciplinárneho tímu nádorov mozgu, perspektívne zväziť vybudovanie Oddelenia ambulantnej chemoterapie v novej samostatnej budove (kde by sa následne presunuli všetky ambulancie KKO, vrátane ambulancií Oddelenia klinickej onkológie A, Oddelenia paliatívnej medicíny a Kliniky onkohematológie), rozšírenie Oddelenia paliatívnej medicíny v plánovanej nadstavbe pavilónu M (snaha o presun pacientov, ktorí sú dlhodobo hospitalizovaní na iných oddeleniach KKO a ocitajú sa z pohľadu DRG v zóne „horný outlier“, za predpokladu zvýšenia základnej sadzby v systéme DRG)
- ▶ Oddelenie gynekologickej onkológie, ďalšie hysteroskopy, do úvahy prichádza aj zriadenie novej Kliniky LF UK
- ▶ OAIM, ďalšie anesteziologické prístroje (napr. nová sála na GAE), prístroj na monitorovanie vitálnych funkcií pacienta, u ktorého sa vykonáva MRI v celkovej anestéze, zavedenie metódy ECMO
- ▶ Oddelenie patologickej anatómie, urýchlené dokončenie nových priestorov (na -1. poschodí v hlavnej budove) a následné presťahovanie, kúpa prístroja Idylla (na vyšetrenie KRAS, NRAS, BRAF, ALK, ROS, EGFR) a digitálneho skeneru (na určenie proliferatívneho indexu Ki-67, ER, PR, HER-2)
- ▶ Komplex pneumologicko-endoskopických ambulancií, kúpa zariadenia na endobronchiálnu sonografiu (EBUS)
- ▶ Oddelenie fyziatrie, balneológie a liečebnej rehabilitácie, min. 2 nové miestnosti na individuálne cvičenia

B PROPACIENTSKY ORIENTOvané POSKYTOVANIE ZDRAVOTNEJ STAROSTLIVOSTI

PROSTREDIE, KTORÉ LIEČI

Onkologický pacient sa významne odlišuje od človeka, ktorý príde do všeobecnej nemocnice so zlomenou rukou alebo na operáciu žľaz. Taký sa už zvyčajne do nemocnice nevráti. Náš pacient sa k nám vracia celé týždne, mesiace aj roky. Preto prostredie, v ktorom naši pacienti absolvujú liečbu, považujeme za dôležitú súčasť liečebného procesu.

Pri revitalizácii priestorov NOÚ (viac ako 40 rokov starých) využívame 2 základné filozofie: všeobecne uznávanú – „Liečivé prostredie“ a našu vlastnú „Umenie lieči“ (od r. 2012).

Podľa konceptu „Liečivé prostredie“ práve medicínske prostredie významne ovplyvňuje, ako rýchlo sa pacient adaptuje na špecifické akútne, ale aj chronické podmienky. Filozofiu už v r. 1859 predstavila zakladateľka moderného ošetrovateľstva Florence Nightingale. Neskôr ju podporili aj poznatky klinického výskumu, ktoré potvrdili, že ak majú pacienti po chirurgickom výkone výhľad na prírodu, majú menej komplikácií, užívajú menej liekov proti bolesti a sú prepúšťaní z nemocnice skôr ako tí, ktorí sa pozerajú na tehlovú stenu. Ústredným posolstvom konceptu je „priniesť do nemocníc domov“ („bringing home to the hospital“). Pri výstavbe a modernizácii nemocníc sa dnes odporúča rešpektovať niekoľko pravidiel – eliminovať stresové prvky ako hluk, zlá kvalita ovzdušia, nedostatok súkromia, nevhodné osvetlenie – kľúčové je spojenie s prírodou, čiže aj v nemocniciach by sa mali nachádzať zelené steny (veľká zelená stena za novým informačným pultom vo vestibule NOÚ), vnútorné a vonkajšie záhrady a parky (revitalizácia nemocničného parku a vytvorenie unikátnej oddychovej zóny), átriá (japonská záhrada v átriu Oddelenia ambulantnej chemoterapie), akváriá, fontány, jazierka (revitalizácia jazierok s rybami v lesoparku NOÚ), terasy s výhľadmi (vybudovanie terasy s nádherným výhľadom, s miestami na sedenie a lehátkami pre pacientky v Centre chirurgie prsníka). Dôležitá je aj sociálna podpora, prostredie prispôbené prítomnosti rodiny pri liečbe, sedenie, ubytovanie, hudba, TV programy, edukačné videoprogramy, bezplatné wifi pripojenie – všetky tieto aspekty je preto potrebné aj naďalej rozvíjať a udržiavať.

Umenie má v našom ústave osobitý rozmer. Začalo sa to myšlienkou, ako rozvinúť potenciál unikátnej umeleckej zbierky, ktorá sa v budove pôvodne štátneho sanatória roky vytvárala. Nachádzajú sa tu diela vynikajúcich umelcov – V. Kompánek, J. Alexy, J. Želibský, L. Čemický, T. Bártfay a ďalší. Umenie má úžasnú silu, pomáha človeku vyrovnávať sa so základnými otázkami života, dokáže rozširovať osobné hranice, prekonávať vnútorné bariéry. Chceli sme tieto atribúty umenia rozvíjať práve v takom sterilnom prostredí, akým je onkologická nemocnica. Dostať ich bližšie k pacientovi vo chvíli, keď je konfrontovaný so zložitou situáciou, je zraniteľný, lebo ide o zdravie. Táto naša snaha sa pretavila až do filozofie „umenie liečiť“. V podstate však len nadviazala na skutočnosť, že v NOÚ vnímame liečbu ako umenie z mnohých komponentov. Vďaka dlhoročnému partnerstvu so spoločnosťou Spectrum ART a Galériou Jána Koniarka v Trnave môžeme našej filozofii „umenie liečiť“ dávať praktický rozmer aj v opačnom garde „liečba umením“.

NOÚ v súčasnosti spolupracuje s takými zvučnými menami ako I. Pavle, J. Čutek, P. Pollág, D. Bidelnica, A. Vojtášek, R. Hromec, R. Viktor Němeček, J. Bristudová, D. Brogyányi, K. Vavrová a ďalšími. Spoločne sme našu nemocnicu premenili na jednu veľkú galériu, ktorú tvorí 6 stálych expozícií .

Ústav vďaka našej spoločnej iniciatíve „Umenie lieči“ získal hádam najucelenejšiu zbierku umenia vo svete vystavovanú v zdravotníckom zariadení – ide už o viac ako 300 umeleckých diel.

V júli v r. 2022 Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí ocenilo našu filozofiu „UMENIE LIEČI“ v rámci kampane Ideas from Slovakia. V tejto kampani sa vyberajú originálne slovenské myšlienky, ktoré sa následne propagujú v zahraničí. Práve naša filozofia tak bude prezentovaná na 92 zastupiteľských úradoch Slovenska vo svete.



BEZPEČNOSŤ LIEČBY A MANAŽMENT JEJ KVALITY

Chceme liečiť našich pacientov nielen moderne a efektívne, ale aj bezpečne. V súčasnosti sa manažmentu kvality liečby v ústave nikto výlučne nevenuje. V rokoch 2012 – 2016 (v období, keď som NOÚ viedol) za problematiku bezpečnosti a kvality zodpovedal samostatný úsek námestníka riaditeľa NOÚ.

Plánujeme sa vrátiť k pôvodnému nastaveniu, kedy by za túto problematiku zodpovedal samostatný úsek. Po vzore iných svetových inštitúcií chceme založiť Iniciatívu pre bezpečnosť pacientov. Musíme v ústave vytvoriť také otvorené a úprimné komunikačné prostredie, aby sa pracovníci nebáli ohlasovať jednotlivé „medicínske udalosti“ a zároveň systém „bezúhonného“ ohlasovania, ktorý by garantoval dôverné a anonymné reportovanie týchto udalostí. V tomto kontexte je taktiež nevyhnutné zásadne zmeniť rétoriku, budeme

hovoríť o „analýze“ (nie „vyšetrovaní“), o „medicínskej udalosti“ (nie „chybe“). Mýliť sa je ľudské, no je našou elementárnou povinnosťou budovať bezpečnejší zdravotný systém a skvalitňovať naše medicínske postupy.

Chceme organizovať semináre/prednášky pre zdravotníckych pracovníkov, kde sa oboznámia s výsledkami najnovších výskumov týkajúcich sa bezpečnosti pacientov. Vytvoríme komisiu, ktorá bude dôkladne analyzovať jednotlivé medicínske udalosti s cieľom prijať konkrétne riešenia, ako im predísť v budúcnosti. Najčastejšie udalosti a ich systémové riešenia by mohli byť následne prezentované v rámci celoustavných seminárov (podobne ako sú na Klinicko-patologických seminároch prezentované neočakávané úmrtia pacientov). Bezpečnosť liečby – výskyt „medicínskej udalosti“ musí byť periodicky sledovaný a mohol by sa perspektívne zaradiť medzi iné kľúčové indikátory výkonnosti (KPI).

EFEKTÍVNEJŠÍ MANAŽMENT PACIENTA

Z pohľadu logistiky a manažmentu pacienta sa ako najkomplikovanejšia javí prevádzka Oddelenia ambulantnej chemoterapie (ide o najväčšie oddelenie svojho druhu v SR, denne vybaví približne 200-300 pacientov).

Najpálčivejšími dlhodobými problémami Oddelenia ambulantnej chemoterapie (OACH) sú neskoré dotekanie tzv. „dlhých“ liečob (napríklad režimy na báze cisplatiny, taxánov a ďalšie), čo vedie k presunom pacientov na jednotlivé oddelenia vo večerných hodinách (a ich logickej nespokojnosti a opakovaným sťažnosťami), ale aj nerovnomerná distribúcia liečob v priebehu dňa a aj pracovného týždňa (predovšetkým „slabé“ piatky a naopak „prehustené“ dni v strede týždňa).

Riešením prvého problému by mohlo byť, aby boli pacienti s tzv. „dlhými“ liečbami vybavovaní ako prví, resp. aby bola pacientom z Bratislavy a blízkeho okolia aktívne ponúkaná možnosť absolvovať v jeden deň odbery a vyšetrenie lekárom v ambulancii a druhý deň od ranných hodín aplikácia liečby samotnej. Druhý problém by zase vyriešilo dôsledné a každodenné používanie moderného objednávacieho a vyvolávacieho systému, ktorý je detailnejšie zahrnutý v oblasti rozvoja informačných technológií a digitalizácie.

PROPACIENTSKY ORIENTOVANÍ ZAMESTNANCI

NOÚ je jednou z prvých inštitúcií na Slovensku, ktorá sa začala aktívne (od r. 2012) zaoberať propacientskym prístupom ako jedným z hlavných pilierov kvalitnej zdravotnej starostlivosti. Propacientsky prístup musí byť súčasťou procesov od momentu prvého kontaktu s ústavom (aj telefonického). Parkovanie, jednoduchá navigácia a orientácia v areáli, služby, prívetivosť zamestnancov – to všetko vplýva na spokojnosť či nespokojnosť pacientov.

Preto je nevyhnutné aktívne rozvíjať vedomosti a zručnosti zamestnancov v oblasti proklientskej komunikácie, ako aj ich jazykové znalosti (predpoklad pre liečbu zahraničných pacientov, ktorých je aj pre vojnu na Ukrajine čoraz viac). Jazykové zručnosti zamestnancov by umožnili odomknúť potenciálnu skupinu pacientov (samoplatcov) zo susediacich krajín.

ANTIKORUPČNÁ AGENDA ÚSTAVU

Kultúra neakceptujúca a odmietajúca akékoľvek formy korupcie musí byť budovaná zdola nahor. Je potrebné začať s osvetou pacientov pomocou komunikačnej kampane na tému eliminácie mikro-korupcie na úrovni pacient-lekár. Osveta sa musí zameriavať aj na zamestnancov s ohľadom na ich uistenie, že ohlásenie protispoločenskej činnosti je chránené, ako aj prostriedky a kanály, ktorými je možné takúto činnosť ohlásiť (a získať aj ochranu pracovného úväzku podľa zákona 54/2019 Z. z. o ochrane oznamovateľov protispoločenskej činnosti).

Ciele	Projekty na naplnenie cieľa
Liečivé prostredie	Pokračujúca revitalizácia nemocničného lesoparku, na úrovni -1, vyčistenie ďalších jazierok, obnova chodníka, výmena starých lavičiek, rozšírenie oddychovej zóny určenej na relax, ale aj rehabilitáciu pacientov, príbuzných, rodín a ostatných návštevníkov, letný „workshop“ pre mladých talentovaných sochárov (resp. študentov), ktorí by počas letných mesiacov pod dozorom skúsených a už úspešných majstrov (napr. Juraj Čutek, Jana Brisudová, Martin Pala, Stanislav Kiča) tvorili svoje diela priamo v rozsiahlom lesoparku NOÚ, po ukončení letného „workshopu“ by sa vytvorené diela stali stálou expozíciou parku a takto unikátne dotvárali nádherné prírodné prostredie (analogicky ako výstava Socha piešťanských parkov), v spolupráci s OZ Združenie priateľov NOÚ
	Vybudovanie kaplnky v areáli lesoparku NOÚ, v spolupráci s OZ Združenie priateľov NOÚ
	Rekonštrukcia ambulatných a čakárenských priestorov OKO A na prízemí v pavilóne M
Efektívnejší manažment pacienta	Vybudovanie parkovacieho domu, s týmto projektom je možné spojiť vybudovanie novej obchodnej galérie a oddychovej zóny pred ústavom
	Používanie objednávacieho a vyvolávacieho systému OMEGA
Propacientsky orientovaní zamestnanci a prostredie	Vymedzenie časového úseku, kedy sa môžu ambulantní pacienti telefonicky informovať o výsledkoch vyšetrení, resp. kedy sa pacientom určení príbuzní môžu informovať
	Informačné materiály o lekároch a aktivitách jednotlivých oddelení
	Zretelné označenie všetkých priestorov ústavu, navigácia/orientačný systém, infopulty
	Pokračovanie vo vydávaní časopisu SPOLU — to pôjde ľahšie (ako významného informačného kanálu smerom k pacientom a spôsob ako im priblížiť nemocnicu), v spolupráci s OZ Združenie priateľov NOÚ (počas predchádzajúceho vedenia bolo vydávanie časopisu pozastavené)
	Pokračovanie v spolupráci s dobrovoľníckou skupinou „Vrba“ (dobrovoľníci pred ambulanciami v čakárňach pacientom zdarma ponúkajú minerálku, teplé nápoje či časopisy a snažia sa spríjemniť atmosféru nemocničných chodieb), všetky náklady hradí práve OZ Združenie priateľov NOÚ





03. Finančno-ekonomická stratégia

V záujme ďalšieho rozvoja NOÚ v budúcnosti sú našimi prioritami manažment a zvelaďovanie ľudských zdrojov, oblasť informačných technológií (nevyhnutná elektronizácia, modernizácia a zavádzanie efektívnych interných aj externých systémov) a oblasť zlepšovania kvality zdravotnej starostlivosti. Dôležitým cieľom na obdobie 2023 – 2027 je podporovať a rozvíjať dôležité partnerstvá ústavu s výskumnými inštitúciami a súkromným sektorom s cieľom podpory inovácií, ktorej dôležitosť je mnohokrát v inštitúciách, akou je aj NOÚ, prehladaná.

A EFEKTÍVNY MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV

PROBLÉMY A VÝZVY

Významnou výzvou sú neustále stúpajúce personálne náklady aj napriek relatívne stabilnému počtu zamestnancov. Osobné náklady v 1. polroku 2022 vzrástli oproti rovnakému obdobiu r. 2021 o 855 965 EUR (t.j. o 5,3 %), a to predovšetkým v súvislosti so zákonnou valorizáciou, s kolektívnou zmluvou, odmeňovaním sestier, ako aj s kompenzáciou tzv. COVID príplatkov zamestnancom.

Téma ľudských zdrojov bude ešte významnejšia v roku 2023, kedy sa má otvárať nemocnica Bory. Je preto naďalej potrebné vytvárať našim zamestnancom také prostredie, kde sa cítia férov a adekvátne ohodnotení a zároveň majú kvalitné podmienky na výkon svojej práce (a to ešte predtým ako sa tento problém začne prejavovať vo forme odchodov zamestnancov). Tento problém sa už čiastočne v uplynulom období prejavil na niektorých pracoviskách ústavu, napr. na Klinike klinickej onkológie a Klinike chirurgickej onkológie, ktoré pocítili dočasný nedostatok zdravotných sestier (Centrum chirurgie prsníka muselo byť dokonca niekoľko mesiacov uzavreté).

EXPRESNE IMPLEMENTOVATEĽNÉ RIEŠENIA

Systemizácia pracovných miest

Je nevyhnutná k stanoveniu optimálneho počtu zamestnancov na jednotlivých pracoviskách, nakoľko v súčasnosti takéto jasné normatívy v ústave absentujú a nie je úplne jasná skutočná potreba počtu pracovníkov na jeho jednotlivých pracoviskách, ktorá by dokázala zabezpečiť jeho efektívne fungovanie bez dopadu na kvalitu poskytovanej zdravotnej starostlivosti. Riešením je podrobný personálny audit, na základe ktorého by došlo k systemizácii pracovných miest a zvýšeniu efektívnosti na jednotlivých oddeleniach.

Zefektívnenie aktivít a procesov

Nadmerná administratívna záťaž z dôvodu neefektívnych procesov a „nasiľu“ implementovaných technologických riešení, ktoré nie sú úplné a mnohokrát vyžadujú duplikovanie úloh, nielenže znižujú pracovnú efektívnosť, ale aj zvyšujú pravdepodobnosť chýb. Analýza efektívnosti jednotlivých aktivít vykonávaných v ústave a ich miesto v komplexných interných procesoch formou procesného auditu je významným krokom zefektívnenia práce, odbúrania prebytočnej záťaže, zosúladenia IT systémov do prirodzených procesov tak, aby boli „user-friendly“ (procesný audit je kľúčový aj pre oblasť Digitalizácie a rozvoja moderných informačných technológií). V nadväznosti na výsledky bude možné zväziť využitie externej podpory (outsourcing) niektorých z týchto aktivít.

Motivácia a odmeňovanie zamestnancov

Dôležitým aspektom spokojnosti a angažovanosti zamestnancov ústavu je ich motivácia, ako aj samotné odmeňovanie. Keďže v súčasnosti na oddelení ľudských zdrojov NOÚ nie sú určené takéto pracovníci, ktorí by sa plne venovali oblasti motivácie a odmeňovania zamestnancov ústavu a samotné procesy a postupy v tejto oblasti nie sú dostatočne rozvinuté, považujem za potrebné ich posilniť a klásť na nich väčší dôraz vzhľadom na hodnotu, ktorú samotní zamestnanci pre NOÚ predstavujú. Treba detailnejšie zanalyzovať súčasný systém odmeňovania (odmeňovanie pozostáva z tabuľkového platu a osobného ohodnotenia, resp. existujú tzv. „individuálne“ platy) a zväziť jeho úpravu tak, aby sa výška osobného ohodnotenia odvíjala od úrovne splnenia vopred stanovených hodnotiacich kritérií (KPI), ako napr. prednášková a publikačná činnosť, dosiahnutie ďalšieho vzdelania, 'spokojnosť pacientov' a iné (KPI – kľúčové ukazovatele výkonnosti, súčasťou oblasti Moderný a transparentný manažment).

DLHODOBÉ RIEŠENIA A STRATÉGIE

Nábor nových zamestnancov

Aj napriek stále sa zvyšujúcim nákladom na platy zamestnancov je esenciálne začať popri budovaní prostredia, ktoré si udržuje stálych zamestnancov, budovať aj dlhodobú stratégiu nábora nových zamestnancov, najmä v kontexte hroziaceho odchodu zamestnancov do Nemocnice Bory.

Kladiem významný dôraz na využívanie nových moderných metód nábora, akými sú napr. využitie sociálnych sietí (ako napr. Facebook, Instagram), účasť na veľtrhoch práce, kde je potrebné aktívne budovanie organizačnej identity a povedomia o ústave (tzv. brand awareness).

Dôležitým nástrojom HR stratégie je aj využitie služieb personálnych agentúr a tzv. headhunterov, ktorí disponujú rozsiahlou databázou uchádzačov o prácu. Dôraz pri nábore nových zamestnancov by sa mal klásť aj na jazykové znalosti kandidátov (najmä v oblasti znalosti anglického a nemeckého jazyka), nakoľko ústav by po prijatí takýchto zamestnancov mohol vo väčšej miere poskytovať zdravotnú starostlivosť aj individuálnym klientom zo zahraničia (z krajín ako napr. Rakúsko, Maďarsko, Poľsko a iných), už dnes poskytujeme zdravotnú starostlivosť desiatkam pacientov z Ukrajiny.

Rozvoj spolupráce s univerzitami

V rámci nábora nových zamestnancov NOÚ považujem za potrebné klásť väčší dôraz na spoluprácu so školami a univerzitami so zameraním na oblasť zdravotníctva, aby si ústav aj takýmto spôsobom zabezpečil do budúcnosti nových zamestnancov. Táto spolupráca by mohla priniesť aktivity, z ktorých by profitovali obe strany, napr. rôzne prednášky či workshopy na jednotlivé témy, ktorými sa NOÚ zaoberá na pôde škôl, poskytovanie príležitostí na atraktívne stáže študentom škôl (nad rámec povinnej stáže), podpora vedeckej a výskumnej činnosti študentov na pôde NOÚ a tým aj príprava a výchova budúcich lekárov ústavu.

Motivujúce nefinančné benefity

Významným motivačným faktorom sú popri finančnom ohodnotení aj tzv. nefinančné benefity. Tieto by sa mohli realizovať v spolupráci s partnermi zo súkromného sektora s cieľom zníženia nákladov. Významným benefitom by mohlo byť napr. vybudovanie škôlky v areáli ústavu alebo v jeho blízkosti, ktorá by slúžila primárne pre deti zamestnancov, nakoľko ústav disponuje veľkým areálom a parkom (alternatívnou možnosťou je spolupráca s niektorou materskou škôlkou v okolí ústavu).

Ďalším nefinančným zamestnaneckým benefitom je dovybavenie fitness centra pri Oddelení fyziatrie, balneológie a liečebnej rehabilitácie.

Dôležitým aspektom pri poskytovaní nefinančných benefitov je i súkromný sektor, ktorého motiváciou je zanechanie pozitívnej stopy a budovanie dobrej reputácie cez sponzoring a podporu esenciálnych sociálnych a zdravotných inštitúcií. Tieto benefity by mohli byť napríklad vo forme zliav vo vybraných obchodoch, reťazcoch či bezplatné vstupy na podujatia a mnohé iné.

Posilňovanie príslušnosti zamestnancov k NOÚ

Rozvoj a budovanie aktívnej komunity zamestnancov, ktorí majú spoločnú identitu, ako aj kultúru fungovania v spoločnom tíme, ktorý stojí na silných a kvalitných osobných vzťahoch, zásadne pomáha pri preklenutí náročných situácií a znižuje fluktuáciu zamestnancov.

Podpora „teambuilding“ aktivít a organizovanie športových hier pre zamestnancov, novoročných divadelných predstavení, či tanečných galapredstavení sú všetko možnosti, akými podporiť budovanie príslušnosti zamestnancov k NOÚ. Pripomínanie si napr. Medzinárodného dňa sestier (každoročne 12. máj) je oslavou ich nezastupiteľnej úlohy (pravidelne sme si v minulosti v tento sviatočný deň uctievali všetky sestry, laborantky i sanitárky osobným odovzdaním ruže a sladkej pozornosti). Proaktívna komunikácia so zamestnancami – pravidelné stretnutia vedenia so zamestnancami (4× ročne), pravidelné vydávanie „newslettera“ (k výplatnej páske), ale aj časopisu OZ Združenie priateľov NOÚ – SPOLU (vytváranie priestoru pre prezentáciu jednotlivých zamestnancov, oddelení, kliník, ich aktivít a úspechov). Mediálna podpora úspešných zamestnancov pri získavaní významných ocenení (zamestnanci ústavu opakovane získali ocenenia Zlatý biatec, Slovenka roka, či Krištáľové krídlo).

B OBLASŤ DIGITALIZÁCIE A MODERNÝCH INFORMAČNÝCH TECHNOLOGIÍ

PROBLÉMY A VÝZVY

NOÚ v súčasnosti využíva viacero informačných systémov, ktoré sú zastarané a vzájomne neintegrovane. NOÚ nedisponuje takým moderným informačným systémom, ktorý by dokázal poskytnúť vedeniu okamžité informácie o jeho aktuálnej ekonomickej situácii a previazanosti na nefinančné ukazovatele (akými sú napr. obložnosť, priemerná dĺžka hospitalizácie, obrat lôžka, počet nových pacientov na jedného ambulantného lekára, vyťaženosť pracovísk NOÚ a iné). Tento fakt spôsobuje nadmernú administratívnu záťaž, zdvojenie procesov, ako aj diskomfort na strane pacienta. Pracovníci NOÚ zároveň v súčasnosti v dostatočnej miere, resp. dôsledne nevykazujú požadované informácie v troch systémoch NOÚ, ktorými sú nemocničný informačný systém (NIS, ten je dominantný), systém DRG, ako aj systém eZdravie, čo negatívne ovplyvňuje ekonomiku ústavu (nevykázaná zdravotná starostlivosť nie je logicky zaplatená).

EXPRESNE IMPLEMENTOVATEĽNÉ RIEŠENIA

Zabezpečenie dôsledného reportingu v nemocničnom informačnom systéme

Vzhľadom na súčasne prebiehajúcu elektronizáciu zdravotníctva na Slovensku môžeme považovať súčasný stav vykazovania diagnóz pacientov, priebehu ich hospitalizácie, uskutočnených výkonov a spotreby liekov v NIS (predstavujúceho akúsi ústavnú elektronickú kartu pacienta) za nedostatočný. Tento informačný systém nie je veľmi užívateľsky príjemný, a preto je zvyčajne využívaný len na tých pracoviskách ústavu, ktorým vykazovanie v tomto systéme nezaberie príliš veľa času. Preto považujem za nevyhnutné upgrade NIS, resp. obstaranie nového NIS, ktorý by mohol zabezpečiť dôslednejší reporting, resp. zvýšenie vykazovania vyššie uvedených informácií v tomto systéme, nakoľko vykazovanie v ňom (najmä vykazovanie spotreby liekov na konkrétneho pacienta) má podstatný vplyv na vykazovanie v samotnom DRG systéme. Tento systém by zároveň v budúcnosti mohol byť prepojený so systémom skladového hospodárstva ústavu za účelom transparentnosti a sprehľadnenia spotreby liekov a špeciálneho zdravotného materiálu (ŠZM) v NOÚ prispievajúc k efektívnejšiemu hospodáreniu ústavu. Efektívnou súčasťou riešenia by bolo zakúpenie tabletov, ktoré by vďaka priamemu napojeniu na NIS pomohli odstrániť zdublikované procesy, nakoľko by lekár mal možnosť priamo pri pacientovi zapísať príjem, mal by prístup k výsledkom pacienta, aj napr. prístup do medicínskych databáz. Tieto tablety by sme sa pokúsili získať sponzorsky, alebo ako projekt OZ Združenie priateľov NOÚ.

Zefektívnenie používania IT systémov a ich integrácia do interných procesov

Ako už bolo spomenuté v oblasti ľudských zdrojov, procesný audit je nevyhnutný k zefektívneniu práce a administratívnych úkonov. Jedine prirodzene integrované IT systémy budú aktívne využívané, nakoľko budú prácu uľahčovať a nie ju niektorým zamestnancom sťažovať či spomaľovať, ako sa to deje dnes. Pochopenie, prepracovanie a integrovanie ľudských a IT procesov pomôže vytvoriť „user-friendly“ systém odľahčený o prebytočnú administratívu.

Zvýšenie presnosti reportingu v DRG systéme počas jeho pilotnej prevádzky

V súčasnosti má NOÚ v pilotnej prevádzke systém DRG. Nakoľko podľa DRG systému budú zdravotné poisťovne kompenzovať NOÚ okrem tzv. základných sadziieb aj náklady na časť spotrebovaných liekov (tzv. pripočítateľná položka), považujem za potrebné klásť dôraz na zlepšenie vykazovania v DRG systéme. Keďže výška kompenzácie nákladov závisí nielen od hlavnej diagnózy pacienta, ale aj vedľajších diagnóz (t. j. náročnosti pacienta), ako aj od reálne spotre-

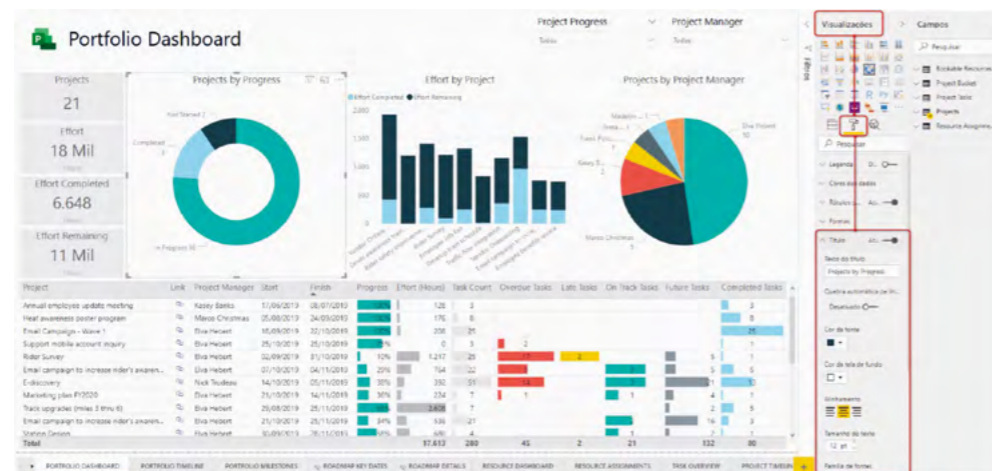
bovaného množstva liekov, je nevyhnutné, aby lekári pristupovali zodpovedne k vykazovaniu týchto skutočností v systéme DRG, nakoľko toto vykazovanie má v tomto testovacom období výrazný vplyv na určenie výšky budúcich platieb od zdravotných poisťovní.

Toto je možné docieľiť jedine tým, že zamestnanci vedia správne narábať so systémom, na čo je potrebné ich aktívne vzdelávanie a školenie v oblasti správneho používania IT riešení.

Implementácia manažérskeho reportingového systému MS Power BI

Manažment NOÚ nemá v súčasnosti dostatok potrebných dát k tomu, aby mohol robiť informované rozhodnutia, dáta nie sú centralizované a prehľad v nich je komplikovaný.

Dočasným riešením, pokým dôjde k obstaraniu nového moderného systému (čo vzhľadom na finančnú náročnosť a proces samotného obstarania môže potrváť roky), je implementácia reportingovej platformy MS Power BI. Jedná sa o komplexnú platformu samoobslužnej Business Inteligencie, ktorá zbiera a kombinuje dáta z obrovského množstva zdrojov, a následne poskytuje analýzy a reporty v reálnom čase. Ide o finančne nenáročné riešenie s rýchlou implementáciou, ktoré môže expresne zlepšiť situáciu v manažmente dát a hospodárskych ukazovateľov.



DLHODOBÉ RIEŠENIA A STRATÉGIE

Obstaranie nového nemocničného informačného systému

Ako už bolo spomenuté, vedenie NOÚ nemá k dispozícii aktuálne údaje o ústave, ktoré sú kľúčové pre plánovanie, ako aj pre prijímanie rozhodnutí na manažérskej úrovni. Súčasný NIS, ktorý je jadrom informačných systémov ústavu, nie je user-friendly, preto ho mnohí zamestnanci nepoužívajú v plnom rozsahu a vedenie ústavu tak nedisponuje „úplnými“ a presnými dátami. Zavedením nového systému by sa tento problém vyriešil plošnou integráciou moderného systému do všetkých úrovní fungovania ústavu.

Významným problémom je zložitý proces obstarávania a finančná náročnosť, ktorá by však mohla byť čiastočne pokrytá z prostriedkov Plánu obnovy, z kapitoly „Moderná a dostupná zdravotná starostlivosť“ – Investícia 3 Digitalizácia v zdravotníctve (prepojené s reformami 2, 3 a investíciami 2, 4).

Nadväzovanie strategických partnerstiev v oblasti IT

Efektívnym riešením pri hľadaní finančne nenáročných, inovatívnych a „na mieru šitých“ IT riešení je spolupráca so strategickými partnermi zo súkromného sektora, a to konkrétne s IT firmami a poskytovateľmi technologických služieb, ako aj s medicínskymi a technologickými start-upmi.

Za doposiaľ neobjavenú možnosť považujem spoluprácu s technickými univerzitami, napr. s Fakultou informatiky a informačných technológií STU v Bratislave, kde v rôznych súťažiach študentské tímy spolu s partnerskými organizáciami vyvíjajú komplexné technologické riešenia.

Školenie a kontinuálne vzdelávanie zamestnancov k používaniu IT systémov

Základom pri implementácii vyššie spomínaných riešení (aby boli aktívne a efektívne využívané zamestnancami na dennej báze) je kontinuálne vzdelávanie zamestnancov na všetkých úrovniach a pozíciách. Na začiatok bude potrebné vypracovať plán školení so špecifikáciou na každú pracovnú pozíciu (práca s NIS, práca v DRG systéme, bezpečne správanie a nakladanie s citlivými údajmi, dátový manažment a jednotné metodiky digitálnej archivácie, narábanie s programom MS Power BI).

Kybernetická bezpečnosť

V roku 2021 bolo len v USA kompromitovaných cez 50 miliónov zdravotných záznamov obsahujúcich tie najcitlivejšie údaje o pacientoch. V minulom roku bol zaznamenaný nárast kybernetických útokov na poskytovateľov zdravotnej starostlivosti o 44 % a toto číslo stále narastá.

NOÚ si nemôže dovoliť hazardovať s citlivými údajmi a zdravotnými záznamami pacientov, najväčšou hrozbou je práve používanie zastaraných IT systémov bez potrebných penetračných testov a nevedomé zásahy zamestnancov (napr. cez phishingové hackerské útoky a pod).

Ošetrovanie kybernetickej bezpečnosti ústavu musí byť postavené na modernizácii systémov so zameraním na zabezpečenosť, penetračné testovanie a zálohovanie dát na externých zabezpečených úložiskách (cloudy) a na školeniach zamestnancov v oblasti kybernetickej bezpečnosti.

C OBLASŤ POSKYTOVANIA HOSPODÁRSKY EFEKTÍVNEJ ZDRAVOTNEJ STAROSTLIVOSTI

PROBLÉMY A VÝZVY

NOÚ je zriadený ako štátna príspevková organizácia pod Ministerstvom zdravotníctva SR.

Je vhodné položiť si otázku, ako by malo byť nastavené financovanie NOÚ do budúcnosti vzhľadom na jeho špecifickosť a unikátnosť v rámci Slovenska. Navrhujem preto zváženie tzv. viaczdrojového financovania (t. j. nielen prostredníctvom platieb od zdravotných poisťovní), ale napríklad aj prostredníctvom pravidelnej dotácie, resp. príspevku od jeho zriaďovateľa, ktorým je Ministerstvo zdravotníctva Slovenskej republiky, neziskové organizácie/nadácie ako napr. Združenie priateľov NOÚ, iní súkromní darcovia, mesto Bratislava (eventuálne BSK).

Špecializovaná onkologická starostlivosť je v NOÚ poskytovaná v nasledovnom rozsahu:

- ▶ ústavná zdravotná starostlivosť (ÚZS) – jednotlivé lôžkové oddelenia
- ▶ ambulantná zdravotná starostlivosť (AZS) – jednotlivé ambulancie, onkologické aj iných odborností
- ▶ jednodňová zdravotná starostlivosť (JZS) – gastroenterologické ambulancie
- ▶ SVaLZ – laboratórna hematológia a transfuziológia, klinická biochémia, lekárska genetika, patologická anatómia, mamologické a mamografické ambulancie, rádiológia, rádiofyzika, fyziatria
- ▶ ostatné medicínske strediská, operačné sály, úpravovňa postelí, sterilizácia, nemocničná lekáreň, prípravovňa cytostatík

NOÚ dosiahol za 1. polrok 2022 negatívny hospodársky výsledok – stratu na úrovni 1,3 milióna EUR.

Prehľad štruktúry výnosov a nákladov NOÚ za obdobie 01 – 06. mesiaca rokov 2019 – 2022 je uvedený v tabuľke nižšie:

Ukazovatele	január – jún					Zmena	
	2019	2020	2020*	2021	2022	2020-2021	2022/21 (%)
Výnosy v EUR							
VŠZP	18 532 634	25 447 013	22 714 369	24 699 130	25 835 409	1 136 279	4,6%
Dôvera	4 731 355	5 971 708	5 971 708	6 449 192	6 579 554	130 362	2,0%
Union	1 178 035	1 626 950	1 626 950	1 680 332	1 753 788	73 456	4,4%
Tržby od ZP spolu	24 442 024	33 045 671	30 313 026	32 828 654	34 168 751	1 340 097	4,1%
Ostatné prevádzkové výnosy	6 077 103	5 517 818	5 517 818	6 369 385	6 383 681	14 296	0,2%
Výnosy z bežných transferov	49 802	40 066	40 066	1 171 217	1 120 782	-50 435	-4,3%
Výnosy z kapitálových transferov	337 833	398 819	398 819	936 048	815 745	-120 303	-12,9%
Ostatné výnosy	238 847	24 773	24 773	29 396	65 637	36 240	123,3%
Prevádzkové výnosy spolu	30 807 776	38 628 327	35 895 683	40 398 653	41 738 851	1 340 198	3,3%
Náklady							
Osobné náklady	12 481 114	13 920 226	13 920 226	16 183 293	17 039 258	855 965	5,3%
Lieky	7 591 350	10 564 149	10 564 149	10 700 287	11 231 460	531 173	5,0%
Krv	284 094	291 200	291 200	256 847	274 280	17 433	6,8%
Diagnostiká	662 163	1 363 044	1 363 044	1 344 255	1 558 085	213 830	15,9%
Zdravotnícky materiál	1 845 405	1 905 169	1 905 169	2 464 467	3 009 983	545 517	22,1%
Ostatný materiál	631 184	590 043	590 043	718 499	639 763	-78 736	-11,0%
Spotreba materiálu spolu	11 014 196	14 713 603	14 713 603	15 484 354	16 713 571	1 229 216	7,9%
Spotreba energie	574 691	450 938	450 938	465 361	838 591	373 230	80,2%
Opravy a udržiavanie	438 436	391 616	391 616	334 203	349 087	14 884	4,5%
Ostatné prevádzkové náklady	6 877 099	6 218 336	6 218 336	7 124 907	7 072 916	-51 991	-0,7%
Rezervy	0	0	0	0	0	0	-
Prevádzkové náklady spolu	31 385 537	35 694 719	35 694 719	39 592 117	42 013 422	2 421 305	6,1%
Prevádzkový výsledok (EBITDA)	-577 761	2 933 608	200 964	806 536	-274 571	-1 081 107	-134,0%
Odpisy a amortizácia	571 468	596 234	596 234	783 311	1 022 639	239 328	30,6%
Odpisy z dotácií a transferov	337 833	398 819	398 819	936 048	815 745	-120 303	-12,9%
Opravné položky	0	0	0	0	0	0	-
Finančné náklady (úroky)	2 804	3 195	3 195	4 199	4 726	527	12,5%
Daň z príjmu	0	453	453	-73 966	1 211	75 177	-101,6%
HV za obdobie	-1 152 033	2 333 727	-398 918	92 990	-1 303 148	-1 396 138	-1501,4%

* bez dofinancovania roku 2019 vo výške 2 732 645 Eur (zaúčtované v 03/2020)

Tabuľka poukazuje na nepostačujúci vzostup tržieb zo ZP vo vzťahu ku rastúcim nákladom a prepád hospodárskeho výsledku ústavu v období 01 – 08/22 v porovnaní s 01 – 06/22 (viď predchádzajúca tabuľka)

Položky	január – august					Zmena	
	2019	2020	2020*	2021	2022	2020-2021	2022/21 (%)
VšZP	24 969 706	33 892 676	31 160 031	32 840 589	33 554 815	714 226	2,2%
Dôvera	6 436 438	8 159 272	8 159 272	8 549 553	8 744 046	194 493	2,3%
Union	1 615 611	2 100 951	2 100 951	2 219 107	2 413 815	194 708	8,8%
Tržby od ZP spolu	33 021 755	44 152 899	41 420 254	43 609 249	44 712 676	1 103 426	2,5%
Výnosy z podnik.činn.	8 000 836	7 399 166	7 399 166	8 760 602	8 454 574	-306 029	-3,5%
Osobné náklady	16 799 977	18 951 151	18 951 151	21 667 520	22 865 066	1 197 547	5,5%
Lieky	10 526 275	13 995 199	13 995 199	14 213 350	14 608 638	395 288	2,8%
Krv	375 962	396 555	396 555	369 003	385 901	16 899	4,6%
Diagnostiká	1 040 474	1 775 343	1 775 343	1 874 688	2 015 369	140 682	7,5%
ZM	2 548 508	2 705 078	2 705 078	3 434 188	4 061 666	627 479	18,3%
Energie	709 395	566 930	566 930	580 367	1 105 858	525 491	90,5%
Prevádzkové náklady	42 543 978	48 155 895	48 155 895	53 157 393	55 512 959	2 355 566	4,4%
Odpisy	807 239	991 998	991 998	1 088 353	1 410 372	322 019	29,6%
Zisk za obdobie	-1 935 567	2 476 658	-255 987	-508 868	-2 525 126	-2 016 258	396,2%

* bez dofinancovania roku 2019 vo výške 2 732 645 Eur (zaúčtované v 03/2020)

Základnou príčinou nepriaznivého hospodárskeho výsledku sú:

- ▶ nedostatočné tržby od zdravotných poisťovní (nevyhovujúce zmluvy, ktoré platia do 31.03.2023)
- ▶ nízka platba za výkony AZS (ktorá je bezlimitná), osobitne za liečby ambulantnej chemoterapie – dôvodom je starý bodovací systém (nemenil sa desaťročia), nízka hodnota bodu a tiež používanie nekategorizovaného špeciálneho zdravotného materiálu (ŠZM), tzv. cyto-sety na podávanie ambulantnej chemoterapie (strata približne 500 tis. EUR/ročne)
- ▶ limitované SVaLZy
- ▶ nárast osobných nákladov (ON)
- ▶ nárast cien liekov a ŠZM, energií aj potravín

Za priority považujem zefektívnenie hospodárenia a manažmentu zdrojov a zvýšenie výnosov tak, aby reflektovali reálne náklady.



ZEFEKTÍVNE NIE HOSPODÁRENIA A MANAŽMENTU ZDROJOV

Detailná analýza nákladov

Uskutočnenie detailnej analýzy nákladov NOÚ (najmä v oblasti spotreby materiálu, mzdových nákladov, odpisov, nákladov na opravy a rekonštrukcie a iných), tzv. nákladového auditu je nevyhnutné pre poznanie ich súčasnej štruktúry a identifikácie prípadného neefektívneho hospodárenia v rámci ústavu. Uskutočnením takejto analýzy by ústav mohol dosiahnuť úsporu v oblasti nákladov prostredníctvom celkového zefektívnenia samotnej prevádzky ústavu.

Vytvorenie manažérskeho medicínskeho plánu podľa jednotlivých odborností

Takýto konkrétny plán v súčasnosti neexistuje a z pohľadu DRG by sme mali preferovať riešenie takých hospitalizačných prípadov, ktoré majú vysoké relatívne váhy (RV – vyjadruje medicínsku a ekonomickú náročnosť prípadu a aj budúcu úhradu), nakoľko je aj poslaním NOÚ riešiť komplikované medicínske prípady.

Stabilizácia nárastu osobných nákladov

Cieľom NOÚ by malo byť udržať počet zamestnancov na približne rovnakej úrovni, aby sme zastabilizovali nárast osobných nákladov, čo znamená, že ústav v najbližšom období nemá kapacitu prijímať nových zamestnancov, iba nahradzovať tých odchádzajúcich. Nových by sme prijímali iba v prípade, ak by sme otvárali určitý nový program, napr. urologický, Centrum robotickej chirurgie, a iné.

V súčasnej situácii môže ústav teoreticky prijímať nových zamestnancov predovšetkým na oddelenia, ktorých hospitalizačné prípady majú vysoký tzv. CMI index (napr. chirurgické oddelenia, onkohematológia, ideálnym cieľom je dosiahnuť CMI index na úrovni 2 v rámci celého ústavu), resp. vysokú relatívnu váhu (ktorá vlastne vyjadruje medicínsku a ekonomickú náročnosť jednotlivého hospitalizačného prípadu – tieto sú v DRG systéme lepšie hradené). Naopak, opatrni by sme mali byť s prijímaním nových zamestnancov na oddelenia, kde majú hospitalizačné prípady nízku relatívnu váhu.

Systemizácia pracovných miest a personálny audit môžu ukázať nadbytok pracovníkov na niektorých oddeleniach a nedostatok na iných a navrhnúť tak optimalizačné presuny zamestnancov v rámci ústavu.

Kontrola spotreby liekov a ŠZM

Lieky a ŠZM ústav nemá pod kontrolou na 100%, cieľom č. 1 je vykazovať spotrebu liekov a ŠZM na každého jednotlivého pacienta (v podstate každú 1 tabletku), naše súčasné elektronické systémy to však neumožňujú. Dôležitým komponentom k zlepšeniu situácie je zavedenie systému skladového hospodárstva. To by mohlo zabezpečiť hospodárne využívanie zásob v sklade NOÚ (sledovanie spotreby liekov a ŠZM na konkrétneho pacienta) pre potreby chodu jednotlivých pracovísk ústavu a prispieť tak k zamedzeniu ich nadmernej spotreby a celkovej optimalizácii nákladov NOÚ.

Uskutočnenie analýzy súčasného využitia majetku vo vlastníctve NOÚ

Za účelom získania dodatočných finančných prostriedkov z titulu prípadného prenájmu, resp. odpredaja nepotrebného majetku.

ZVÝŠENIE VÝNOSOV, ABY REFLEKTOVALI REÁLNE NÁKLADY

Rokovania so zdravotnými poisťovňami

Vzhľadom na špecifickosť ústavu a jeho unikátnosť v rámci Slovenska je dôležité rozvinúť ďalšie negóciácie so zdravotnými poisťovňami za účelom zvýšenia platieb za uskutočnené výkony NOÚ.

Otvoriť otázku AZS

Je nevyhnutné vytvoriť nový bodovací systém, zvýšiť hodnotu ceny bodu, rokovať s MZ SR a ZP o kategorizácii a úhrade tzv. cyto-setov, ktoré sa využívajú pri aplikácii chemoterapie. V opačnom prípade bude AZS vždy stratová, čo bude brániť jej rozvoju.

NOÚ sa musí angažovať v rokovaní s MZ SR a ZP o aktualizácií jednotlivých výkonov a ich adekvátnom ohodnotení, mala by sa sformovať iniciatíva na pracovná skupina spoločne s ostatnými medicínskymi inštitúciami a koncovými nemocnicami.

Regulácia extramurálnych SValZ

Obmedziť v maximálnej možnej miere, ak túto službu poskytuje NOÚ.

Optimalizácia intramurálnych SValZ

Hodnotu SValZ v žiadanke vypísanej počas trvania hospitalizačného prípadu (HP) na dátum, kedy bude HP ukončený — ZP automaticky odpočítava z ceny HP.

D DRG SYSTÉM

SÚČASNÝ STAV

Od r. 2017 prebieha v NOÚ postupná implementácia systému DRG ako budúceho spravodlivejšieho úhradového mechanizmu. V systéme DRG by sme mali dostať skutočne reálne zaplatené za poskytnutú zdravotnú starostlivosť. Spustenie DRG (na nečisto) je naplánované od 01.01.2023, ostré spustenie sa očakáva od 1. 1. 2024.

Ukazovatele segmentu poskytovania ústavnej zdravotnej starostlivosti v systéme DRG sú:

Ukazovateľ	január - jún				Zmena		
	2019	2020	2021	2022	2022-2019	2022-20	2022-21
Obložnosť	87,00%	85,70%	69,62%	70,98%	-16,02	-1,72	1,36
Počet ošetrovacích dní	36 125	35 406	30 580	30 848	-5 277	-4 558	268
Počet HP	4 493	4 320	4 157	4 414	-79	94	257
PCCL	0,92	0,92	1,01	1,22	0,31	0,31	0,21
eCM	7 218,22	7 063,38	6 607,43	6 747,86	-470,37	-315,52	140,43
eCMI	1,61	1,63	1,59	1,53	-0,08	-0,10	-0,06
Počet inlierov	3865	3 737	3 649	3 895	30	158	246
Počet dolných outlierov	174	169	204	231	57	62	27
Počet horných outlierov	473	445	316	288	-185	-157	-28
Finančný objem PP	1 371 951	2 223 110	2 636 501	2 282 870	910 919	59 759	-353 631
Podiel inlier/počet HP	86,02%	86,50%	87,78%	88,24%	2,22%	1,74%	0,46%
P.dolný outlier/počet HP	3,87%	3,91%	4,91%	5,23%	1,36%	1,32%	0,33%
P.horný outlier/počet HP	10,53%	10,30%	7,60%	6,52%	-4,00%	-3,78%	-1,08%

Základné ukazovatele DRG podľa jednotlivých oddelení

Číslo odbor.	Odbornosť	Skutočnosť 1-6 2022												
		Počet lôžok	eCMI	Priemerné PCCL	Počet HP	Inlier (Počet HP)	Dolný outlier (Počet HP)	Horný outlier (Počet HP)	Priemerná ošetrovacia doba (HP / ukončené h.)	Počet Operačných HP	Počet Medicínskych HP	Počet Iných HP	Priemer na HP	Mesačný priemer PP na HP
010	chirurgia	4	1,24	0,87	63	57	-	6	6,17	44	15	4	10	2
10101	chirurgia A	1	1,06	0,63	19	16	-	3	5,79	15	3	1	-	-
10102	chirurgia B	1	1,18	0,96	28	26	-	2	5,25	18	8	2	8	1
10103	chirurgia C	1	1,58	1,00	16	15	-	1	8,25	11	4	1	25	4
10104	chirurgia D	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
19	klinická onkológia	86	0,86	1,58	1 957	1 703	130	124	5,43	116	1 793	48	286	48
19101	klinická onkológia A	18	0,87	1,27	396	322	49	25	4,83	24	370	2	449	75
19103	klinická onkológia D	17	0,96	0,99	334	293	13	28	6,47	37	294	3	231	38
19104	klinická onkológia E	19	0,77	1,82	441	397	21	23	4,78	21	413	7	343	57
19105	klinická onkológia F	17	1,19	2,67	267	207	23	37	9,01	23	229	15	94	16
19106	klinická onkológia G	15	0,70	1,43	519	484	24	11	3,93	11	487	21	249	42
25	OAİM	10	7,94	3,56	27	16	7	4	18,56	15	11	1	6 587	1 098
25101	OAİM	5	7,94	3,56	27	16	7	4	18,56	15	11	1	6 572	1 095
25102	OAİM - úsek anestetický	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
601101	OAİM - JIS onkologická	5	1,17	2,27	11	7	4	-	4,18	2	9	-	36	6
31	hematológia a transfuziológia	33	2,15	1,90	669	607	33	29	7,61	62	567	40	2 146	358
31101	onkohematológia I	21	2,36	1,68	368	346	7	15	7,83	53	288	27	1 831	305
31102	onkohematológia II	12	1,90	2,16	301	261	26	14	7,34	9	279	13	2 531	422
31103	onkohematológia I - TJ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
43	radiačná onkológia	35	3,53	0,88	114	86	1	27	20,61	110	4	-	29	5
229101	onkológia v gynekológii	20	1,42	0,19	521	467	38	16	5,13	492	29	-	109	18
319	onkológia v chirurgii	61	2,07	0,63	1 052	952	18	82	8,72	832	199	21	46	8
319101	onkológia v chirurgii A	17	2,41	0,66	275	243	5	27	10,51	201	68	6	60	10
319102	onkológia v chirurgii B	17	2,08	0,88	289	259	11	19	8,51	239	41	9	28	5
319103	onkológia v chirurgii C	16	2,17	0,83	225	213	-	12	9,34	132	87	6	103	17
319104	onkológia v chirurgii D	11	1,62	0,14	263	237	2	24	6,56	260	3	-	1	0
Spolu ÚZS NOÚ za 1-6 2022		249	1,53	1,22	4 414	3 895	231	288	6,99	1 673	2 627	114	517	86

PROBLÉMY A VÝZVY DRG SYSTÉMU

V zavádzaní systému DRG máme stále veľké rezervy, ak by sme boli už dnes platení za poskytnutú zdravotnú starostlivosť, podľa DRG by sa ekonomická strata ústavu ešte viac prehĺbila.

V budúcnosti sa musíme preto z pohľadu medicínsko-ekonomickej efektivity v systéme DRG usilovať o:

- reguláciu dĺžky ošetrovacej doby hospitalizačných prípadov (HP)
 - v zóne dolný outlier, napr. medicínsky odôvodneným predĺžením hospitalizácie
 - v zóne horný outlier, napr. užšou spoluprácou a komunikáciou s Oddelením paliatívnej medicíny (OPM), ktorá by umožnila rýchlejší transfer „paliatívneho“ pacienta na OPM (z tohto dôvodu bude zrejme v budúcnosti potrebné rozšíriť lôžkový fond OPM za predpokladu, že sa zvýši základná sadzba pre paliatívnu medicínu)
- reguláciu počtu HP
 - v zóne dolný outlier presunom do ambulantnej sféry z dôvodu nízkych relatívnych váh jednotlivých HP
 - zvýšením počtu HP v zóne inlier, so zachovaním trendu znižovania dĺžky ošetrovacej doby
- zvýšenie relatívnych váh (RV) hospitalizačných prípadov, napr. presunom HP s nízkou relatívnou váhou do ambulantného úseku, resp. rajónnych zdravotníckych zariadení, alebo vytvorenie JIS na Klinike onkohematológie, pacienti Gastroenterológie by po ambulantných výkonoch nemali byť hospitalizovaní na Klinike chirurgickej onkológie, nakoľko majú nízku RV
- správnosť vykazovania diagnóz, výkonov a pripočítateľných položiek HP v DRG systéme

Vo všeobecnosti k najčastejším chybám pri uzatváraní HP patria:

- nesprávne určená hlavná diagnóza
- chýbajúce vedľajšie diagnózy
- množstvo neopodstatnených vedľajších diagnóz
- ak poskytnuté výkony neboli vykázané
- ak vykázané kódy výkonov nezodpovedali skutočne poskytnutej zdravotnej starostlivosti
- neoprávnené vykázané výkony (nesplnené podmienky)
- chyby v kódach podávaných liekov
- nevykázané pripočítateľné položky

Keďže výška kompenzácie nákladov závisí nielen od hlavnej diagnózy pacienta, ale aj vedľajších diagnóz (t.j. náročnosti pacienta), ako aj od reálne spotrebovaného množstva liekov, je nevyhnutné, aby lekári pristupovali zodpovedne k vykazovaniu týchto skutočností v DRG systéme. Nakoľko podľa DRG zdravotné poisťovne kompenzujú NOÚ okrem tzv. základných sadzieb aj náklady na časť spotrebovaných liekov, či krvných derivátov (tzv. pripočítateľné položky – PP), považujem za potrebné aj tieto v systéme DRG dôsledne vykazovať (ďalej viď kapitola Zabezpečenie dôsledného reportingu v NIS NOÚ).

E OPATRENIA NA ZMIERNENIE DOPADOV ENERGETICKEJ KRÍZY

V súčasnosti sa mnohé nemocnice obávajú o ich schopnosť finančne uniesť náklady spojené so zásadným zvyšovaním cien energií v súvislosti s vojnou na Ukrajine. Nespočetné množstvo nemocníc bije na poplach, že ak nepríde podpora zo strany ministerstva vo forme dofinancovania / zastropovania týchto cien, môže nastať finančný kolaps v poskytovaní zdravotnej starostlivosti.

NOÚ má energie zazmluvnené do marca 2023, čo však nastane potom, je nejasné a manažment musí byť pripravený na ten najhorší scenár. Je jednoznačné, že ústav nemôže znížiť teploty v priestoroch, kde by to mohlo ohroziť pacientov, ale aj lekárov, ani nie je možné obmedziť spotrebu elektrickej energie technologických zariadení na poskytovanie energeticky náročných úkonov, akými sú výkony v rádioterapii nádorových ochorení (lineárne urýchlovače) a rádiologické vyšetrenia (napr. CT a MRi).

Energetický audit – prvý krok k riešeniu

Je potrebné, aby ústav prešiel podrobným energetickým auditom, z ktorého by mali vziť slabé miesta v energetickom hospodárení ústavu, zoznam opatrení na obmedzenie spotreby energie v prípade výrazného nárastu cien, ako aj dlhodobá stratégia energetického zefektívňovania ústavu. Dôležitou súčasťou takéhoto auditu je aj preukázanie „hodnoty za peniaze“ jednotlivých opatrení, čo je nevyhnutné pri snahe zefektívniť celkové hospodárenie ústavu.

EXPRESNE IMPLEMENTOVATEĽNÉ OPATRENIA

Obmedzenie vykurovania v administratívnych budovách a ambulantných pracoviskách

V administratívnej budove bude vykurovanie stanovené na 20 °C, teda nižšia povolená teplota pri triede práce „1a“. Vykurovanie bude taktiež zap-

nuté len počas pracovnej doby, ak energetický audit ukáže tento postup za energetiky výhodnejší. V nevyhnutných prípadoch by som zvažil zavedenie pracovného modelu 4+1, kedy by administratívni pracovníci pracovali piatky z domu, teda z „home officu“.

V prípade ambulantných pracovísk, je namiesto regulácie teploty, čo by mohlo ovplyvniť komfort aj zdravie pacienta, nutné regulovať počet elektrických vykurovacích jednotiek, ako aj kontrolu ich vypínania pri odchode z pracoviska.

Modernizácia osvetlenia

Prioritou bude šetriť na energiách bez zásadných zásahov do fungovania ústavu, ako aj bez zásadných investícií a práve preto, jedným z očakávaných výstupov energetického auditu, ako aj preferované riešenie, bude výmena zastaralých žiaroviek a žiariviek za moderné LED osvetlenie, nakoľko by sa jednalo o relatívne malú investíciu s rýchlou návratnosťou. Taktiež je nutné zvažiť obmedzenie osvetlenia v čase od 22:00 do 6:00 v priestoroch areálu ústavu, ako aj montáž pohybových senzorov v priestoroch, kde nie je nutné celodenné osvetlenie z dôvodu ich nepravidelnej navštevovanosti, ako napr. toalety, a iné.

DLHODOBÉ OPATRENIA A STRATÉGIA

Zateplenie fasády budov a výmena okien

Dlhodobou stratégiou modernizácie ústavu je nielen jeho medicínska vybavenosť, ale aj rekonštrukcia fasád a okien, ktoré sú pôvodné (vymenené sú iba okná v nových zrekonštruovaných úsekoch). Práve tento krok by zásadne prispel k zvýšeniu energetickej efektívnosti počas vykurovacej sezóny aj počas leta, avšak primárnym problémom je finančná náročnosť daného kroku. Práve s dôrazom na získavanie externého financovania by modernizácia exteriéru ústavu mala byť primárne financovaná z prostriedkov Plánu obnovy, konkrétne z Výzvy na financovanie veľkých investičných projektov na podporu výstavby a rekonštrukcie nemocníc za účelom zlepšenia kvality a efektívnosti ústavnej zdravotnej starostlivosti, alebo aj z operačného programu Kvalita životného prostredia. Koncept, ktorý je pri podobných projektoch doposiaľ na Slovensku nepreskúmaný - metóda energetických služieb so zaručenou úsporou (EPC), ktorý umožňuje prenos rizika nenaplnenia cieľov projektu, ako aj energetický manažment na poskytovateľa, sa v zahraničí osvedčil práve nemocniciam, ako napr. Mladoboleslavkej nemocnici, ktorá v oblasti energetickej efektívnosti a úspešných investícií do nej môže poslúžiť ako vzor aj pre NOÚ.

Renovácia vykurovacej infraštruktúry

V súčasnosti funguje v ústave centrálny systém vykurovania a to bez možnosti lokálnej regulácie, ktorý spôsobuje, že všetky časti jednotlivých budov sú vykúrené rovnako, a to aj tie, ktoré by byť nemuseli (dnes vieme regulovať iba vykurovanie celých budov, nie jednotlivých priestorov, akými sú chodby, poschodia, oddelenia). Je nutné v rámci rekonštrukčných prác renovovať aj systém kúrenia, ktorý umožní lokálnu reguláciu vykurovania, ale aj automatické nastavenie vykurovacích cyklov, ktoré optimalizujú spotrebu energií vzhľadom na momentálne využitie priestorov a potrebu ich vykurovania.

Osadenie fotovoltiky na strechy budov

Z dlhodobého hľadiska práve osadenie fotovoltických panelov na strechy budov ústavu by zásadne znížilo finančné dopady vývojev na trhu s energiami. Solárne panely sú ideálnym doplnkom ako diverzifikovať energetické portfólio ústavu, nakoľko väčšina spotreby energie vzniká práve počas dňa. Nakoľko aj v tomto prípade sa jedná o finančne náročný projekt, verím, že stojí za zváženie pozrieť sa na inovatívne riešenia, ktoré sa naskytujú už aj na Slovensku vo forme obstarania fotovoltických panelov ako služby, teda ich dlhodobý prenájom, čo zásadne znižuje výšku prvotnej investície, no poskytuje takmer identický výsledok s ohľadom na zmenšenie dopadu energetickej krízy na hospodárenie ústavu. Na rovnakom koncepte je postavený potrebný doplnok – batériové úložisko, ktoré nielenže slúži ako zdroj na uchovanie prebytočnej vyprodukovanej solárnej energie, ale slúžil by aj ako záložný zdroj pre prípad výpadku prúdu v ústave. Z finančného hľadiska je možné zabezpečiť financovanie takéhoto úložiska zo strany distribučnej spoločnosti, čo by predstavovalo pre ústav ideálnu situáciu, t. j. šetrenie zdrojov bez nutnosti významnej investície a to aj vďaka partnerstvu s firmami zo súkromného sektora.

F ALTERNATÍVNE ZDROJE FINANCOVANIA

PROBLÉMY A VÝZVY

Dlhodobým cieľom ústavu je kladný výsledok hospodárenia. Ako bolo už v mnohých oblastiach ukázané, NOÚ je od toho veľmi ďaleko a aj z tohto dôvodu sa už od r. 2009 aktívne zasadzujem o rozvoj ekosystému, ktorý umožňuje ústavu čerpať nemalú časť prostriedkov z darov a príspevkov z externého prostredia – do dnešného dňa primárne cez OZ Združenie priateľov NOÚ. Vzhľadom na súčasný ekonomický vývoj je však nutné rozšíriť zdroje externého financovania so zameraním na granty, dotácie, príležitosti Plánu obnovy a spoluprácu so súkromným sektorom.

GRANTY, DOTÁCIE A PLÁN OBNOVY

Veľké spoločnosti, resp. ich nadácie, ale aj rôzne inštitúcie poskytujú ročne veľké množstvo finančných prostriedkov, ktoré sú určené na rozvoj zdravotníckych zariadení na Slovensku. Hlavnou bariérou pri ich získavaní je administratívna záťaž spojená s aktívnym sledovaním otvorených výziev, proces tvorby žiadosti, projektov a reporting s tým spojený.

Vzhľadom na potenciálnu hodnotu, ktorú by sme takýmto spôsobom vedeli priniesť do NOÚ, považujem za potrebné alokovať na spomínané aktivity jedného až dvoch administratívnych pracovníkov.

Vitálnou alternatívou by bol outsourcing týchto aktivít na spoločnosti poskytujúce poradenstvo a podporu v oblasti získavania grantov a dotácií.

Plán obnovy môže byť taktiež zdrojom modernizácie ústavu cez Program „Moderná a dostupná zdravotná starostlivosť“ v relevantných oblastiach akými sú Digitalizácia v zdravotníctve (prepojené s reformami 2, 3 a investíciami 2, 4, resp. záber naprieč zdravotníctvom), Komponent 11: Moderná a dostupná zdravotná starostlivosť, do ktorej spadajú výzvy Zlepšenie plánovania rádioterapie za podpory umelej inteligencie a Centrálné riadenie - nový ERP systém.

SPOLUPRÁCA SO SÚKROMNÝM SEKTOROM CEZ PPP PROJEKTY

Spolupráca so súkromným sektorom je častokrát zanedbávaná forma rozvoja inštitúcií verejnej správy, avšak môže značne znížiť náklady spojené s veľkými projektami, na ktoré by inak neexistoval priestor v rozpočte ústavu. Formou takejto spolupráce by sa mohli realizovať nasledovné projekty:

Parkovací dom s obchodnou galériou

Parkovanie pacientov aj zamestnancov je dlhodobým problémom ústavu a zhoršuje skúsenosť pacienta s návštevou ústavu od prvého momentu. Vybudovanie parkovacieho domu by tento problém vyriešilo, s týmto projektom je možné spojiť aj vybudovanie novej obchodnej galérie a oddychovej zóny pred ústavom v priestoroch bývalého krytého parkoviska určeného pre zamestnancov ústavu, kde by mohli vzniknúť nové komerčné priestory pre ambulanciu komplementárnej medicíny, predajňu zdravotníckych pomôcok, predajňu zdravých výživových doplnkov, parochňové štúdio, bio-bufet, predajňu čerstvých štiav, kaviareň a iné. Uvedené prevádzky by významne rozšírili ponuku služieb pre našich pacientov a návštevníkov, nakoľko by išlo o veľkú investíciu. Projekt parkovacieho domu sa už aktívne riešil (v r. 2012 – 2016), ale pre vysoké finančné náklady je jeho realizácia bez vstupu externého investora takmer nemožná. Následne by daný investor mal zmluvu na prevádzku a prenájom obchodných priestorov, ako aj prevádzku parkovacieho domu samotného.

Ubytovacie zariadenie v blízkosti NOÚ

V zahraničí sa bežne v blízkosti nemocnice nachádza hotel či iné ubytovacie zariadenie, ktoré slúži pacientom a ich blízkym. Toto praktické riešenie umožňuje nielen komfortné ubytovanie blízkych ľudí pacienta počas liečby v jeho dosahu, ale slúži aj ako alternatíva ku hospitalizáciám a je podporným elementom jednodňovej medicíny.

Hotel alebo iné ubytovacie zariadenie by mohlo byť vybudované priamo v areáli NOÚ a malo by poskytovať cenovo dostupný komfort. Z podstaty zdravotnej starostlivosti poskytovanej v ústave je zrejmé, že dopyt po takomto ubytovaní by bol.

G PODPORA VEDY, VÝSKUMU A INOVÁCIÍ

NOÚ sa musí ako inštitúcia národného významu aktívne podieľať na vývoji a podpore inovácií v oblasti liečby onkologických ochorení – ako nástroja na poskytovanie modernej zdravotnej starostlivosti a liečby, ku ktorým by pacienti v iných zariadeniach nemali prístup. Preto je mojou osobnou ambíciou zasadiť sa o zriadenie Výskumno-vývojového centra inovácií v NOÚ, ktoré bude aktívne prepájať výskumné inštitúcie (akými sú Ústav experimentálnej onkológie a Biomedicínske Centrum SAV, TRU), NOI, univerzity / fakulty, medicínske a farmaceutické spoločnosti (vrátane „start-upov“) pri výskume a vývoji v oblasti onkológie a onkologickej liečby.

Už v súčasnosti sa vybraní zamestnanci NOÚ venujú v oblasti vedy a výskumu najmä klinickému výskumu (klinické skúšanie liekov) a translačnému výskumu. Prínos takéhoto skúšania je pozorovateľný v dvoch rovinách – jednak prínos pre pacientov (získavajú tak prístup k moderným inovatívnym liečbam), ako aj prínos pre NOÚ, ktorý takýmto spôsobom môže získať dodatočné výnosy a finančné prostriedky.

H KOMUNIKÁCIA A MARKETING

Efektívna interná aj externá komunikácia je dôležitý podporný nástroj na dosiahnutie cieľov v ostatných oblastiach, od ľudských zdrojov, cez rozvoj alternatívnych zdrojov financovania až po implementáciu nových IT systémov. Je to síce nepriama, ale esenciálna časť úspešnej implementácie takmer všetkých spomínaných projektov.

INTERNÁ KOMUNIKÁCIA

Interná komunikácia je základným komponentom implementácie zásadných zmien, ktoré majú byť prijaté, ako aj transparentného manažmentu, ktorý je

mojou prioritou. Všetci zamestnanci musia byť prirodzenou cestou a postupne informovaní o nadchádzajúcich zmenách (aj tých, ktoré sa ich bytostne netýkajú) z dôvodu budovania povedomia o stave ústavu.

Hlavnými komunikačnými kanálmi budú:

- ▶ Elektronický aj printový „newsletter“ informujúci o zmenách a vývoji v ústave, ako aj približujúci jednotlivých zamestnancov a realizované projekty
- ▶ Sociálne siete (Facebook, Instagram, Youtube)
- ▶ Pravidelné stretnutia vedenia so zamestnancami, čo vytvára priestor na zodpovedanie otázok a vybudovanie dôvery k manažmentu

BUDOVANIE POVEDOMIA O AKTIVITÁCH NOÚ

Je potrebné aj naďalej udržiavať a rozširovať spoluprácu so školami a univerzitami so zameraním na oblasť zdravotníctva, patientskymi organizáciami (Občianske združenie Nie Rakovine, Europacolón Slovensko, Občianske združenie Amazonky a iné) a širokou verejnosťou. Cieľom budovania povedomia o NOÚ by malo byť informovanie, ako aj vzdelávanie týchto skupín o činnosti ústavu, jeho výsledkoch a kľúčových špecialistoch, ako aj o prevencii proti rakovine. Zároveň by ústav takýmto spôsobom mohol zaujať študentov vyššie spomenutých stredných škôl a univerzít a zabezpečiť si tak do budúcnosti nových zamestnancov.

BUDOVANIE ZNAČKY NOÚ

Dôležitým cieľom pri budovaní partnerstiev s cieľom získania príspevkov a sponzorských darov od súkromných spoločností je vybudovať taký branding a značku, ktorá je atraktívna, rozpoznateľná širokou verejnosťou a reputačne silná. Tieto aspekty sú dôležité aj pri nábore nových zamestnancov, ktorí hľadajú prácu u zamestnávateľa, ktorý je prestížny, kvalitný a známy. Vybudovanie tejto identity v podaní verejnej inštitúcie je výzva (moderný branding na sociálnych sieťach, aktívna participácia na podujatiach, konferenciách a pracovných veľtrhoch).

Mojim cieľom je dosiahnuť, aby bolo NOÚ pre širokú verejnosť synonymom moderného zdravotníckeho zariadenia tej najvyššej kvality, inovácie a pokroku a zároveň unikátnej umeleckej nemocnice.

I MODERNÝ A TRANSPARENTNÝ MANAŽMENT

Moderný, efektívny a transparentný manažment je základom implementácie všetkých vyššie spomínaných riešení. Mojou víziou je učiť sa od toho najefek-

tívnejšieho – a tým je súkromný sektor, v ktorom je manažment postavený na objektívnych a merateľných ukazovateľoch výkonnosti a v ktorom sa jednotlivé manažérske rozhodnutia opierajú o jasné dáta.

Preto je mojou ambíciou postaviť princípy manažmentu ústavu na nasledovných troch základných hodnotách.

KVALITNE NASTAVENÉ CIELE A INDIKÁTORY VÝKONNOSTI (KPI)

Primárne medicínske ukazovatele:

- ▶ Obložnosť
- ▶ Priemerná ošetrovacía doba
- ▶ Obrat lôžka
- ▶ Spotreba liekov a ŠZM / na pacienta (nevykazujeme, iba na oddelenie)
- ▶ Meranie spokojnosti pacientov s kvalitou poskytovanej zdravotnej starostlivosti
- ▶ Výskyt „medicínskych udalostí“

V systéme DRG:

- ▶ Počet hospitalizačných prípadov (HP)
- ▶ CMI
- ▶ Počet inlierov

KVALITNÉ DÁTA V REÁLNO M ČASE

Dočasným riešením, pokým dôjde k obstaraniu nového moderného manažérskeho systému, je implementácia reportingovej platformy MS Power BI. Ide o komplexnú platformu samoobslužnej Business Intelligence, ktorá zbiera a kombinuje dáta z obrovského množstva zdrojov, a následne poskytuje analýzy a reporty v reálnom čase. Ide o finančne nenáročné riešenie s rýchlou implementáciou, ktoré môže expresne zlepšiť situáciu v manažmente dát a hospodárskych ukazovateľov.

Tieto pomerne jednoduché opatrenia zásadným spôsobom prispievajú k zvýšenej transparentnosti, ako aj objektívnosti manažérskeho rozhodnutia. Nakoľko manažment nie je len o rozhodnutiach, ale aj o správnych funkčných štruktúrach a systémoch, považujem za podstatné zvážiť možnosť certifikácie ISO 9001, čo je systém požiadaviek na systém manažérstva kvality, ktorý musia organizácie zaviesť, aby splnili očakávania interných a externých zainteresovaných strán. Norma ISO 9001 je založená na siedmich zásadách manažérstva kvality:

- ▶ Zameranie na pacienta a udržateľný úspech
- ▶ Manažment a vedenie
- ▶ Zapojenie ľudí
- ▶ Prístup orientovaný na procesy
- ▶ Zlepšovanie
- ▶ Rozhodovanie založené na dôkazoch
- ▶ Riadenie vzťahov

MERANIE SPOKOJNOSTI PACIENTOV

Spokojnosť pacientov s kvalitou poskytovanej zdravotnej starostlivosti v záujme jej neustáleho zvyšovania považujem za nutné periodicky merať a vyhodnocovať tak, ako je tomu vo väčšine súkromných zdravotníckych zariadení. Cieľom takéhoto merania by bolo aj sledovanie spokojnosti pacientov s kvalitou poskytnutej zdravotnej starostlivosti jednotlivými lekármi a zamestnancami ústavu (v budúcnosti by sa mohlo stať jedným z kritérií odmeňovania).



04. OZ Združenie priateľov NOÚ – kľúčový partner NOÚ



ZDRUŽENIE
PRIATEĽOV NOÚ
umenie pomáhať

V r. 2009 som spolu s ďalšími kolegami z NOÚ založil neziskové transparentné občianske združenie Združenie priateľov NOÚ. Ako námestník riaditeľa NOÚ pre zdravotnú starostlivosť som už vtedy vnímal nedostatočné financovanie ústavu a hľadal som riešenia. Inšpiráciu som našiel v USA, v M.D. Anderson Cancer Center, v Houstone, v Texase.

Cieľom Združenia priateľov NOÚ je rozvoj pracovísk výlučne NOÚ, rekonštrukcia a kultivácia chátrajúcich priestorov, ambulancií, lôžkových oddelení i čakární, obnova prístrojového parku a modernizácia technického vybavenia, zlepšovanie podmienok pre pacientov, ale aj zamestnancov, podpora podujatí orientovaných na osvetu, prevenciu a liečbu rakoviny. Propagáciou umeleckej tvorby zo zbierkového fondu NOÚ sa snaží estetizovať sterilné nemocničné prostredie a spríjemniť tak pobyt pacientom a ich rodinám. Združenie priateľov NOÚ získava finančné prostriedky od individuálnych darcov, veľkých súkromných spoločností a z „inštitútu 2%“. Všetky prostriedky, ktoré vyzbiera, investuje naspäť do obnovy NOÚ, členmi správnej rady sú preto iba zamestnanci ústavu. Informácie o všetkých minulých ako aj súčasných projektoch a aktivitách Združenia priateľov NOÚ sú verejne dostupné na stránke www.priatelianou.sk.

V r. 2013 NOÚ zmenil svoju „tvár“, prešiel kompletným a komplexným rebrandingom a prijal novú komunikačnú a ideovú stratégiu pod názvom „Umenie liečiť“. OZ Združenie priateľov NOÚ sa zároveň stalo kľúčovým partnerom ústavu, jeho hlavným posolstvom sa stalo práve „Umenie pomáhať“. NOÚ aj OZ sme prepojili ideovo (posolstvá a spoločné ciele), vizuálne (logá a posolstvá sú promované spoločne v priestoroch ústavu, na jednotlivých dokumentoch a písomnostiach, zdravotníckom oblečení) a projektovo (konkrétne finančná podpora jednotlivých projektov).

Dlhodobým cieľom NOÚ a OZ Združenie priateľov NOÚ je precízne rozvíjať projekty „Umenie liečiť“ a „Umenie pomáhať“, ktoré nie sú len filozofiou, ale unikátnym manažérskym projektom a našou vlastnou cestou ako dofinancovať NOÚ a zabezpečiť jeho ďalší rozvoj. Iba vďaka spolupráci Združenia priateľov NOÚ a Národného onkologického ústavu sa podarilo v priebehu posledných rokov (2011–2022) zrealizovať vyše 15 významných projektov:

- ✓ Rekonštrukcia Oddelenia klinickej onkológie E Kliniky klinickej onkológie LF UK a NOÚ
- ✓ Rekonštrukcia Kliniky chirurgickej onkológie SZU a NOÚ
- ✓ Kompletná prestavba a rekonštrukcia Oddelenia ambulantnej chemoterapie (a zároveň vytvorenie prvej galérie súčasného slovenského výtvarného umenia v rámci projektu „Umenie lieči 1“, 88 obrazov venovalo 33 umelcov zo spoločnosti Spectrum ART)
- ✓ Kompletná prestavba a rekonštrukcia Transplantačného centra (jednotky)
- ✓ Vybudovanie prvého komplexného „prsíkového centra“ v štátnom zdravotníckom zariadení v SR Centra chirurgie prsníka (a zároveň vytvorenie druhej galérie súčasného slovenského výtvarného umenia v rámci projektu „Umenie lieči 2“, 33 obrazov venovalo 33 umelcov zo spoločnosti Spectrum ART)
- ✓ Kompletná prestavba a rekonštrukcia Oddelenia paliatívnej medicíny NOÚ
- ✓ Vydávanie časopisu SPOLU — to pôjde ľahšie (ako významného informačného kanálu smerom k pacientom a spôsob ako im priblížiť nemocnicu)
- ✓ Miesta prvého kontaktu a nový informačný systém (nový informačný pult a vstupný vestibul, registrácia a príjem pacientov, evidencia chorobopisov)
- ✓ Revitalizácia nemocničného parku a inštalácia fontány „Dažďoví draci“ (vytvorenie unikátnej oddychovej zóny určenej na oddych pacientov, stretnutia s rodinou a priateľmi, ale aj rehabilitáciu)
- ✓ Rekonštrukcia a modernizácia veľkej kongresovej sály (podpora vzdelávania lekárov a zamestnancov ústavu, miesto konania odborných podujatí, možnosť komerčného prenájmu)
- ✓ Vybudovanie modernej „kaválovej zákrovne“ (miestnosť, kde sa zavádzajú kaválne katétre), je obložená unikátnymi veľkoplošnými sklenenými platňami (materiál použitý v SR vôbec po prvý krát)
- ✓ 5 ročníkov tanečného galapredstavenia „Umenie pre život“
- ✓ Spolupráca s dobrovoľníckou skupinou „Vrba“ (dobrovoľníci pred ambulanciami v čakárňach pacientom zdarma ponúkajú minerálku, teplé nápoje či časopisy a snažia sa spríjemniť atmosféru nemocničných chodieb)
- ✓ Vybudovanie Oddelenia klinickej onkológie E v nových priestoroch Pavilónu M a tretej galérie súčasného slovenského výtvarného umenia
- ✓ Rekonštrukcia Oddelenia onkohematológie I
- ✓ Komplexná rekonštrukcia Oddelenia klinickej onkológie A (Centrum pre liečbu sarkómov)
- ✓ Rekonštrukcia ďalších priestorov Kliniky chirurgickej onkológie SZU a NOÚ

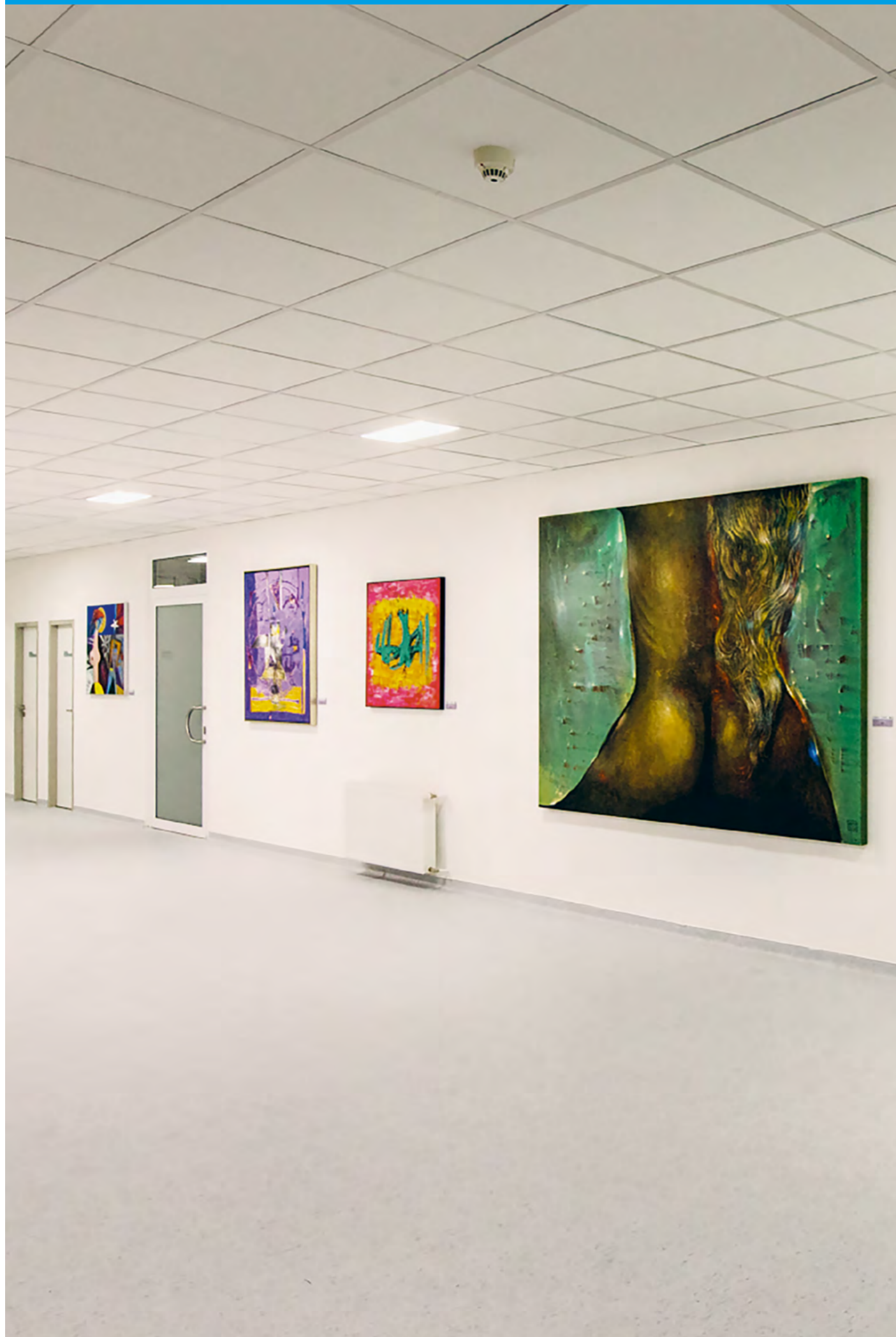
Počas doterajšej existencie OZ Združenia priateľov NOÚ, OZ podporilo NOÚ sumou približne 3 milióny EUR (tiež hodnota vzácnych obrazov).



V snahe zvýšiť podiel externého financovania NOÚ je dôležité rozvíjať aj marketingové a fundraisingové snahy v OZ Združenie priateľov NOÚ a vytvoriť atraktívnu a známu značku pre potenciálnych partnerov a podporovateľov zo súkromného sektora.

Umenie pre život





05. ANALÝZA PRÍLEŽITOSTÍ A RIZÍK NOÚ V OBDOBÍ 2023 – 2027

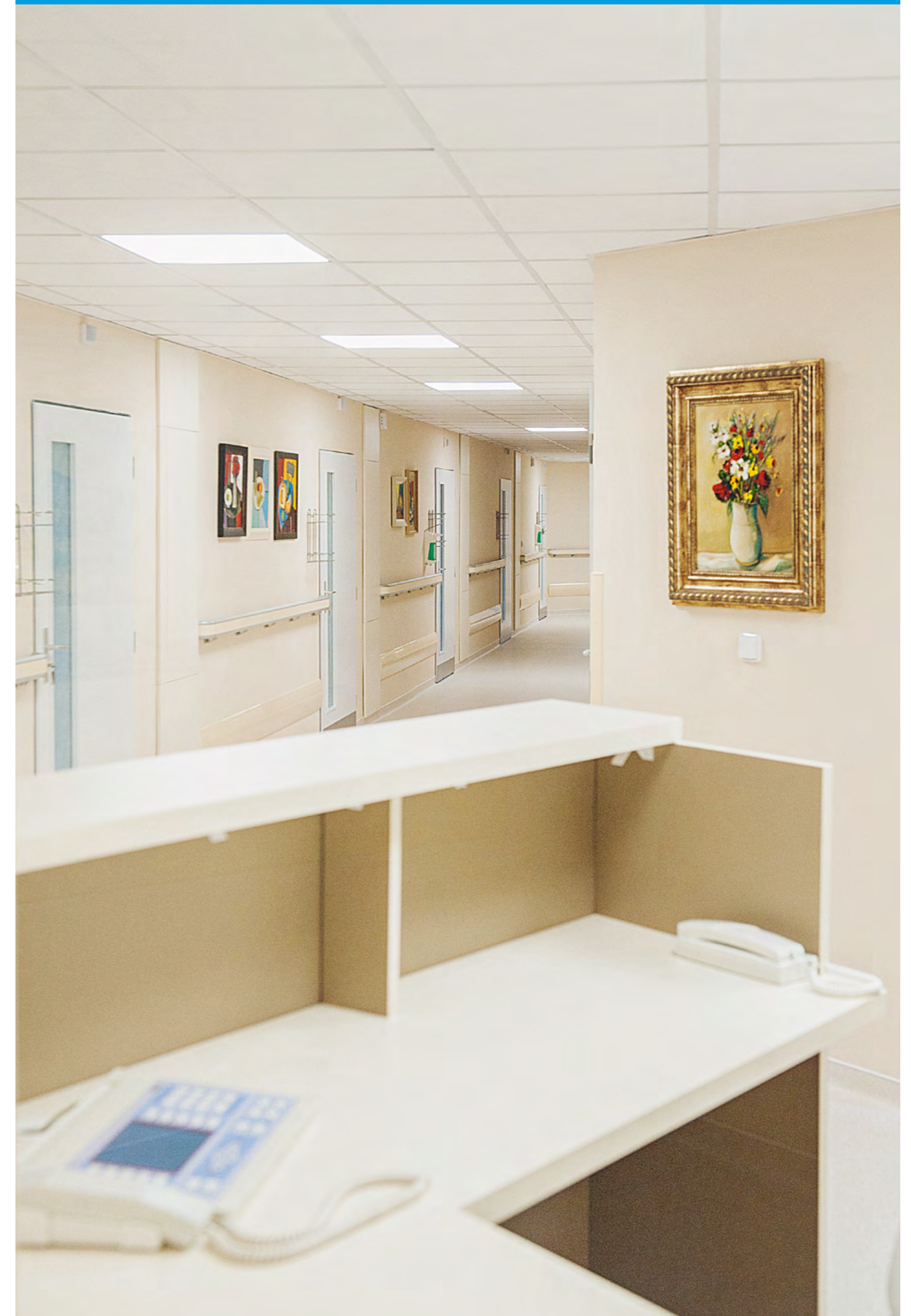
A PRÍLEŽITOSTI

- ▶ Dosiadnuť vyrovnané, resp. kladné hospodárenie
- ▶ Dosiadnuť pozíciu lídra a „trendsettera“ v poskytovaní onkologickej starostlivosti
- ▶ Aktívne pracovať s unikátnym „know-how“ a bohatými skúsenosťami, ktorých nositeľmi sú jednotliví špičkoví lekári a ďalší zamestnanci, ústav je najvyšším konzultačným centrom v onkológii v SR
- ▶ Rozvoj „Centier excelentnosti“ pre viaceré diagnózy v ústave (napr. Centrum chirurgie prsníka, Transplantačné centrum, Centrum paliatívnej medicíny)
- ▶ Zavádzať do liečby pacientov najnovšie technológie (napr. v rádioterapii nádorov, lokálne ablačné techniky (RFA, kryoablácia), CAR T-bunková liečba, miniinvazívna endoskopická submukózna disekcia včasných karcinómov čreva a rekta, perspektívne ECMO v liečbe kriticky chorých pacientov na OAIM a v budúcnosti i vybudovanie Centra robotickej chirurgie)
- ▶ Klásť výnimočný dôraz na pohodlie a spokojnosť pacienta a jeho rodiny („patient and family friendly“ inštitúcia)
- ▶ Bezpečnosť liečby je pre nás samozrejmom prioritou („Iniciatíva pre bezpečnosť pacientov“)
- ▶ Pokračovať v rozvoji filozofii/konceptov „Liečivé prostredie“ a „Umenie lieči“
- ▶ Upevniť pozíciu NOÚ ako medzinárodného centra klinického výskumu, realizujúceho aj kvalitný vlastný translačný výskum
- ▶ Rozvinúť hlbšiu spoluprácu s najväčšími onkologickými centrami/ústavmi v susediacich krajinách (Viedeň, Brno, Praha), ale aj vo svete, naši lekári sa pravidelne školia v zahraničných centrách
- ▶ Publikovať práce našich odborníkov v zahraničných a domácich odborných časopisoch, naši lekári prednášajú na zahraničných a domácich odborných konferenciách
- ▶ Udržať si dominanciu vo vzdelávaní a príprave lekárov, sestier a ďalších odborníkov v onkológii a príbuzných disciplínach, ako aj v osvetových programoch pre onkologických pacientov
- ▶ Zamestnávať vzdelaných, skúsených, motivovaných a empatických pracovníkov
- ▶ Poskytovať komplexnú onkologickú starostlivosť aj zahraničným pacientom
- ▶ Rozvíjať viaczdrojové financovania

- ▶ Efektívne implementovať DRG systém, ako aj systém elektronického zdravotníctva
- ▶ NOÚ je všeobecne akceptovanou a rešpektovanou inštitúciou, symbolizuje „značku najvyššej kvality“

B RIZIKÁ

- ▶ Nevyhovujúce zmluvy so zdravotnými poisťovňami
- ▶ Neočakávané legislatívne zmeny
- ▶ Finančná náročnosť inovatívnych technológií, terapií a ďalšieho rozvoja
- ▶ Neriešenie potreby viaczdrojového financovania ústavu
- ▶ Vznik nových onkologických centier v Bratislave (napr. avizované otvorenie Nemocnice Bory v r. 2023), konkurenčný súboj o pacienta
- ▶ Nárast osobných nákladov
- ▶ Odchody zamestnancov, konkurenčný súboj o zdravotníkov
- ▶ Problémy s implementáciou a používaním DRG systému (nedostatočné vykazovanie)
- ▶ Časté výmeny na riadiacich postoch, politické zásahy





06. AKÁ JE SKUTOČNÁ HODNOTA NOÚ PRE SPOLOČNOSŤ ? – „HODNOTA ZA PENIAZE“

Skutočnú hodnotu NOÚ pre spoločnosť, resp. jeho „Hodnotu za peniaze“ predstavujú unikátne pracoviská, ľudia, prostredie, ktoré lieči a náš prístup k pacientom a ich rodinám.



A UNIKÁTNE PRACOVISKÁ (KLINIKY, „CENTRÁ EXCELENTNOSTI“ A ODDELENIA) – UNIKÁTNE VÝKONY

- ✓ **Klinika klinickej onkológie** – najväčšia onkologická klinika v SR, jediná, ktorej jednotlivé oddelenia sa úzko špecializujú na liečbu konkrétneho typu nádorového ochorenia
- ✓ **Klinika chirurgickej onkológie** – najväčšia onko-chirurgická klinika v SR, najviac vykonaných komplikovaných onko-chirurgických operácií v SR
- ✓ **Centrum chirurgie prsníka** – najnovšie (2016) a jediné takto komplexné „prs-níkové centrum“ v štátnom zdravotníckom zariadení v Slovenskej republike
- ✓ **Oddelenie (Centrum) paliatívnej medicíny** – prvé a jediné akútne Oddelenie paliatívnej medicíny v Slovenskej republike
- ✓ **Klinika onkohematológie, Transplantačná jednotka (Centrum)** – 2. najväčšie transplantačné centrum kmeňových krvotvorných buniek v SR, **Centrum pre CAR T-bunkovú liečbu** (prebieha zavádzanie programu, jediné v SR)
- ✓ **Jednotka translačného výskumu** – jediné pracovisko svojho druhu v onkologickom centre v SR
- ✓ **Gastroenterologické oddelenie** – unikátne oddelenie svojho druhu v SR, kde sa vykonáva endoskopická submukózna disekcia pri nádoroch kolorekta a žalúdka, najviac vykonaných endoskopických resekcii v SR
- ✓ **Oddelenie klinických štúdií** – najväčšie oddelenie svojho druhu v SR, ktoré vytvára podmienky a zabezpečuje podporu pri vykonávaní klinického skúšania, najviac prebiehajúcich klinických štúdií v SR
- ✓ **Oddelenie gynekologickej onkológie** – vykonáva najviac komplikovaných operácií pri karcinómoch vaječníkov a krčku maternice v SR, rovnako najviac laparoskopických výkonov pri nádoroch tela maternice v SR a je najväčším centrom pre diagnostiku a liečbu pacientiek s infiltrujúcou endometriózou v SR

a ďalšie oddelenia, ktoré napredujú, aby poskytovali tú najkomplexnejšiu a najmodernejšiu zdravotnú starostlivosť.

B ĽUDIA

- ✓ **Prof. MUDr. Daniel Pindák, PhD.** – prednosta Kliniky chirurgickej onkológie, najmladší docent chirurgie v SR (v období získania akademického titulu), osobne vykonáva každý rok najviac radikálnych operácií pankreasu a multi-viscerálnych resekcii
- ✓ **Prof. MUDr. Michal Mego, PhD.** – prednosta II. Onkologickej kliniky, držiteľ prestížneho svetového ocenenia „UICC American Cancer Society Award“, držiteľ ocenenia „Krištáľové krídlo“, najmladší profesor onkológie v SR
- ✓ **Prof. MUDr. Juraj Pechan, CSc.** – bývalý dlhoročný prednosta Kliniky chirurgickej onkológie ako aj medicínsky riaditeľ NOÚ, držiteľ ocenenia „Krištáľové krídlo“
- ✓ **MUDr. Jozef Šufliarsky, PhD.** – dlhoročný primár Oddelenia klinickej onkológie A, uznávaný expert na liečbu sarkómov mäkkých tkanív v SR
- ✓ **Doc. MUDr. Ľuboš Drgoňa, CSc.** – prednosta Kliniky onkohematológie, uznávaný expert na liečbu lymfómov a antiinfekčnú liečbu
- ✓ **MUDr. Andrej Vranovský, PhD.** – dlhoročný primár Oddelenia onkohematológie I, uznávaný expert na liečbu lymfómov
- ✓ **MUDr. Boris Pekárek, PhD.** – primár Gastroenterologického oddelenia, uznávaný expert na miniinvazívnu endoskopickú submukóznú disekciu
- ✓ **MUDr. Ivan Uhrin** – primár Rádiologického oddelenia, uznávaný odborník, venuje sa zavádzaniu lokálnych ablačných techník v onkológii
- ✓ **MUDr. Eva Husarovičová, PhD.** – dlhoročná primárka Oddelenie fyziatrie, balneológie a liečebnej rehabilitácie, uznávaná expertka na liečbu lymfedému
- ✓ **MUDr. Andrea Škripeková, PhD.** – primárka Oddelenia paliatívnej starostlivosti NOÚ, propagátorka odboru paliatívna medicína v SR
- ✓ **MUDr. Tibor Lengyel, PhD.** – primár Oddelenia gynekologickej onkológie, venuje sa rozsiahlym radikálnym onkologickým operáciám v malej panve
- ✓ **MUDr. Igor Slezák, PhD.** – Oddelenie gynekologickej onkológie, uznávaný a vyhľadávaný špecialista na „miniinvazívne“ operácie v gynekológii
- ✓ **MUDr. Marián Karaba, PhD.** – dlhoročný primár Centra chirurgie prsníka, uznávaný špecialista na chirurgickú liečbu rakoviny prsníka
- ✓ **MUDr. Eva Oravcová, PhD.** – primárka Prsníkového centra, uznávaná špecialistka na onkologickú liečbu rakoviny prsníka
- ✓ **PhDr. Beáta Bernadičová** – vrchná sestra Kliniky chirurgickej onkológie SZÚ a NOÚ, držiteľka ocenenia „Krištáľové krídlo“ a mnoho ďalších vzdelaných, skúsených, motivovaných a empatických pracovníkov NOÚ, ktorí každý deň zabezpečujú kvalitnú, bezpečnú a komfortnú starostlivosť o ťažko chorých onkologických pacientov, a bez ktorých by bolo fungovanie NOÚ nemožné.

C PROSTREDIE, KTORÉ LIEČI – „LIEČBA UMENÍM“

Prostredie, v ktorom naši pacienti absolvujú liečbu, považujeme za dôležitú, neoddeliteľnú súčasť liečebného procesu.

V NOÚ sme otvorili už 6 umeleckých galérií:

- ▶ vo vstupnej hale NOÚ v hlavnej budove vystavujeme diela popredných slovenských výtvarníkov 20. storočia, z „Umeleckého zbierkového fondu NOÚ“
- ▶ Galéria súčasného slovenského výtvarného umenia na Oddelení ambulantnej chemoterapie (v spolupráci so spoločnosťou Spectrum ART)
- ▶ Galéria súčasného slovenského výtvarného umenia v Centre chirurgie prsníka (v spolupráci so spoločnosťou Spectrum ART)
- ▶ Galéria súčasného slovenského výtvarného umenia na Oddelení klinickej onkológie E (v spolupráci s Dr. Dušanom Kollárom, Róbertom Viktorom Němečkom, Jozefom Dolinským a Stanom Trepačom)
- ▶ Galéria fotografií slávneho umeleckého fotografa Karola Kállaya na KCHO
- ▶ Galéria fotografií Mgr. Jany Šujanskej na Oddelení paliatívnej medicíny

D PROPACIENTSKY A RODINNÝ PRÍSTUP

Pacient a jeho rodina sú pre nás na prvom mieste. Poskytujeme nielen modernú komplexnú zdravotnú starostlivosť, no dôraz kladieme aj na komfort pacienta a jeho rodiny. Chceme vytvoriť iniciatívu pre bezpečnosť pacientov, je našou elementárnou povinnosťou budovať bezpečnejší zdravotný systém a skvalitňovať naše medicínske postupy. Rekonštruujeme oddelenia aj čakárenské priestory. Vo vynovených priestoroch, ktoré skrášľujú nádherné obrazy poskytujeme bezplatnú wifi. Dobrovoľníci zo združenia „Vrba“ budú ponúkať čakajúcim pacientom zdarma občerstvenie, kávu a časopisy (spoločný projekt s OZ Združenie priateľov NOÚ). Zrevitalizovali sme miesta prvého kontaktu a zaviedli nový informačný systém, ktorý uľahčuje orientáciu v ústave. V ústave pribudlo množstvo patientskych toaliet. Vybuodovali sme izby, kde sa môžu príbuzní pacienta ubytovať ako v hoteli (priamo v areáli ústavu). Vytvorili sme unikátnu oddychovú zónu. Chceme otvorene komunikovať s pacientami, návštevníkmi ústavu, ale aj verejnosťou a formovať značku NOÚ ako značku tej najvyššej kvality. Budeme pokračovať vo vydávaní časopisu SPOLU ako významného informačného kanálu. Zamestnávame sociálnu sestru, ktorá pacientom asistuje pri komplikovaných administratívnych procesoch. V areáli lesoparku NOÚ chceme (v spoločnom projekte so Združením priateľov NOÚ) vybudovať úplne novú kaplnku, ktorú by využívali nielen pacienti, ale aj ostatní návštevníci NOÚ.

E ZHRNUTIE

Ústav čelí zásadným výzvam, či už hospodárskym alebo personálnym, spoločne s ťažkou energetickou krízou a externými vplyvmi na jeho fungovanie, ktoré sa už niekoľko rokov kumulujú. Ani tieto krízy by však nemali spôsobiť stagnáciu ústavu. NOÚ musí mať ambíciu stať sa lídrom v poskytovaní modernej a bezpečnej onkologickej starostlivosti nielen na Slovensku, ale aj v regióne V4.

Tento Projekt je zameraný predovšetkým na ľudí – na našich zamestnancov, pacientov a ich rodiny. Práve oni sú pre nás kľúčoví.

Moderný NOÚ bude spolu so svojimi partnermi podporovať vedu, výskum a inovácie.

Aby sme ústav riadili efektívne a transparentne, potrebujeme predovšetkým kvalitné dáta a moderné informačné systémy.

Súčasný systém financovania NOÚ (vrátane DRG) je nastavený tak, že nepokrýva naše reálne náklady, preto musíme intenzívne rokovať s MZ SR aj zdravotnými poisťovňami o systémových zmenách a zvýšení platieb za uskutočnené výkony a liečbu.

Zároveň chceme rozvíjať viacdrojové financovanie NOÚ, pokračovať v strategickom partnerstve s našou neziskovou organizáciou OZ Združenie priateľov NOÚ, spolupracovať so súkromným sektorom, využívať rôzne granty a dotácie (veľké spoločnosti, ich nadácie, prípadne i Plán obnovy) a rokovať o podpore aj s mestom Bratislava a BSK.



NOÚ je v červených číslach,
má zastavené rozvojové programy.
To nie je dobrá perspektíva
pre pacientov ani zdravotníkov.
Cieľom týchto konkrétnych opatrení
je zvrátiť tento negatívny trend,
dostať NOÚ do vyrovnaného
hospodárenia a opäť naštartovať
jeho rozvoj.

umenie liečiť