

**Projekt stratégie rozvoja štátnej príspevkovej organizácie -  
Národný onkologický ústav v Bratislave**

**25.11.2022**

**JUDr. MUDr. Patrik Palacka, PhD., MPH, MBA, LL.M.**

## Úvod

Národný onkologický ústav v Bratislave (ďalej „NOÚ“) je samostatne hospodáriaca štátna príspevková organizácia s právnou subjektivitou zriadená Ministerstvom zdravotníctva Slovenskej republiky (ďalej „MZ SR“). História NOÚ sa začala písať v roku 1990, pričom v súčasnosti ide špičkové pracovisko, poskytujúce zdravotnú starostlivosť onkologickým pacientom na celonárodnej úrovni.

Predkladateľ projektu pracuje v NOÚ nepretržite od ukončenia štúdia na Lekárskej fakulte Univerzity Komenského v Bratislave (2005) najskôr ako sekundárny lekár, neskôr klinický onkológ (2009), a napokon primár Oddelenia ambulantnej chemoterapie (2017) a člen Dozornej rady (2022). Popri výkone praxe klinického onkológa a znalca v príslušnom odbore, pedagogickej a vedeckej činnosti, sa na riadiacu pozíciu pripravoval systematicky aj štúdiom manažmentu v zdravotníctve a práva.

Pacientsky orientované zdravotníctva kladie pochopiteľne na prvé miesto potreby a záujmy pacienta. Akýkoľvek projekt však nemôže byť realizovaný bez ľudí, profesionálne a ľudsky pripravených zdravotníckych a nezdravotníckych pracovníkov, schopných a ochotných aktívne participovať na uskutočňovaní v ňom obsiahnutých cieľov. Z uvedeného dôvodu pripisuje autor mimoriadny význam patričnej starostlivosti zamestnávateľa o svojich zamestnancov. To je súčasne dôvod, pre ktorý ustúpil od takpovediac štandardnej štruktúry, ktorá začína ekonomickými výzvami riadenia organizácie.

Cieľom predloženého projektu je definovať súčasné problémy inštitúcie, navrhnúť riešenia a víziu rozvoja slovenského národného onkologického centra. Text je členený do štyroch častí, poskytovanie zdravotnej starostlivosti, ľudské zdroje a personálna politika, vzdelávanie, veda a výskum, a napokon ekonomické otázky. Autor definuje 43 cieľov pre rozvoj, ktoré by mohli byť realizované v rokoch 2023-2027.

## 1 Poskytovanie zdravotnej starostlivosti

*„V starostlivosti o šťastie druhých nachádzame vlastné.“*

A. **Ambulantná zdravotná starostlivosť** (AZS) je v NOÚ poskytovaná v chirurgických ambulanciách, ambulanciách radiačnej onkológie, špecializovaných ambulanciách

(dermatologické, ORL, urologická, psychiatrická, psychologické, kardiologická, stomatologická, vnútorného lekárstva, atď.) a v ambulanciách Oddelenia ambulantnej chemoterapie (OACH).

Keďže v slovenskom národnom onkologickom centre naďalej pretrváva absencia vybraných špecialistov, pacienti musia byť odosielaní do iných zdravotníckych zariadení, čím mnohokrát dochádza k zbytočnému oneskoreniu diagnostiky a terapie komplikácií systémovej liečby. Navyše, na manažment toxicít inovatívnych postupov (biologická liečba, imunoterapia) musia byť špecialisti osobitne školení, čo je možné takmer výlučne v podmienkach onkologických centier.

**Cieľ č. 1: Vytvorenie nových špecializovaných ambulancií (očné lekárstvo, ortopédia), prístrojové a personálne vybavenie existujúcich ambulancií (napr. audiometria - ORL ambulancii, stomatológia). Realizácia: 2023-2024. Predpokladané náklady: 30 000 EUR. Zdroj financovanie: kapitálové výdavky MZ SR a vlastné zdroje NOÚ.**

OACH predstavuje najväčšie pracovisko svojho druhu v Slovenskej republike. Napriek tomu, že z hľadiska poskytovania ZS predstavuje kompaktný celok, celkom nelogicky je v štruktúre NOÚ organizačne začlenené pod Klinikum klinickej onkológie (KKO), pričom lekári poskytujúci AZS sú kompetenčne podriadení primárom lôžkových oddelení a sestry manažérske dennej zmeny (tá je priamo podriadená vedúcej odboru ošetrovateľstva). K nezmyselnosti organizácie OACH prispelo aj odčlenenie Kliniky onkohematológie (KOH) od KKO v 2021.

**Cieľ č. 2: Organizačná zmena na úseku poskytovania AZS v odbore onkológia a hematológia. OACH - nezávislé oddelenie, subordinácia lekárov KKO a KOH v rozsahu poskytovania AZS primárovi/primárke OACH, vytvorenie pozície vedúcej sestry oddelenia. Realizácia: 2023. Prínosy: jednoznačnosť v riadení, zvýšenie efektivity manažmentu práce, zjednodušenie implementácie nových projektov na úseku AZS v odbore onkológia a hematológia.**

Celkový počet pacientov OACH sa kontinuálne zvyšuje (medziročne o cca 5-10%). Pre porovnanie, v 2012 bol počet vyšetrených chorých (vrátane opakovaných vyšetrení rovnakých pacientov) na OACH 53 422, kým v 2021 dosiahol 76 843 (nárast o 30,5%). Spolu so zvyšujúcim sa celkovým počtom pacientov a ich ambulantných vyšetrení narastá aj počet podaní terapií (aplikáreň), čo pochopiteľne súvisí s vyšším počtom špecialistov v odbore

onkológia a hematológia, ktorí v podmienkach NOÚ pôsobia (pozitívny trend). Poskytovať AZS v súčasných priestoroch OACH sa však stáva stále viac komplikované (nedostatočný počet ambulancií, absencia EKG miestnosti a miestnosti s WC na podávanie klyziem, a pod.). Napriek jasnej sformulovanej požiadavke na vypracovanie projektu nového priestorového riešenia OACH smerovanej štatutárnemu orgánu NOÚ pred viac ako 3 rokmi, táto nebola do dnešného dňa reflektovaná ani len v zmysle diskusie so zainteresovanými odborníkmi. Skúsenosti autora projektu zo zahraničných pracovísk (súkromné onkologické nemocnice v Madride a Lisabone, štátne nemocnice v Porto a Institute Gustave Roussy v Paríži, ktoré predstavuje jedno z najlepších onkologických centier vo svete) hovoria jednoznačne v prospech samostatného ambulantného pavilónu (medicínsky a organizačný rozmer). Výstavba novej budovy je z dlhodobého hľadiska výhodnejšia ako súčasným vedením navrhovaná prestavba/prístavba OACH vo viac ako 40 ročnej hlavnej budove NOÚ (ekonomický rozmer). Uvoľnenie priestorov súčasnej OACH je navyše jedným z predpokladov realizácie ďalších cieľov (pozri ďalej napr. Oddelenie urologickej onkológie alebo Oddelenie štúdií fázy 1). Pri príprave projektu bude možné uvažovať aj o vybudovaní parkoviska pod novým pavilónom, čo by čiastočne mohlo riešiť aj chronický problém s nedostatkom parkovacích miest pre ambulantných pacientov priamo v areáli NOÚ.

**Cieľ č. 3 Príprava (umiestnenie v areáli, architektonické riešenie, stavebné povolenie, atď.) a realizácia projektu výstavby samostatného pavilónu OACH. Realizácia: 2023-2026. Odhadované náklady: 4,5 mil. EUR. Zdroj financovania: Plán obnovy za predpokladu prehodnotenia možností čerpania prostriedkov NOÚ, kapitálové výdavky MZ SR.**

**Cieľ č. 4 Modernizácia súčasných priestorov OACH (výmena okien, klimatizácia priestorov pred ambulanciami OKO A, rekonštrukcia priestoru ambulancie OPS). Realizácia: 2023-2024: Odhadované náklady: 50 000 EUR. Zdroj financovania: kapitálové výdavky MZ SR, vlastné zdroje.**

Vzhľadom na to, že v súčasnosti dokážeme vyliečiť viac ako 50% onkologických chorých, do popredia sa dostáva otázka neskorej toxicity chemoterapie, s čím súvisí potreba vytvorenia observačných ambulancií alebo ambulancií „z rakoviny vyliečených pacientov“ (z anglo-amerického *cancer survivors*). Výborne fungujúci pilotný projekt observačnej ambulancie pre pacientov s nádormi z germinatívnych buniek navyše priniesol nové možnosti

efektívneho vedeckého skúmania. Autor preto navrhuje rozšíriť projekt aj na ďalšie diagnózy (karcinóm prsníka, hematologické malignity, karcinóm hrubého čreva, atď.).

**Ciel' č. 5: Vytvorenie observačnej ambulancie pre pacientov s vybranými malignitami, organizačne pod OACH – úväzková ambulancia OACH IV, priestorovo oddelene od nového pavilónu OACH. Realizácia: 2023. Zdroj financovania: vlastné zdroje NOÚ.**

Absencia ambulancií diferenciálnej diagnostiky a genetických syndrómov spolu s presvedčením autora projektu o potrebe takýchto ambulancií v slovenskom národnom onkologickom centre, ktoré vychádza z vlastnej skúsenosti zo zahraničných pracovísk, vedie k formulácii ďalšieho cieľa.

**Ciel' č. 6: Vytvorenie a obsadenie ambulancií diferenciálnej diagnostiky a genetických syndrómov, organizačne pod OACH, priestorovo oddelene od nového pavilónu OACH. Realizácia: 2024. Zdroj financovania: vlastné zdroje NOÚ.**

**B. Ústavná zdravotná starostlivosť** (ÚZS) je v NOÚ poskytovaná na lôžkových oddeleniach troch kliník (Klinika chirurgickej onkológie, Klinika klinickej onkológie - KKO a Klinika onkohematológie - KOH) a samostatných lôžkových oddeleniach (Oddelenie anesteziológie a intenzívnej medicíny, Oddelenie radiačnej onkológie a Oddelenie gynekologickej onkológie).

Plánované postupné spustenie prevádzky jednotlivých pracovísk Nemocnice Bory – Penta Investments vrátane klinickej onkológie a radiačnej onkológie pravdepodobne povedie k zníženiu celkového počtu onkologických pacientov, ktorým sa v NOÚ bude poskytovať ZS v 2023-2024 (k tomuto pozri aj časť projektu venovanú personálnej politike). Vzhľadom na to, že NOÚ poskytuje jedinečné medicínske programy a disponuje výnimočným personálnym obsadením, ktorému nemôže konkurovať žiadna súkromná nemocnica v SR, autor projektu predpokladá, že tento fenomén bude dočasný. Ak však dôjde k zníženiu efektivity lôžkových oddelení NOÚ, situáciu bude potrebné riešiť ich prechodným spájaním, súčasne však bude možné kreovať nové oddelenia s potrebnou špecializáciou (pozri ciele v nasledujúcej časti). Tie sa neskôr presunú do novovytvorených priestorov, ak bude objektívne možné obnoviť činnosť pôvodných oddelení v plno rozsahu.

**Ciel' č. 7: Vytvorenie a obsadenie Oddelenia urologickej onkológie (s perspektívou kreovania kliniky). Príprava a realizácia: 2024-2025. Odhadované náklady: 250 000**

**EUR. Zdroj financovania: Plán obnovy za predpokladu prehodnotenia možností čerpania prostriedkov NOÚ, kapitálové výdavky MZ SR.**

Potreba kreovania Oddelenia urologickej onkológie vyplýva z intenzívne prebiehajúcich medicínskych a úspešných vedecko-výskumných aktivít v oblasti genitourinárnej onkológie (urotelové karcinómy, testikulárne nádory, neskorá toxicita chemoterapie u vyliečených pacientov) a plánovaným rozvojom robotickej chirurgie (k tomu pozri aj ďalej).

**Cieľ č. 8: Vytvorenie a obsadenie Oddelenia intervenčnej rádiodiagnostiky. Príprava a realizácia: 2024-2026. Odhadované náklady: 350 000 EUR. Zdroj financovania: Plán obnovy a odolnosti za predpokladu prehodnotenia možností čerpania prostriedkov NOÚ, kapitálové výdavky MZ SR.**

Potreba kreovania Oddelenia intervenčnej rádiodiagnostiky vyplýva z intenzívne sa rozvíjajúceho využitia *core-cut* biopsií a ablačných techník v diagnostike a terapii nádorových ochorení, ktoré sú spojené s objektívnou potrebou hospitalizácie pacientov na lôžkovom oddelení (observácia po výkone, manažment komplikácií).

**Cieľ č. 9: Vytvorenie a obsadenie Oddelenia diferenciálnej diagnostiky v kontexte plánovanej nadstavby pavilónu M. Príprava a realizácia: 2024-2025. Odhadované náklady nadstavby pavilónu M: 2,5 mil. EUR. Zdroj financovania: Plán obnovy za predpokladu prehodnotenia možností čerpania prostriedkov aj NOÚ, alternatívne kapitálové výdavky MZ SR.**

Potreba vytvorenia Oddelenia diferenciálnej diagnostiky vyplýva z množstva medicínsky zložitých prípadov pacientov s podozrením na onkologické ochorenie, ktoré vyžadujú hospitalizáciu na lôžkovom oddelení.

**Cieľ č. 10: Vytvorenie Jednotky transplantácie periférnych kmeňových buniek u pacientov so solídnymi nádormi čiastočnou rekonštrukciou existujúceho oddelenia. Príprava a realizácia: 2023. Odhadované náklady: 80 000 EUR. Zdroj financovania: Kapitálové výdavky MZ SR, vlastné zdroje.**

Vysoko-dávkovaná chemoterapia s následnou aplikáciou vlastných periférnych kmeňových buniek pacienta (autológna transplantácia) predstavuje jediný spôsob vyliečenia jedincov s nádormi z germinatívnych buniek, ktorí sú refraktérni na štandardnú liečbu.

Kreovaním transplantačnej jednotky pre pacientov so solídnyimi nádormi po vysoko-dávkovanej chemoterapii sa NOÚ zaradi medzi svetové onkologické pracoviská, ktoré poskytujú takúto terapeutickú alternatívu, a to tak z hľadiska medicínskeho (jediná možnosť úplného vyliečenia inak nevyliečiteľných chorých), ale aj vedecko-výskumného (analýzy a vyhodnocovanie biologických materiálov s cieľom identifikácie nových biomarkerov a inovatívnych terapeutických cieľov pre alternatívne stratégie).

**Cieľ č. 11: Vytvorenie a obsadenie Oddelenia štúdií fázy 1. Príprava a realizácia: 2025-2027. Odhadované náklady: 250 000 EUR. Zdroj financovania: Kapitálové výdavky MZ SR.**

Klinické štúdie fázy 1 predstavujú pre onkologických pacientov po zlyhaní overených terapeutických postupov jedinečnú alternatívu prístupu k inovatívnym liekom niekoľko rokov predtým ako sa stanú súčasťou štandardnej klinickej praxe. Vytvorením lôžkového oddelenia štúdií fázy 1 sa NOÚ zaradi k svetovým onkologickým pracoviskám. Realizácia tohto cieľa bude obrovským prínosom pre pacientov, rovnako však významným impulzom pre ďalší rozvoj vedy a výskumu.

**Cieľ č. 12: Nadstavba a rekonštrukcia rádioterapeutického pavilónu. Vytvorenie a obsadenie Oddelenia nukleárnej medicíny. Príprava a realizácia: 2025-2027. Odhadované náklady: 5,5 mil. EUR. Zdroj financovania: Kapitálové výdavky MZ SR.**

Napriek tomu, že budova rádioterapie je najnovšou budovou v areáli NOÚ, od jej odovzdanie do užívania v 1996 neprešla prakticky žiadnou rekonštrukciou. V posledných rokoch sa finančné prostriedky investovali predovšetkým do prístrojového vybavenia, avšak fasáda budovy je v havarijnom stave a rovnako je potrebné zrekonštruovať aj Oddelenie radiačnej onkológie. Nadstavbou pavilónu sa získa priestor pre Oddelenie nukleárnej medicíny. Kreovanie tohto pracoviska vyplýva z nových diagnostických a terapeutických postupov, pri ktorých sa využívajú rádionuklidy, a ktoré sa postupne stávajú súčasťou onkologickej klinickej praxe. Realizácia tohto cieľa bude prínosom pre pacientov, pretože významne rozšíri možnosti diagnostiky a terapie priamo v areáli slovenského národného onkologického centra.

**C. Spoločné vyšetrovacie a liečebné zložky (SVALZ)** poskytujú špecializovanú ZS na úseku fyziatrie, balneológie a rehabilitácie, klinickej biochémie, lekárskej genetiky, laboratórnej hematológie a transfuziológie, patologickej anatómie, mamológie, rádiofyziky a rádiológie.

Vyšetrovacie metódy rádiodiagnostiky sa používajú v rámci primárnej diagnostiky malignít, hodnotenia efektu rôznych terapeutických modalít a diagnostiky ich komplikácií. Napriek obnove prístrojového parku v nedávnej minulosti existujú objektívne požiadavky na investície do rozvoja v tejto oblasti s cieľom zvýšiť možnosti a kvalitu poskytovanej ZS. Obdobne bude potrebné rozšíriť možnosti laboratórnej diagnostiky (klinická biochémia, hematológia a transfuziológia) a súčasne investovať do rekonštrukcie týchto oddelení. Oddelenie klinickej patológie a cytológie sa nachádza v absolútne nevyhovujúcich priestoroch.

**Cieľ č. 13: Rozvoj rádiodiagnostiky – prístavba pracoviska magnetickej rezonancie, zakúpenie 3T MR prístroja, vybudovanie angiografického pracoviska, zakúpenie 3D angiografického prístroja a mamografie s bioptickým stolom. Príprava a realizácia: 2023-2025. Odhadované náklady: 6 mil. EUR. Zdroj financovania: Plán obnovy za predpokladu prehodnotenia možností čerpania prostriedkov NOÚ, kapitálové výdavky MZ SR.**

**Cieľ č. 14: Rozšírenie možností laboratórnej diagnostiky (klinickej biochémia) a rekonštrukcia oddelenia. Realizácia: 2024. Odhadované náklady: 70 000 EUR. Zdroj financovania: Kapitálové výdavky MZ SR.**

**Cieľ č. 15: Vybudovanie nového Oddelenia klinickej patológie a cytológie. Realizácia: 2025. Odhadované náklady: 150 000 EUR. Zdroj financovania: Kapitálové výdavky MZ SR.**

**Cieľ č. 16: Rozšírenie možností laboratórnej diagnostiky (hematológia a transfuziológia), rekonštrukcia oddelenia + nákup zariadenia na ožarovanie krvi. Realizácia: 2026. Odhadované náklady: 570 000 EUR. Zdroj financovania: Kapitálové výdavky MZ SR.**

#### **D. Ostatné medicínske pracoviská**

Oddelenie centrálnej sterilizácie je v havarijnom stave a vyžaduje rekonštrukciu.

**Cieľ č. 17: Rekonštrukcia Oddelenia centrálnej sterilizácie. Realizácia: 2024-2025. Odhadované náklady: 300 000 EUR. Zdroj financovania: Kapitálové výdavky MZ SR.**



Centrálne operačné sály (COS) zabezpečujú činnosť na operačných sálach a zákrokovniach pre chirurgickú a gynekologickú onkológie. COS úzko spolupracujú najmä s OAIM, KCHO, OGO a Oddelením centrálnej sterilizácie. Situácia na COS je analogická OACH – postupne sa zvyšuje počet ročne operovaných pacientov, mení sa charakter operatívy (pribúdajú mutiviscerálne resekcie), pričom najväčšou prekážkou jej ďalšieho rozširovania je nedostatočná kapacita OAIM. Zavedenie robotických operácií bude predstavovať významný posun slovenského národného onkologického centra smerom k svetovým pracoviskám. V rámci prípravy projektu (cieľ č. 18) bude možné uvažovať aj vybudovaní parkovacích miest pod novou budovou, čo by čiastočne mohlo riešiť problém s nedostatkom parkovacích miest v areáli NOÚ.

**Cieľ č. 18: Príprava (umiestnenie v areáli, architektonické riešenie, stavebné povolenia, atď.) a realizácia projektu nového pavilónu Centrálnych operačných sál (COS) a Oddelenia anesteziológie a intenzívnej medicíny (OAIM) vrátane komplexného vybavenia robotickej operačnej sály. Príprava a realizácia: 2023-2026. Odhadované náklady: 7,5 mil. EUR. Zdroj financovania: Plán obnovy za predpokladu prehodnotenia možností čerpania prostriedkov NOÚ, kapitálové výdavky MZ SR.**

K zvýšeniu kvality poskytovanej zdravotnej starostlivosti v NOÚ prispievajú multidisciplinárne tímy (MDT) pre manažment nádorov prsníka, nádorov horného GITu, nádorov dolného GITu a nádorov kože, ktorých členmi sú rádiodiagnostik, chirurg, onkológ, radiačný onkológ, resp. mamológ, gastroenterológ a dermatovenerológ. Doteraz absentuje MDT pre gynekologické malignity.

**Cieľ č. 19: Kreovanie MDT pre gynekologické malignity. Realizácia: 2023.**

V nasledujúcom období bude nevyhnutné pokračovať v elektronizácii systému poskytovania zdravotnej starostlivosti, a to najmä v podobe:

- a) zavedenia v zahraničí používaného a osvedčeného integrovaného softvérového riešenia pre chemoterapiu, ktoré poskytuje podporu počas všetkých etáp liečby chorých (dlhodobé plánovanie terapie, príprava, riedenie, aplikácia systémovej liečby, vykazovanie pre zdravotné poisťovne),
- b) možnosti elektronickej registrácie pacientov,
- c) možnosti elektronickeho on-line objednávaní chorých,

- d) možnosti elektronickej on-line orientácie v zdravotníckom zariadení,
- e) možnosti elektronickej on-line verejnej lekárne,
- f) používanie elektronických kódov namiesto osobných údajov<sup>1</sup> (kartičky s kódom pre pacientov, ktorým sa poskytuje ambulantná starostlivosť s perspektívou využitia mobilnej aplikácie, náramky s kódom pre chorých, ktorým sa poskytuje ÚZS).

**Ciel' č. 20: Rozšírenie elektronizácie poskytovania ZS. Realizácie: 2023-2027. Odhadované náklady: 200 000 EUR. Zdroj financovania: kapitálové výdavky MZ SR a vlastné zdroje.**

Cieľom elektronizácie systému poskytovania zdravotnej starostlivosti v NOÚ je najmä:

- a) zefektívnenie komunikácie medzi pacientom a zdravotníckym zariadením,
- b) zvýšenie efektivity práce zdravotníckych pracovníkov s možnosťou skrátenia pracovnej doby (pozri aj ďalej),
- c) finančná úspora z dôvodu odstránenia nesprávneho vykazovania resp. nevykazovania zdravotných výkonov pre zdravotné poisťovne,
- d) zefektívnenie kontrolnej činnosti,
- e) zvýšenie kvality výstupnej informácie o poskytovanej zdravotnej starostlivosti a službách súvisiacich s poskytovaním zdravotnej starostlivosti,
- f) zvýšená spokojnosť pacienta s poskytovanou zdravotnou starostlivosťou a súvisiacimi službami (pro-klientský prístup).

Elektronizácia zdravotníctva nie je samozrejme možná bez investícií do IT a IT infraštruktúry.

**Ciel' č. 21 Investície do IT a IT infraštruktúry a rekonštrukcia priestorov Oddelenia IT (nadbytočné pole nezávislých diskov Storage + Backup + SWL – odstránenie havarijného stavu, stroje na spracovanie údajov PC + NTB + MFC, siete WLAN + LAN,**

---

<sup>1</sup> V súlade so zákonom č. 18/2018 Z. z. v znení neskorších predpisov

softvér na ochranu pred vírusmi, servery, centrálné riadenie – ERP systém – priame vyzvanie, služby pre lokálne siete LAN – FW NGTP + Endpoint Sec). Realizácia: 2024-2025. Odhadované náklady: 2,1 mil. EUR. Zdroj financovania: kapitálové výdavky MZ SR.

Autor projektu bude presadzovať vo vzťahu k všetkým zamestnancom NOÚ pri implementácii nasledujúcich pravidiel pri poskytovaní zdravotnej starostlivosti:

1. Žiadny pacient nesmie byť liečený zbytočne.
2. Čakanie na príslušný zdravotný výkon pri poskytovaní AZS nesmie trvať viac ako 30 minút.
3. Žiadny pacient nesmie byť zbytočne hospitalizovaný.
4. Každý hospitalizovaný pacient musí mať k dispozícii relevantné informácie o svojej chorobe a o jej liečbe, s prakticky neobmedzenou možnosťou konzultácie s ošetrojúcimi zdravotníckymi pracovníkmi, ako aj možnosťou konzultácie s inými zdravotníckymi pracovníkmi (*second opinion*).
5. Každý hospitalizovaný pacient musí byť počas poskytovania ÚZS primerane vzdelávaný v problematike svojej choroby tak, aby mohol byť aktívnym článkom tímu.
6. Uplatňovanie princípu jeden pacient - jeden lekár (pacienta objednáva, prijíma, lieči, prepúšťa, kontroluje a informuje podľa objektívnych možností vždy ten istý lekár, ktorý súčasne zabezpečuje interdisciplinárnu spoluprácu s inými lekármi).

K žiaducej regulácii toku pacientov prispeje aj štandardizácia postupov<sup>2,3</sup>, tzn. všetky pracoviská NOÚ budú musieť vypracovať a priebežne aktualizovať diagnostické, liečebné a observačné protokoly, ktoré môžu predstavovať základ štandardov pre príslušné odbory.

**Cieľ č. 22: Vypracovanie štandardných diagnostických, terapeutických a observačných protokolov jednotlivými pracoviskami NOÚ. Realizácia: 2023-2024, ročná aktualizácia.**

<sup>2</sup> V súlade s § 4 ods. 3 zákona č. 276/2004 Z. z. v znení neskorších predpisov

<sup>3</sup> K úvahám *de lege ferenda* pozri aj

<[11](http://opac.crzp.sk/?fn=detailBiblioForm&sid=4323C5C65E607D040F3492321C77&seo=></a></p></div><div data-bbox=)

## 2 Ľudské zdroje a personálna politika

*„Ľudia sú tým najcennejším, čo môžeme získať.“*

Nedocenenie personálnej politiky v zmysle absencie aktívneho vyhľadávania a dopĺňania počtu odchádzajúcich zamestnancov (najmä sestier) a nevenovanie náležitej pozornosti starostlivosti o zamestnancov s mnohoročnou skúsenosťou v oblasti poskytovania zdravotnej starostlivosti onkologickým pacientom sa v minulosti ukázalo ako mimoriadne rizikové. Rok 2023 bude v kontexte chronického nedostatku sestier a otvorenia Nemocnice Bory - Penta Hospitals nesmierne náročný. Súčasný štatutárny orgán NOÚ oficiálne deklaruje, že sa nepredpokladá odchod zdravotníckych pracovníkov do súkromnej nemocnice (detaily je možné nájsť v Pláne činnosti organizácie na rok 2023), autor projektu sa však s takýmto postojom absolútne nestotožňuje a nabáda k obozretnosti.

Spôsob ako udržať skúsených zamestnancov a súčasne získať nových je zabezpečenie optimálnych podmienok na prácu. Jednou z možností je zlepšenie mzdových podmienok. NOÚ dlhodobo ponúka viaceré benefity v podobe siedmich pracovných dní dovolenky navyše, 2% príspevok zamestnávateľa na dôchodkové doplnkové sporenie, či možnosť využívania služieb poskytovaných Oddelením fyziatrie, balneológie a liečebnej rehabilitácie. V prípade absolventov lekárskeho štúdia bude autor projektu presadzovať model, v rámci ktorého budú prijímaní predovšetkým záujemci o PhD. štúdium, ktorým budú zabezpečené adekvátne mzdové podmienky.

Ďalším zvýhodnením (oproti iným zdravotníckym zariadeniam) najmä sestier, ktoré v NOÚ pracujú v mimoriadnom psychicky a neraz aj fyzicky náročnom prostredí, môže byť definovanie najvyšších možných počtov pacientov na jednu sestru, odlišných od normatívov (tabuľka).

**Cieľ č. 23: Rokovanie so základnou odborovou organizáciou pri NOÚ o prijatí Dodatku k platnej Kolektívnej zmluve, ktorý upraví najvyšší možný počet pacientov na lôžkových oddeleniach a OACH pripadajúcich na 1 sestru v zmene. Obdobie realizácie: 2023.**

**Tabuľka Navrhované počty pacientov na jednu sestru – lôžkové oddelenia NOÚ a OACH  
podľa špecializácie**

Oddelenie	denná zmena - normatívy	nočná zmena - normatívy	denná zmena - NOÚ (návrh)	nočná zmena - NOÚ (návrh)
Onkológia	10	18	6	9
Paliatívna medicína	10	18	6	9
Hematológia	10	16	6	9
Transplantačná jednotka	10	10	3	3
Rádioterapia	10	18	9	16
Chirurgia	9	15	6	9
Gynekológia	10	18	7	11
Akútna a intenzívna medicína	2	2	2	2
Jednotka intenzívnej starostlivosti	3	3	2	2

Pri náboře nových sestier, praktických sestier, zdravotníckych asistentov<sup>4</sup> (vhodných napr. do vybraných ambulancií OACH) a sanitárov, autor projektu preferuje aktívny prístup v zmysle užšej spolupráce s univerzitami a vysokými školami poskytujúcimi vzdelanie v študijnom odbore ošetrovateľstvo (výučba, podpora praxe v NOÚ vrátane praxe žiačok stredných zdravotníckych škôl, možnosti stáže v NOÚ, organizovanie dní otvorených dverí, tematicky ladené prednášky, organizovanie odborných podujatí s cieľom výmeny názorov a skúseností, atď.) na rozdiel od pasívneho prístupu v zmysle výlučného zverejňovania inzerátov v printových alebo elektronických médiách.

**Cieľ č. 24: Aktívny nábor stredného zdravotníckeho personálu. Obdobie realizácie: 2023-2027.**

Autor projektu považuje za mimoriadne dôležitú úlohu kreovanie Oddelenia sociálnych služieb, ktorého úlohou bude:

- a) spolupôsobiť pri zabezpečovaní komplexnej liečebno-preventívnej starostlivosti,
- b) poskytovať odbornú poradenskú činnosť pacientom a ich rodinným príslušníkom,

<sup>4</sup> § 27 ods. 1 písm. t) zákona č. 579/2004 Z. z. v znení neskorších predpisov

- c) riešiť situácie a vzťahy vzniknuté následkom onkologickej choroby, invalidity a prameniace zo sociálnych pomerov,
- d) pomáhať pri vybavovaní žiadostí na posúdenie odkázanosti na sociálnu službu a/alebo opatrovateľskej služby v spolupráci so samosprávou, pri umiestňovaní pacienta do zariadení sociálnych služieb, spolupracovať s ADOS (agentúry domácej opatrovateľskej starostlivosti), orgánmi miestnej štátnej správy, samosprávy a sociálneho zabezpečenia, neštátnymi subjektmi, charitatívnymi organizáciami, zdravotnými poisťovňami, Sociálnou poisťovňou, inými zdravotníckymi zariadeniami,
- e) spolupracovať pri riešení zložitej životnej situácie onkologických pacientov bez domova,
- f) v prípade potreby a poverenia pacienta zastupovať na úradoch, spolupracovať s úradmi a inštitúciami pri riešení sociálnej situácie chorého,
- g) zabezpečovať sociálne služby súčasným aj bývalým zamestnancom NOÚ.

**Cieľ č. 25: Kreovanie Oddelenia sociálnych služieb. Obdobie realizácie: 2023. Predpokladané náklady: 10 000 EUR. Zdroj financovania: vlastné zdroje alebo kapitálové výdavky MZ SR.**

Inou dôležitou úlohou je revízia činnosti Právneho oddelenia, v rámci ktorého by mali pôsobiť minimálne dvaja skúsení absolventi II. stupňa vysokoškolského štúdia v študijnom odbore právo, pričom jeden z nich by mal byť dominantne zameraný na oblasť pracovného práva a práva sociálneho zabezpečenia.

**Cieľ č. 26: Revízia činnosti Právneho oddelenia. Realizácia: 2023.**

Jedným z predpokladov zvýšenia efektivity práce v NOÚ je účinná vnútorná kontrola zabezpečovaná aj v spolupráci so zástupcami zamestnancov,<sup>5</sup> ktorej cieľom bude nepretržité zisťovanie nedostatkov, skúmanie pochybení, poskytovanie spätnej väzby dotknutým osobám a prijímanie systémových opatrení na ich odstraňovanie. Pri zvýšení efektivity práce bude možné skrátiť pracovnú dobu zamestnancov na 35 hodín týždenne (v súčasnosti 37,5 hodín týždenne).

**Cieľ č. 27: Revízia činnosti Oddelenia kontroly. Realizácia: 2023.**

<sup>5</sup> V súlade s § 239 zákona č. 311/2001 Z. z. v znení neskorších predpisov

**Cieľ č. 28: Prehodnotenie dĺžky pracovnej doby pre všetkých zamestnancov. Realizácia: 2024-2025.**

Neodkladne bude potrebné vyvinúť primerané úsilie aj na odstránenie nedostatkov v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a aktualizácia resp. vypracovanie nových prevádzkových poriadkov pre jednotlivé pracoviská.

**Cieľ č. 29: Rozšírenie činnosti referátu BOZP. Intenzívnejšie zapojenie základnej odborovej organizácie pri NOÚ do riešenia problematiky BOZP. Realizácia: 2023-2024.**

### 3 Vzdelávanie, veda a výskum

*„Veda má svoj zmysel, ak sa chápe ako cesta k pravde a pravda ako dobro človeka.“*

Česko-slovenská onkológia má v oblasti vedy a výskumu veľkú tradíciu, na ktorú nadväzujeme aj v 21. storočí. Jedna z oblastí, ktorej bude autor po úspešnom výberovom konaní na pozíciu riaditeľa - člena štatutárneho orgánu NOÚ venovať mimoriadnu pozornosť je realizácia klinických skúšaní, a to nielen štúdií sponzorovaných farmaceutickými firmami, ktorých prínos spočíva najmä v tom, že pre slovenských pacientov s malignitami predstavujú jedinečnú možnosť ako byť liečení inovatívnymi liekmi, ale predovšetkým v podobe vlastných experimentálnych štúdií a klinických štúdií fázy 2 realizovaných napr. v spolupráci so Slovenskou akadémiou vied alebo Lekárskou fakultou Univerzity Komenského v Bratislave. S intenzifikáciou vedy a výskumu súvisí aj realizácia cieľa č. 11.

V čo najkratšom možnom čase bude potrebné zlepšiť mzdové podmienky zamestnancov, ktorí publikujú výsledky vlastnej tvorivej činnosti v prestížnych odborných časopisoch a prednášajú ich na zahraničných odborných podujatiach (napr. ESMO<sup>6</sup> alebo ASCO<sup>7</sup>), čím napomáhajú rozvoju vedy a výskumu a prispievajú k budovaniu dobrého mena slovenského národného onkologického centra. Jednou z možností je garantovaný osobný príplatok počas dvanástich kalendárnych mesiacoch nasledujúcich po mesiaci, v ktorom bol publikovaný článok alebo zrealizovaná vyzvaná prednáška v zahraničí. Iným spôsobom môže byť finančná podpora účasti zamestnancov na stážach na zahraničných pracoviskách, ktorá organizácii umožní získať nové kontakty v priestore Európskej únie alebo Spojených štátov

<sup>6</sup> *European Society for Medical Oncology*

<sup>7</sup> *American Society of Clinical Oncology*

(USA) a príležitosti pre spoluprácu v oblasti vedy a výskumu. Súčasne musia byť podporované aj návštevy zahraničných pracovísk vedúcimi zamestnancami s cieľom získať *know-how* pre lepšie riadenie organizácie.

**Cieľ č. 30: Zlepšiť mzdové podmienky tvorivých pracovníkov. Realizácia: 2023.**

Grantová politika je v NOÚ stále nedostatočne využívaným nástrojom. Autor projektu je presvedčený, že v organizácii musí fungovať pracovná skupina, ktorá bude kontinuálne monitorovať možnosti získania (nielen výskumných) grantov a aktívne participovať na ich príprave a následnej realizácii.

**Cieľ č. 31: Kreovanie Projektového centra NOÚ. Realizácia: 2023-2024.**

V kontexte personálnej politiky je potrebné venovať náležitú pozornosť aj vzdelávaniu zamestnancov s cieľom vytvoriť také podmienky (personálne, finančné a organizačné), aby každý rok mohli absolvovať stáž na zahraničnom pracovisku v dĺžke minimálne 6 týždňov najmenej dvaja lekári a jedna sestra.

**Cieľ č. 32: Vytvorenie podmienok na absolvovanie zahraničných stáží. Realizácia: 2023-2027.**

Napriek tomu, že pedagogickí zamestnanci, ktorí pôsobia v NOÚ disponujú prehľadmi vlastnej publikačnej činnosti a ohlasov na ňu, doteraz neexistuje ich systematická evidencia Lekárskou knižnicou NOÚ. Vzhľadom na to, že v budúcnosti by mohlo dôjsť k prehodnoteniu platieb slovenskému národnému onkologickému centru aj na základe výstupov vedecko-výskumnej činnosti rovnako ako to funguje zahraničí, autor projektu považuje za nevyhnutné odstrániť uvedený nedostatok v čo najkratšom čase.

**Cieľ č. 33: Rozšírenie činnosti Lekárskej knižnice NOÚ, povinná evidencia výstupov vedecko-výskumnej činnosti a ohlasov. Realizácia: 2023-2027.**



## 4 Ekonomické otázky

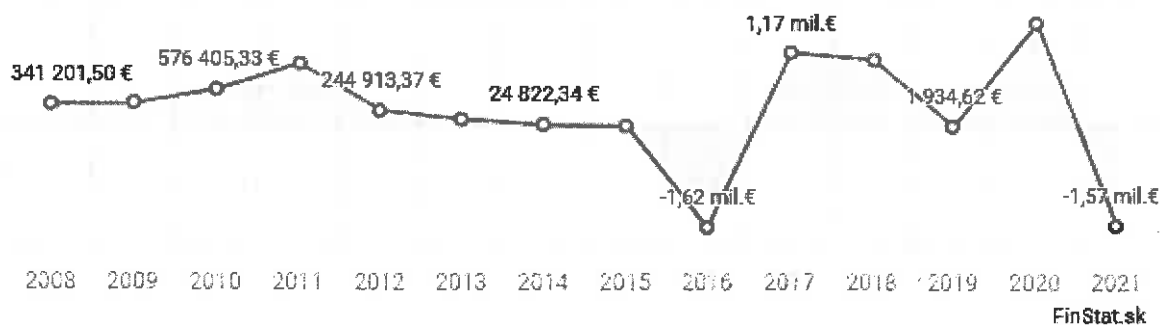
„Čokoľvek, čo sa meria a sleduje, je možné aj zlepšovať.“

Graf znázorňuje výsledok hospodárenia NOÚ v rokoch 2008-2021 (zdroj Finstat). K postupnému zhoršovaniu ekonomickej bilancie dochádzalo od roku 2012, pričom v 2016 bola zaznamenaná strata 1,6 milióna euro. Pozitívny obrat nastal v roku 2017, kedy sa organizácii podarilo dosiahnuť zisk vo výške 1,2 mil. EUR ako výsledok významných úspor na výdavkovej strane rozpočtu (zníženie osobných nákladov, výdavkov na lieky a špeciálny zdravotnícky materiál). Účtovná strata NOÚ dosiahla v roku 2021 výšku 1,57 mil. EUR a predpoklady za rok 2022 sú na úrovni najmenej 2,5 mil. EUR.

Súčasný manažment NOÚ uvádza ako príčiny predovšetkým nedostatočné tržby zo zdravotných poisťovní, ktoré neodkázali zabezpečiť dostatočný zdroj krytia osobných nákladov a významných prevádzkových nákladov a odpisov (zdroj: napr. Manažérska správa NOÚ za 1. polrok 2022). S uvedením možno do určitej miery súhlasiť, avšak viac ako otáznym je rozsah aktivít, ktoré súčasný manažment vyvíjal smerom k zmene tohto stavu.

### Výsledok hospodárenia

Národný onkologický ústav v Bratislave, Bratislava - mestská časť Nové Mesto



Jedným z dôvodov zníženia príjmov je znížená výkonnosť lôžkových oddelení, ktorá stále nedosahuje úroveň obdobia pred pandémiou Covid-19, a to aj napriek tomu, že ten istý manažment v Pláne činnosti organizácie na rok 2023, ktorý predložil MZ SR, uvádza na str. 5, že „NOÚ si v roku 2020 navýšením o 76,74 úväzkov zabezpečil stabilný zdravotnícky personál a v roku 2023 nepredpokladá zvýšenie migráciu zamestnancov.“ Ak je uvedené tvrdenie skutočne pravdivé, potom neexistuje jediný dôvod na pretrvávanie zníženej

výkonnosti lôžkových oddelení, keďže „zdravotnícky personál je stabilný“ a k zníženiu počtu pacientov objektívne nedochádza.

**Cieľ č. 34: Vykonať externý audit zameraný na hospodárenie organizácie a personálnu politiku v období 2018-2022. Realizácia: január 2023.**

NOÚ získava zdroje na zabezpečenie činnosti predovšetkým na základe zmluvných vzťahov so zdravotnými poisťovňami (ZP). Mimoriadne problematickou zostáva úhrada reálnych nákladov na AZS, aplikácia systémových terapií na OACH vytvára ročnú stratu vo výške cca 1,9 mil. EUR, ktorá sa s predpokladaným nárastom ambulantných pacientov bude ďalej zvyšovať. Nastavenie platieb za poskytovanú AZS je zo strany ZP nesprávne, keďže vo všeobecnosti je AZS podstatne lacnejšie ako ÚZS, a v súčasnosti núti poskytovateľov ZS vráťane NOÚ zvyšovať počty hospitalizačných prípadov. Takýto postup je však v rozpore so skúsenosťami autora projektu na zahraničných pracoviskách, kde poskytovanie ÚZS predstavuje *ultima ratio*. Inými slovami, na lôžkové oddelenie sa pacient prijíma jedine v tom prípade, ak je to medicínsky indikované a v ambulantných podmienkach organizačne nezvládnuteľné. Rozhodne však nie z ekonomických dôvodov.

**Cieľ č. 35: Zvýšiť a udržať výkonnosť lôžkových oddelení, optimalizovať priemernú dĺžku hospitalizácie. Realizácia: 2023-2027 - hodnotenie na mesačnej báze.**

**Cieľ č. 36: Zvýšiť a udržať správnosť a kompletnosť vykazovania DRG ako podkladov pre fakturáciu dávok do ZP. Realizácia: 2023-2027 - hodnotenie na mesačnej báze.**

Viacere zdravotné výkony, ktoré sú súčasťou štandardne poskytovanej AZS v SR vôbec neexistujú, najlepším príkladom je aplikácia systémových liečob pomocou cyto-setov alebo zavádzanie centrálnych žilových vstupov. Rovnako významným problémom je nízka bodová hodnota ambulantných výkonov. OACH pritom tvorí finančne druhý najväčší rozsah poskytovanej ZS v NOÚ.

**Cieľ č. 37: Eliminácia straty pri poskytovaní AZS (najmä OACH). Realizácia: 2023-2027. Nástroje: aktivity smerujúce k vytvoreniu nových výkonov v Katalógu zdravotných výkonov, rokovania s jednotlivými ZP o úhrade jednotlivých výkonov AZS.**

Významnou súčasťou projektu patientsky orientovaného zdravotníctva je aj zmena vizuálu nemocníc. S cieľom modernizovať priestory a dosiahnuť energetickú úsporu bude

potrebné pokračovať v etapovitej rekonštrukcii niektorých budov. V niektorých prípadoch je potrebná investícia do odstránenia havarijného stavu infraštruktúry.

**Cieľ č. 38: Zateplenie hlavnej budovy. Realizácia: 2025-2026. Odhadované náklady: 1,5 mil. EUR. Zdroj financovania: kapitálové výdavky MZ SR.**

**Cieľ č. 39: Nadstavba administratívnej budovy a jej zateplenie. Realizácia: 2025-2026. Odhadované náklady: 1,2 mil. EUR. Zdroj financovania: kapitálové výdavky MZ SR.**

**Cieľ č. 40: Rekonštrukcia nájazdu pred OACH. Obdobie realizácie: 2023. Odhadované náklady: 400 000 EUR. Zdroj financovania: kapitálové výdavky MZ SR.**

Napriek tomu, že niektoré subjekty preferujú v štátnych organizáciách outsourcing, autor je presvedčený, že ten by sa mal využívať výlučne pre služby, ktoré nemožno zabezpečiť v rámci verejnej správy. Výhodnosť dodávania služieb vo verejnej správe prostredníctvom kontrahovania outsourcera z podnikateľskej sféry je veľmi otázná. V tomto kontexte je autor projektu presvedčený o správnosti obnovenia činnosti vlastnej pracovne a rekonštrukcie príslušných priestorov. Služby pracovne slovenského národného onkologického centra by mohli využívať aj iné zdravotnícke zariadenia, ktorých zriaďovateľom je MZ SR, čím by sa v strednodobom horizonte zabezpečila návratnosť investície.

**Cieľ č. 41: Rekonštrukcia priestorov a obnova technického vybavenia vlastnej pracovne. Realizácia: 2024-2025. Odhadované náklady: 800 000 EUR. Zdroj financovania: Kapitálové výdavky MZ SR.**

V súčasnosti poskytuje veriacim pacientom NOÚ pravidelnú duchovnú službu Rímskokatolícka cirkev, a to formou návštevy duchovného pri lôžkach s cieľom rozhovoru, modlitby alebo udelenia sviatostí, rozdávanie svätého prijímania a slúženia svätých omší v kaplnke na 4. poschodí. Súčasný priestor autor projektu nepovažuje za adekvátne a preferuje výstavbu novej kaplnky ako samostatnej prístavby.

**Cieľ č. 42: Výstavba kaplnky. Odhadovaná náklady: 150 000 EUR. Zdroj financovania: vlastné zdroje, zdroje občianskeho združenia založeného na podporu a rozvoj duchovného života onkologických pacientov NOÚ, dary veriacich. Predpoklad realizácie: 2025-2026.**

## Záver

Uskutočnenie predkladaného projektu stratégie rozvoja by v nasledujúcom päťročnom období malo viesť k modernizácii priestorov NOÚ, zlepšeniu kvality poskytovanej zdravotnej starostlivosti, zvýšeniu efektivity práce, transparentnosti, spokojnosti pacientov a zamestnancov, ale aj k rozvoju vedy a výskumu.

Základom patientsky orientovaného zdravotníctva v NOÚ má byť tímová spolupráca zdravotníckych pracovníkov pri zdieľanej zodpovednosti, vytvorenie prostredia, ktoré podporuje rozvoj talentov, uprednostnenie skúmania pri kontrolnej činnosti s následným prijatím systémových opatrení v prípade pochybenia (namiesto individuálneho trestania) a nepretržitá implementácia potrebných novelizácií.

Realizácia predloženého projektu stratégie rozvoja NOÚ by mala vyústiť do uskutočnenia posledného cieľa, ktorým je zmena názvu a postavenia organizácie.

**Cieľ č. 43: Zmena názvu organizácie, ktorá bude zodpovedať jeho reálnej pozícii v štruktúre slovenského zdravotníctva, na Slovenské národné onkologické centrum (Comprehensive Cancer Center Slovakia).**

