

**Projekt stratégie rozvoja**  
**štátnej príspevkovej organizácie**

**Národný ústav detských chorôb**  
**so sídlom v Bratislave**

**Bratislava, 25. 8. 2021**

**MUDr. Peter Bartoň**

## Obsah

1	Úvod .....	2
2	Základné údaje o organizácii.....	3
3	Cieľ projektu.....	5
3.1.	Zabezpečenie vyrovnaného hospodárenia organizácie .....	5
3.2	Zefektívnenie chodu organizácie .....	8
3.2.1	<i>Špičkové prístrojové a priestorové vybavenie organizácie.....</i>	<i>9</i>
3.2.2	<i>Funkčnosť prístrojového a iného technologického zariadenia organizácie .....</i>	<i>10</i>
3.2.3	Optimalizácia prevádzkových nákladov – SMART HOSPITAL .....	10
3.2.4	<i>Fungujúce mechanizmy riadenia organizácie.....</i>	<i>11</i>
3.3	Zvýšenie efektívnosti vo využívaní finančných zdrojov.....	12
3.4	Personálna politika organizácie .....	12
3.4.1	Zlepšenie pracovných podmienok zamestnancov .....	13
3.4.2	Podpora vzdelávania a profesionálneho rastu zamestnancov .....	14
3.4.3	Optimalizácia stavu zamestnancov.....	14
3.5.	Zvyšovanie úrovne poskytovania zdravotnej starostlivosti a rozvoj vedecko - výskumnej činnosti organizácie.....	15
4	Záver .....	21

## 1 Úvod

Národný ústav detských chorôb (ďalej aj len "**NÚDCH**" alebo "**organizácia**") predstavuje jedinečné špecializované centrum poskytujúce zdravotnú starostlivosť pre detských pacientov na najvyššej úrovni na Slovensku. Zariadenie tohto typu prináša detským pacientom nesporné výhody najmä v podobe rýchlejšej a efektívnejšej diagnostiky a liečby detských ochorení pri uplatňovaní multidisciplinárnej spolupráce.

Počet detských pacientov každoročne stúpa. Včasná a správna diagnostika a liečba ochorení u detského pacienta je mimoriadne významná tak z pohľadu samotného jednotlivca a jeho rodiny, ako aj z pohľadu celej spoločnosti. Status detského pacienta si vyžaduje osobitný prístup a špeciálnu zdravotnú starostlivosť.

NÚDCH disponuje najlepšimi lekármi a špičkovými odborníkmi detskej medicíny. Pri poskytovaní zdravotnej starostlivosti uplatňuje inovatívne postupy diagnostiky a liečby a využíva najmodernejšie špičkové prístrojové vybavenie, ktoré je základom pre bezpečné a šetrné výkony.

Tento projekt je zameraný na prezentáciu hlavnej stratégie rozvoja NÚDCH v horizonte najbližších 5-tich rokov so zameraním na zabezpečenie vyrovnaného hospodárenia organizácie, zefektívnenie chodu organizácie, zvýšenie efektívnosti vo využívaní finančných zdrojov a personálnu politiku organizácie. Nosným zámerom projektu je zabezpečiť v budúcich rokoch vyrovnané hospodárenie organizácie s tým, že manažérskym cieľom bude dosahovanie kladného hospodárskeho výsledku.

Projekt je vypracovaný v súvislosti s výberovým konaním na funkciu riaditeľa štátnej príspevkovej organizácie Národný ústav detských chorôb, so sídlom v Bratislave na funkčné obdobie 5 rokov, ktoré bolo vyhlásené Ministerstvom zdravotníctva Slovenskej republiky (ďalej aj len "**MZ SR**").

## 2 Základné údaje o organizácii

Názov organizácie:	<b>Národný ústav detských chorôb</b>
Sídlo organizácie:	Limbová 1, 833 40 Bratislava
IČO:	00607231
Právna forma:	štátna príspevková organizácia
Zriaďovateľ:	Ministerstvo zdravotníctva Slovenskej republiky

NÚDCH bol zriadený ako štátna príspevková organizácia rozhodnutím Ministerstva zdravotníctva Slovenskej republiky Zriaďovacou listinou s účinnosťou od 1. januára 1991, a to pod pôvodným názvom Detská fakultná nemocnica s poliklinikou Bratislava. Na základe rozhodnutia MZ SR došlo s účinnosťou od 1.1.2018 k zmene názvu Detskej fakultnej nemocnice s poliklinikou Bratislava na Národný ústav detských chorôb.

Základným poslaním NÚDCH je plniť úlohy súvisiace so starostlivosťou o ochranu, zachovanie a navrátenie zdravia pacientom od narodenia do 18 rokov (vrátane 18-teho roku života), a to poskytovaním zdravotnej starostlivosti. V súčasnosti je ústavná zdravotná starostlivosť pre pacientov zabezpečovaná na 13-tich klinikách NÚDCH, 5-tich oddeleniach a to:

1. Ortopedická klinika
2. Neonatologická klinika intenzívnej medicíny
3. Klinika pediatrickej urológie
4. Klinika detskej psychiatrie
5. Klinika detskej pneumológie a ftizeológie
6. Klinika detskej oftalmológie
7. Klinika detskej neurológie
8. Klinika detskej hematológie a onkológie
9. Detská otorinolaryngologická klinika
10. Klinika detskej chirurgie
11. Detská klinika anestéziológie a intenzívnej medicíny
12. Detská klinika
13. Detská dermatovenerologická klinika
14. Oddelenie urgentného príjmu
15. Fyziatrcko-rehabilitačné oddelenie
16. Rádiodiagnostické oddelenie
17. Oddelenie laboratórnej medicíny
18. Oddelenie centrálnej sterilizácie.

Zdravotná starostlivosť je poskytovaná ambulantnou formou, prostredníctvom 33-och špecializovaných ambulancií a tiež formou ústavnej zdravotnej starostlivosti s celkovým počtom 419 lôžok. NÚDCH disponuje tiež spoločnými vyšetrovacími a liečebnými zložkami.

Okrem vyššie spomínaných činností zabezpečuje NÚDCH aj ďalšie úlohy a služby, a to napríklad službu verejná lekáreň, ambulantnú pohotovostnú službu pre deti a dorast, transport mobilnou intenzívnou jednotkou u kriticky chorých detí a novorodencov, odber, spracovanie, konzerváciu a prenos biologických materiálov (vrátane orgánov na transplantačné účely), spoluprácu so vzdelávacími ustanovizňami atď..

### 3 Cieľ projektu

Cieľom tohto projektu je načrtnúť hlavnú stratégiu rozvoja NÚDCH v horizonte najbližších 5-tich rokov. Uvedená stratégia sa zameriava na nasledovné základné oblasti:

- zabezpečenie vyrovnaného hospodárenia organizácie,
- zefektívnenie chodu organizácie,
- zvýšenie efektívnosti vo využívaní finančných zdrojov,
- personálnu politiku organizácie,
- zvyšovanie úrovne poskytovania zdravotnej starostlivosti a rozvoj vedecko-výskumnej činnosti organizácie.

V rámci týchto oblastí sú v nasledujúcich kapitolách definované konkrétne ciele projektu, spôsoby na dosiahnutie týchto cieľov a tiež perspektívy a spôsoby uplatnenia projektu v praxi. Zároveň sú v nasledovnom texte načrtnuté aj základné aktuálne problémy organizácie a návrhy na ich riešenie.

#### 3.1. Zabezpečenie vyrovnaného hospodárenia organizácie

Počnúc rokom 2008<sup>1</sup> vykazuje organizácia záporný výsledok hospodárenia s nasledujúcimi výnimkami:

- v roku 2011 dosiahla organizácia kladný výsledok hospodárenia vo výške 15,5 mil. EUR,
- v roku 2018 dosiahla organizácia kladný výsledok hospodárenia vo výške 1,2 mil. EUR,
- v roku 2019 dosiahla organizácia kladný výsledok hospodárenia vo výške 16,4 mil. EUR,
- v roku 2020 dosiahla organizácia kladný výsledok hospodárenia vo výške 856 tis. EUR.

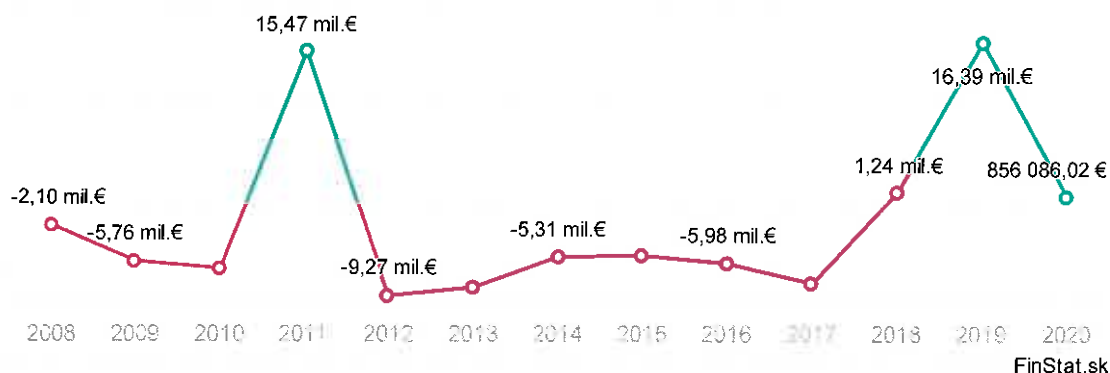
Významný podiel na kladnom hospodárskom výsledku organizácie v týchto rokoch malo uplatnenie koncepcie oddlžovania nemocníc schválenej vládou SR.

---

<sup>1</sup> Údaje zverejnené na webovom odkaze [www.finstat.sk](http://www.finstat.sk) neobsahujú dáta týkajúce sa hospodárenia organizácie pred rokom 2008.

## Výsledok hospodárenia

Národný ústav detských chorôb, Bratislava - mestská časť Nové Mesto



Základným zámerom vedenia organizácie v nasledujúcom období je zabezpečenie vyrovnaného hospodárenia organizácie s tým, že manažérskym cieľom bude dosahovanie kladného hospodárskeho výsledku, a to aj bez uplatňovania koncepcie oddlžovania nemocníc.

Prostriedkami na zabezpečenie a dosiahnutie tohto cieľa sú najmä:

1. *dôkladná analýza - audit hospodárenia organizácie v uplynulých rokoch vrátane podrobného vyhodnotenia nákladov a výnosov organizácie (všeobecne za celú organizáciu, ako aj osobitne vo vzťahu k jednotlivým klinikám a pracoviskám NÚDCH),*
2. *vyhodnotenie výsledkov analýzy - auditu hospodárenia organizácie,*
3. *vypracovanie vecného a časového finančného plánu obsahujúceho podrobnú špecifikáciu navrhovaných opatrení zameraných na zabezpečenie vyrovnaného hospodárenia organizácie a jej ekonomického rastu (všeobecne za celú organizáciu, ako aj osobitne vo vzťahu k jednotlivým klinikám a pracoviskám NÚDCH),*
4. *zavedenie a uplatňovanie systému kontroly hospodárenia organizácie v stanovených časových úsekoch vrátane hodnotenia úrovne plnenia určených ukazovateľov v zmysle vypracovaného finančného plánu (všeobecne za celú organizáciu, ako aj osobitne vo vzťahu k jednotlivým klinikám a pracoviskám NÚDCH),*
5. *vytvorenie kontrolných skupín pre jednotlivé úseky činnosti organizácie,*
6. *vypracovanie systému opatrení zameraných na vyvodenie zodpovednosti voči vedúcim pracovníkom organizácie za nesplnenie určených ukazovateľov na úseku hospodárenia organizácie.*

V súvislosti s kontrolovaním hospodárskeho výsledku organizácie navrhujem do budúca zachovať trend NÚDCH v súčasnom pravidelnom zisťovaní a kontrolovaní prevádzkového výsledku EBITDA.

Potenciál pre zvýšenie príjmov NÚDCH v nasledujúcom období možno vidieť najmä v nasledovných oblastiach:

- a) *zvýšenie príjmov za poskytovanú zdravotnú starostlivosť,*
- b) *zvýšenie príjmov z tržieb vo verejnej lekární,*
- c) *zvýšenie príjmov z ubytovania pacientov a ich rodičov.*

Celkové výnosy NÚDCH plynúce od zdravotných poisťovní za poskytovanú zdravotnú starostlivosť dosiahli v roku 2020 čiastku 53 973 140 EUR. V porovnaní s rokom 2019 tak zaznamenal NÚDCH zvýšenie tržieb od zdravotných poisťovní o 3 697 883 EUR. V tejto súvislosti považujem za potrebné do budúca analyzovať možnosti ďalšieho rozširovania spektra poskytovanej zdravotnej starostlivosti s akcentom na zvýšenie príjmovej stránky organizácie. Dôležité je sa zamerať aj na nepomer poskytnutej zdravotnej starostlivosti klientom súkromnej zdravotnej poisťovne Dôvera zdravotná poisťovňa, a.s. a tržieb od tejto zdravotnej poisťovne.

Výnosy od zdravotných poisťovní	2018	2019	2020	1 - 7 2021
<b>Total</b>	<b>42 651 293</b>	<b>50 275 257</b>	<b>53 973 140</b>	<b>34 973 139</b>
VŠZP	27 710 934	33 371 692	33 976 742	20 944 629
<b>Dôvera</b>	<b>11 419 001</b>	<b>13 041 260</b>	<b>14 904 243</b>	<b>10 693 075</b>
Union	3 521 358	3 862 305	5 092 155	3 335 435

Počet HP a UH	2018	2019	2020	1 - 7 2021
<b>Total</b>	<b>14 993</b>	<b>14 868</b>	<b>12 157</b>	<b>7 587</b>
VŠZP	8 666	8 400	6 171	3 646
<b>Dôvera</b>	<b>4 838</b>	<b>4 844</b>	<b>4 421</b>	<b>2 867</b>
Union	1 489	1 624	1 565	1 074

Dostupné informácie naznačujú, že v súčasnosti uplatňovaný systém cien za poskytovanú zdravotnú starostlivosť neodráža ani skutočné výdavky organizácie, čo okrem iného negatívne ovplyvňuje dosahovanie kladného výsledku hospodárenia organizácie. Aj s ohľadom na uvedenú skutočnosť považujem za kľúčovú úlohu v nasledujúcom období vypracovanie dôkladnej analýzy aktuálnych zmluvných vzťahov NÚDCH so zdravotnými poisťovňami s podrobnou špecifikáciou zmluvne dohodnutých cien za jednotlivé výkony zdravotnej starostlivosti. Súčasťou tejto analýzy bude vyhodnotenie adekvátnosti aktuálne kontrahovaných cien výkonov a návrh opatrení na zlepšenie prípadne zistených nedostatkov a podmienok spolupráce so zdravotnými poisťovňami tak, aby dohodnuté zmluvné podmienky v maximálne nožnej miere zohľadňovali požiadavky a potreby NÚDCH. Je dôležité pri rokovaní so zdravotnými poisťovňami docieľiť uzatvorenie zmluvných vzťahov na obdobie aspoň 5 rokov a viac, nie len kontrakty na báze jedného roka, nakoľko pri istote dlhších kontraktov sa dá kalkulovať s dlhodobějšími investíciami a ich návratnosťou. Pri posudzovaní adekvátnosti uplatňovaných cien navrhujem okrem iného aplikovať komparatívnu metódu



s cenami uplatňovanými v iných vyspelých európskych štátoch. Na základe zistených skutočností následne navrhujem iniciovať intenzívne rokovania so zdravotnými poisťovňami na najvyššej manažérskej úrovni s cieľom dosiahnutia úpravy zmluvných podmienok v prospech organizácie.

V roku 2020 zaznamenala výrazný nárast tržieb v porovnaní s rokom 2019 aj verejná lekáreň, ktorej celkové tržby predstavovali v roku 2020 sumu 5 280 175 EUR. V tejto súvislosti považujem za potrebné v budúcom období analyzovať možnosti ďalšieho rozširovania ponúkaných produktov vo verejnej lekární s cieľom zvýšenia príjmovej stránky organizácie.

V súvislosti s prebiehajúcou zmenou stratégie poskytovania zdravotnej starostlivosti spočívajúcej v presune ťažiska poskytovanej zdravotnej starostlivosti z ústavnej starostlivosti do ambulantnej sféry počíta dlhodobý zámer NÚDCH s nutnosťou zabezpečenia ubytovania pre detských pacientov a ich rodičov prichádzajúcich na ambulantné vyšetrenia zo vzdialenejších častí Slovenska. S vytvorením ubytovacích kapacít pre tento účel možno do budúcnosti počítať aj so zvýšením príjmov organizácie za ubytovacie služby.

Priestor pre zníženie výdavkov NÚDCH v nasledujúcom období možno vidieť najmä v nasledovných oblastiach:

- a) *optimalizácia spotreby liekov a zdravotníckeho materiálu,*
- b) *optimalizácia osobných nákladov,*
- c) *optimalizácia ostatných prevádzkových nákladov (najmä v oblasti spotreby energií a v oblasti nákladov na opravy a údržbu).*

Celkové náklady NÚDCH za rok 2020 predstavovali sumu 77 477 187 EUR, pričom najväčšiu položku predstavovali osobné náklady vo výške 41 540 042,- EUR (oproti roku 2019 došlo k nárastu osobných nákladov o 10,3% čo predstavuje sumu 3 883 279,- EUR). Druhou najväčšou nákladovou položkou v roku 2020 bola spotreba materiálu na pacienta vo výške 17 443 366,- EUR. V porovnaní s rokom 2019 išlo o nárast tohto druhu nákladov o 841 061,-EUR. V roku 2020 predstavovali náklady na dodávku energií sumu 971 877,- EUR, na opravy a údržbu sumu 568 934,-EUR a ostatné prevádzkové náklady sumu 4 034 282,- EUR. V nasledujúcom období bude potrebné prehodnotiť adekvátnosť vyššie uvedených druhov výdavkov a prijať opatrenia zamerané na ich optimalizáciu a zníženie.

### **3.2 Zefektívnenie chodu organizácie**

Medzi základné ciele zamerané na zefektívnenie chodu NÚDCH v horizonte nasledujúcich 5-tich rokov patria:

- *špičkové prístrojové a priestorové vybavenie organizácie,*
- *funkčnosť prístrojového a iného technologického zariadenia organizácie,*
- *optimalizácia prevádzkových nákladov,*

- *procesný audit organizácie a nastavenie fungujúcich mechanizmov riadenia organizácie.*

### **3.2.1 Špičkové prístrojové a priestorové vybavenie organizácie**

Nevyhnutnou podmienkou zabezpečenia a udržania postavenia NÚDCH ako najlepšieho poskytovateľa zdravotnej starostlivosti pre deti a dorast je okrem iného existencia najmodernejšieho prístrojového a priestorového vybavenia zohľadňujúceho najnovšie poznatky medicínskej vedy. V posledných rokoch bolo uskutočnených viacero investícií zameraných jednak na rekonštrukciu a modernizáciu priestorov NÚDCH, ako aj na obnovu prístrojového vybavenia NÚDCH. Z posledných investícií možno spomenúť napr. rekonštrukciu a modernizáciu oddelenia urgentného príjmu, rekonštrukciu a prístrojové vybavenie Kliniky detskej hematológie a onkológie LF UK a NÚDCH, vybudovanie Neurocentra, zakúpenie 2 kusov ORL vyšetrovacích jednotiek, modulárneho monitoru vitálnych funkcií, novorodeneckého transportného systému, prietokového cytometra, ORL prístrojovej zostavy na endoskopickú operatívu, zostavy na sťažnú intubáciu, urologického holmiového lasera, videogastroskopu, laparoskopickej veže s UHD, kvapalinového chromatografu s hybridným hmotnostným spektrometrom, mikrochirurgického systému pre kataraktovú a vnútroretinálnu chirurgiu.

V tejto súvislosti považujem za potrebné v nasledujúcom období pokračovať v nastolenom trende uskutočňovania investícií do materiálneho a priestorového vybavenia organizácie.

Prostriedkami na zabezpečenie a dosiahnutie tohto cieľa sú najmä:

1. *dôkladná analýza aktuálneho stavu prístrojového a priestorového vybavenia NÚDCH,*
2. *vypracovanie podrobného investičného plánu na nasledujúce obdobie,*
3. *realizácia investícií,*
4. *pravidelné vyhodnocovanie a aktualizácia investičného plánu a uskutočnených investícií.*

Investície realizované v nasledujúcom období by mali vychádzať z investičného plánu vypracovaného na základe podrobnej analýzy aktuálneho stavu priestorového a materiálneho vybavenia organizácie. Súčasťou vypracovaného investičného plánu musí byť návrh finančného krytia navrhovaných investícií tak, aby bola dôsledne rešpektovaná požiadavka na zabezpečenie vyrovnaného hospodárenie organizácie. Akékoľvek ďalšie investície do majetku NÚDCH môžu byť realizované iba v prípade ich reálneho finančného krytia z vopred vyčlenených prostriedkov (či už z kapitálových transferov, sponzorských darov, eurofondov či vlastných zdrojov organizácie). Investície musia byť navrhované v takom vecnom a časovom harmonograme, aby ich realizácia zásadne neohrozila poskytovanie zdravotnej starostlivosti a dosahovanie príjmov NÚDCH. Na základe aktuálne dostupných podkladov sa ako potrebné javia najmä nasledovné investície:

- investície zamerané na zabezpečenie ubytovacích kapacít pre pacientov a ich rodičov (rekonštrukcia aktuálnych ubytovacích kapacít a dobudovanie nových ubytovacích priestorov),
- investície zamerané na zlepšenie priestorového vybavenia organizácie (pokračovanie v rekonštrukcii zastaralých priestorov NÚDCH),
- investície do prístrojového zariadenia a vybavenia organizácie (medicínsky vývoj si vyžaduje neustálu modernizáciu prístrojového zariadenia a vybavenia tak, aby bolo možné poskytovať zdravotnú starostlivosť na najvyššej možnej úrovni pri súčasnom čo najnižšom zaťažovaní detského pacienta).

### **3.2.2 Funkčnosť prístrojového a iného technologického zariadenia organizácie**

Jednou z nevyhnutných podmienok pre zabezpečenie kontinuálneho fungovania organizácie je funkčnosť prístrojového a iného technologického zariadenia organizácie a tiež zdravotne nezávadné priestory NÚDCH. Výpadok funkčnosti niektorého z pravidelne používaných prístrojových zariadení alebo nemožnosť využitia priestorov NÚDCH na poskytovanie zdravotnej starostlivosti pre vzniknutú poruchu je spravidla spojený s výpadkom príjmov organizácie za poskytovanú zdravotnú starostlivosť. Uvedený výpadok môže ohroziť vyrovnané hospodárenie organizácie. Jedným z cieľov v nasledujúcom období zameraným na predchádzanie vzniku negatívnych dopadov vyššie uvedených výpadkov je zabezpečovanie pravidelnej prevádzkovej údržby prístrojového a iného technologického zariadenia a priestorov NÚDCH.

Prostriedkami na zabezpečenie a dosiahnutie tohto cieľa sú najmä:

1. dôkladná analýza aktuálneho stavu prístrojového a priestorového vybavenia NÚDCH,
2. vypracovanie plánu prevádzkovej údržby na nasledujúce obdobie,
3. vypracovanie plánu zabezpečenia náhradného prístrojového a iného technologického zariadenia organizácie v prípade výpadku používaných zariadení,
4. uskutočňovanie prevádzkovej údržby podľa vypracovaného plánu,
5. pravidelné vyhodnocovanie a aktualizácia plánu prevádzkovej údržby.

### **3.2.3 Optimalizácia prevádzkových nákladov – SMART HOSPITAL**

Prevádzkové náklady predstavujú pravidelnú zložku výdavkovej časti hospodárenia NÚDCH. V záujme dosiahnutia stanoveného cieľa vyrovnaného hospodárenia organizácie je nevyhnutné venovať značnú pozornosť otázke optimalizácie prevádzkových nákladov. Cieľom je realizácia projektu SMART HOSPITAL. Uvedený projekt predstavuje jedno z najmodernejších technologických riešení zameraných na znižovanie prevádzkových nákladov, integráciu a riadenie prevádzkových a zdravotníckych dát a procesov.

Medzi základné výhody tohto projektu patria:

- spokojný pacient (časová optimalizácia vyšetrení, space management, konektivita prostredia),
- spokojný zamestnanec (zdieľanie informácií online, time management, traffic management),
- moderná nemocnica (light management, energetická správa, bezpečnosť, správa inventáru, prediktívna analýza, bezpečnosť, IOT - services ).
- projekt zelená strecha - v spolupráci so Slovenskými elektrárňami výstavba fotovoltaickej elektrárne na streche NÚDCH - energetická sebestačnosť, odpredaj neminutej elektrickej energie do siete.

Prostriedkami na zabezpečenie a dosiahnutie cieľa spočívajúceho v maximálne možnej optimalizácii prevádzkových nákladov NÚDCH sú najmä:

- analýza stavu a postupná implementácia projektu SMART HOSPITAL v podmienkach NÚDCH vrátane vyhodnotenia jeho pozitívnych a negatívnych vplyvov na hospodárenie organizácie,
- vypracovanie návrhu opatrení zameraných na optimalizáciu prevádzkových nákladov NÚDCH,
- pravidelné vyhodnocovanie zavedených opatrení a systémov.

### **3.2.4 Fungujúce mechanizmy riadenia organizácie**

Základným predpokladom efektívneho fungovania organizácie sú správne nastavené mechanizmy riadenia organizácie a prítomnosť odborne spôsobilých osôb vo vrcholovom manažmente organizácie schopných flexibilne a odborne reagovať na meniace sa podmienky a požiadavky.

Prostriedkami na zabezpečenie a dosiahnutie fungujúceho mechanizmu riadenia organizácie v budúcom období sú:

1. identifikácia a podrobná analýza aktuálnych nedostatkov v oblasti riadenia organizácie na všetkých stupňoch riadenia,
2. vypracovanie efektívneho systému riadenia organizácie,
3. vypracovanie efektívneho systému kontroly riadenia organizácie a systému opatrení smerujúcich k odstráneniu nedostatkov zistených vykonanou kontrolou,
4. vypracovanie návrhu zodpovednostného systému za nesplnenie vopred určených ukazovateľov na úseku riadenia organizácie,
5. procesný audit organizácie, ktorý by ma viesť k nastaveniu procesov v organizácii tak, aby na prvom mieste bol efektívny manažment pacienta.

Nevyhnutnou súčasťou správneho riadenia organizácie je tiež permanentné sledovanie a implementovanie legislatívnych zmien vo všetkých oblastiach činnosti organizácie.

### **3.3 Zvýšenie efektívnosti vo využívaní finančných zdrojov**

Finančné zdroje využívané NÚDCH na financovanie vzniknutých nákladov pochádzajú najmä z výnosov za poskytovanú zdravotnú starostlivosť a z predaja tovarov vo verejnej lekární. Realizované investície sú financované najmä z kapitálových transferov pridelených zo strany MZ SR a zo sponzorských darov. Jedným z cieľov v horizonte nasledujúcich 5-tich rokov je aj zvýšenie efektívnosti vo využívaní finančných zdrojov.

Prostriedkami na dosiahnutie tohto cieľa sú najmä:

1. *podrobná analýza neefektívnych a neekonomických opatrení v oblasti hospodárenia NÚDCH a návrh opatrení na ich odstránenie resp. nahradenie,*
2. *pravidelné sledovanie a analyzovanie možností získania externých foriem finančnej podpory, napr. z fondov Európskej únie a v prípade možnosti uchádzať sa o dostupné formy finančnej podpory využiteľné v činnosti NÚDCH - v tejto súvislosti mimoriadnu úlohu zohráva udržiavanie vyrovnaného hospodárenia NÚDCH a kladného hospodárskeho výsledku, nakoľko definovanie organizácie ako podniku v ťažkostiach v minulosti znemožnilo NÚDCH uchádzať sa o eurofondy na modernizáciu svojich priestorov,*
3. *dôsledné uplatňovanie pravidiel transparentného výberu dodávateľov tovarov a služieb,*
4. *optimalizácia a zníženie nákladov NÚDCH,*
5. *minimalizácia resp. úplná eliminácia nákladov spojených s omeškanou úhradou záväzkov organizácie, a to najmä nákladov na penále, úroky z omeškania, či nákladov spojených s prípadnými súdnymi konaniami (v roku 2020 predstavovalo penále prislúchajúce k záväzkom organizácie sumu 1 523 321 EUR),*
6. *vypracovanie a pravidelné vyhodnocovanie a aktualizovanie plánov fungovania NÚDCH vo výnimočných situáciách zameraných na efektívne fungovanie a hospodárenie organizácie v čase mimoriadnych udalostí ako je napr. pandémie, núdzový stav, výnimočný stav a pod..*

### **3.4 Personálna politika organizácie**

Personálnu politiku považujem za kľúč k stabilite úspešného fungovania NÚDCH. V organizácii pracujú špičkoví medzinárodne uznávaní odborníci, a jedine ich udržanie v organizácii dáva predpoklad k jej úspešnému fungovaniu a napredovaniu. Môžeme mať modernú budovu, špičkové prístroje, ale akonáhle prideme o dôveru zamestnancov, ktorí nebudú mať víziu a lídra, ktorý ju dokáže s ich spoluprácou naplňať, tak je fungovanie organizácie ohrozené. K 1. januáru 2021 pracovalo v NÚDCH 1291 zamestnancov. Z toho je 304 lekárov, 449 sestier a 284 ostatných zdravotníckych pracovníkov. Základným predpokladom pre stanovenie cieľov organizácie v oblasti personálnej politiky v horizonte

nasledujúcich 5-tich rokov je dôkladný ekonomický a právny audit zameraný na efektivitu využívania ľudských zdrojov. Na základe výsledkov tohto auditu budú navrhnuté vhodné prostriedky zamerané na elimináciu zistených nedostatkov a na zlepšenie fungovania organizácie v oblasti personálnej politiky. Vzhľadom na skutočnosť, že najväčšiu položku nákladov NÚDCH za rok 2020 predstavovali práve osobné náklady v celkovej výške 41 540 042 EUR, ktoré zaznamenali oproti roku 2019 nárast o 3 883 279 EUR, bude nevyhnutnou úlohou nového vedenia NÚDCH tiež posúdenie adekvátnosti a efektívnosti politiky odmeňovania zamestnancov, ako aj posúdenie vhodnosti a efektívnosti celkového počtu a zloženia zamestnancov NÚDCH. Je nutné brať do úvahy aj pomer nákladov na život a bývanie v Bratislave k výške tabuľkových plátov nastavených zo zákona, a ich nevyhnutná úprava v prospech zamestnancov.

Okrem vyššie uvedených cieľov sa ako potrebné ciele vedenia organizácie v oblasti personálnej politiky v nasledujúcom období javia aj nasledovné okruhy:

- *zlepšenie pracovných podmienok zamestnancov,*
- *podpora vzdelávania a profesionálneho rastu zamestnancov,*
- *optimalizácia stavu zamestnancov.*

#### **3.4.1 Zlepšenie pracovných podmienok zamestnancov**

Základným predpokladom dosahovania kvalitných pracovných výkonov zo strany zamestnancov organizácie sú optimálne pracovné podmienky. V tomto smere by sa organizácia mala riadiť heslom "*spokojný zamestnanec = spokojný pacient*". Zlepšovanie pracovných podmienok zamestnancov je v poslednom období zabezpečované okrem iného aj prostredníctvom rekonštrukcie priestorov NÚDCH.

Medzi prostriedky zamerané na zabezpečenie a dosiahnutie optimálnych pracovných podmienok zamestnancov považujem v nasledujúcom období nasledovné:

1. *analýza aktuálneho stavu pracovných podmienok zamestnancov NÚDCH a ich nedostatkov,*
2. *vypracovanie návrhu opatrení zameraných na dosiahnutie optimálnych pracovných podmienok zamestnancov NÚDCH,*
3. *pravidelné vyhodnocovanie stavu pracovných podmienok zamestnancov NÚDCH.*

Pri analyzovaní aktuálneho stavu pracovných podmienok a ich zlepšenia sa predpokladá spolupráca budúceho vedenia organizácie s vedúcimi zamestnancami na úseku jednotlivých kliník a pracovísk NÚDCH, prípadne spolupráca priamo so zamestnancami organizácie, a to napr. prostredníctvom vyplnenia dotazníkov týkajúcich sa návrhov na zlepšenie pracovných podmienok. V závislosti od získaných dát prichádzajú do úvahy napríklad nasledujúce opatrenia zamerané na zlepšenie pracovných podmienok zamestnancov:

modernizácia priestorov pracoviska, modernizácia technického vybavenia pracoviska, opatrenia týkajúce sa zlepšenia ochrany zamestnancov prostredníctvom ochranných pracovných pomôcok, zlepšenie podmienok pre stravovanie a oddych zamestnancov, rôzne formy zamestnaneckých benefitov, poskytovanie zvýhodneného ubytovania pre zamestnancov atď..

### **3.4.2 Podpora vzdelávania a profesionálneho rastu zamestnancov**

Jedným z cieľov budúceho vedenia NÚDCH by mala byť aj podpora záujmu zamestnancov o ďalšie vzdelávanie a profesionálny rast v oblasti poskytovania zdravotnej starostlivosti. Kvalifikovaný personál môže nepochybne prispieť k zvýšeniu kreditu NÚDCH a ku kvalite poskytovanej zdravotnej starostlivosti. Prínosná v tomto smere môže byť aj spolupráca so zahraničnými expertmi v oblasti poskytovania zdravotnej starostlivosti, a to napr. formou účasti zamestnancov NÚDCH na rôznych zahraničných stážach či medzinárodných konferenciách alebo účasťou zahraničných expertov na konferenciách konaných na území Slovenska, prípadne priamo na úkonoch poskytovanej zdravotnej starostlivosti v priestoroch NÚDCH. Z hľadiska skvalitňovania poskytovanej zdravotnej starostlivosti v NÚDCH považujem za mimoriadne významnú výmenu odborných vedomostí a skúseností medzi poprednými domácimi a zahraničnými odborníkmi, ako aj účasť zamestnancov NÚDCH na rôznych vedeckých projektoch, či grantoch. Za prínosnú tiež považujem aj doteraz uskutočňovanú spoluprácu formou realizovania online videokonferencií so zahraničnými odborníkmi, či organizovanie pravidelných multidisciplinárnych stretnutí odborníkov.

Medzi prostriedky zamerané na dosiahnutie tohto cieľa patrí:

- *analýza možností ďalšieho vzdelávania zamestnancov NÚDCH,*
- *stanovenie podmienok ďalšieho vzdelávania a profesionálneho rastu zamestnancov,*
- *priebežné informovanie zamestnancov o možnostiach, príležitostiach a podmienkach ďalšieho vzdelávania a profesionálneho rastu.*

### **3.4.3 Optimalizácia stavu zamestnancov**

Jedným zo základných predpokladov efektívneho fungovania organizácie je nastavenie a zabezpečenie optimálneho počtu a zloženia zamestnancov. Nerovnováha v tomto smere, a teda buď nedostatok zamestnancov alebo nadmerný počet zamestnancov negatívne ovplyvňuje hospodárske výsledky NÚDCH a zabezpečovanie zdravotnej starostlivosti. Negatívnym fenoménom posledných rokov je okrem iného aj nedostatok sesterského a nižšieho zdravotníckeho personálu, či nedostatok atestovaných lekárov v určitých odboroch.

Prostriedkami pre dosiahnutie uvedeného cieľa, a teda optimálneho stavu zamestnancov sú:

1. *podrobná analýza aktuálneho stavu zamestnancov NÚDCH,*
2. *vytvorenie personálneho plánu na zabezpečenie optimálneho počtu zamestnancov v požadovanej profesijnej i kvalifikačnej štruktúre v súlade s potrebami NÚDCH,*
3. *návrh a prijatie opatrení zameraných na splnenie personálneho plánu.*

### **3.5. Zvyšovanie úrovne poskytovania zdravotnej starostlivosti a rozvoj vedecko - výskumnej činnosti organizácie.**

NÚDCH dlhodobo pôsobí ako koncové zdravotnícke zariadenie pre liečbu detských pacientov z celého Slovenska, poskytujúce zdravotnú starostlivosť na najvyššej úrovni. V podmienkach NÚDCH sú ošetrovaní pacienti s najťažšími zdravotnými komplikáciami. V budúcom období je potrebné pokračovať vo zvyšovaní úrovne poskytovanej zdravotnej starostlivosti. Cieľovým stavom je postavenie a úroveň NÚDCH porovnateľné s najmodernejšími špičkovými nemocnicami tohto druhu na svete. Priestor na zlepšovanie úrovne poskytovanej zdravotnej starostlivosti možno vidieť najmä v nasledujúcich oblastiach:

- a) *uplatňovanie a zlepšovanie pro patientsky orientovanej zdravotnej starostlivosti,*
- b) *zavádzanie inovatívnych postupov diagnostiky a liečby a medzinárodná spolupráca so špičkovými zariadeniami vo svete,*
- c) *uplatňovanie a zvyšovanie štandardov poskytovania zdravotnej starostlivosti,*
- d) *vytvorenie vysokošpecializovaných centier.*
- e) *otvorenie nových ambulancií a zapojenie sa do rezidentského programu*

#### **Ad a) Uplatňovanie a zlepšovanie pro patientsky orientovanej zdravotnej starostlivosti**

V ďalšom období považujem za dôležité pokračovať v nastolenom trende uplatňovania pro patientsky orientovanej zdravotnej starostlivosti, ktorá kladie na prvé miesto potreby a záujmy pacienta. Jej dôsledné uplatňovanie a prehlbovanie je dané okrem iného špecifickým postavením pacienta NÚDCH, ktorým je detský pacient. Už samotná prítomnosť dieťaťa v nemocničnom prostredí pôsobí na dieťa spravidla stresujúco. Úlohou NÚDCH je vytvoriť také podmienky poskytovania zdravotnej starostlivosti, ktoré budú minimalizovať stres, strach, obavy a napätie detského pacienta. Priestor pre ďalšie uplatňovanie a zlepšovanie pro patientsky zameranej zdravotnej starostlivosti možno vidieť najmä v nasledovných oblastiach:

- *Presun poskytovania zdravotnej starostlivosti z ústavnej formy na ambulatnú formu zdravotnej starostlivosti*

V posledných rokoch sa v podmienkach NÚDCH uplatňuje nová stratégia spočívajúca v presunutí ťažiska poskytovanej zdravotnej starostlivosti z ústavnej zdravotnej starostlivosti do ambulatnej sféry. Presadzovanie tejto stratégie sa prejavuje na jednej strane znížením



počtu ukončených hospitalizácií a na druhej strane zvýšením počtu ambulantných výkonov a výkonov jednodňovej chirurgie. Uvedený trend možno v súčasnosti hodnotiť ako celosvetový. V roku 2019 bolo v rámci ústavnej zdravotnej starostlivosti na 419-tich lôžkach ošetrovaných 16 655 pacientov a v roku 2020 14 277 pacientov. Pre porovnanie, v roku 2017 bolo na rovnakom počte lôžok ošetrovaných 17 541 pacientov. Nesporným pozitívom uplatňovaného modelu je zníženie negatívnych dopadov hospitalizácií na detského pacienta, ktorého hospitalizácia spravidla výrazne traumatizuje. Negatívnym faktorom hospitalizácií u rizikového (často onkologického) detského pacienta je tiež vysoká možnosť nákazy rôznymi infekciami v nemocničnom prostredí.

Zníženie počtu hospitalizácií prináša so sebou aj negatívny dopad na hospodársku stránku činnosti NÚDCH v podobe zníženia príjmov od zdravotných poisťovní za ukončené hospitalizácie. Príjmy od zdravotných poisťovní v súvislosti s ústavnou formou poskytovanej zdravotnej starostlivosti predstavujú podstatnú časť celkových príjmov NÚDCH od zdravotných poisťovní. V tejto súvislosti považujem za jeden z cieľov v budúcom období podrobné analyzovanie dopadov uplatňovania tejto stratégie na hospodárenie organizácie a na základe výsledkov analýzy prijatie a uplatňovanie potrebných opatrení zameraných na minimalizáciu resp. kompenzáciu prípadných negatívnych dopadov spojených s uplatňovaním predmetnej stratégie na hospodárenie NÚDCH.

#### ➤ *Modernizácia prostredia NÚDCH*

Významnou súčasťou pro patientsky orientovaného zdravotníctva je skvalitňovanie vonkajšieho a vnútorného priestorového a technologického zariadenia a vybavenia NÚDCH. Cieľom uvedenej snahy je dosiahnuť také prostredie, kde detský pacient nebude mať pocit, že je v nemocnici, ale že sa nachádza doma, v škôlke, v škole alebo v detskom zábavnom centre. V tomto smere navrhujem v budúcom období pokračovať v modernizácii a rekonštrukcii priestorov organizácie podľa vopred vypracovaného investičného plánu.

#### ➤ *Ambulantný rezervačný systém NÚDCH*

V súčasnosti je v podmienkach NÚDCH uplatňovaný ambulantný rezervačný systém, ktorý prispieva k efektívnejšiemu fungovaniu organizácie. Tento systém je dostupný na webovom odkaze <https://rezervacie.nudch.eu/>. V nasledujúcom období navrhujem pokračovať v uplatňovaní uvedeného systému, jeho funkčné prepojenie s aplikáciou v iOS a Android, pričom v záujme jeho efektívneho fungovania navrhujem pravidelne vyhodnocovať stav jeho využívania zo strany pacientov a analyzovať možnosti zefektívnenia jeho fungovania.

#### ➤ *Flexibilnejší systém poskytovania zdravotnej starostlivosti*

S cieľom minimalizácie záťaže detského pacienta a jeho rodičov považujem do budúcnosti za potrebné pokračovať v navrhovaní a prijímaní opatrení zameraných na flexibilnejšie

poskytovanie zdravotnej starostlivosti. Volené by mali byť predovšetkým také opatrenia, ktoré umožnia poskytnúť väčší rozsah zdravotnej starostlivosti za rovnaký čas, čo môže mať v konečnom dôsledku pozitívny dopad na príjmovú stránku hospodárenia NÚDCH. Príkladom už zrealizovaného projektu orientovaného týmto smerom je rekonštrukcia a rozšírenie urgentného príjmu NÚDCH.

➤ *Pro patientsky orientovaná komunikácia*

Vzhľadom na špecifické postavenie pacienta NÚDCH je potrebné v nasledujúcom období venovať značnú pozornosť zlepšovaniu kvality komunikácie zdravotníckeho personálu NÚDCH voči pacientom a ich rodičom. Aj v spolupráci s nemocničným psychológom navrhujem vypracovať, pravidelne vyhodnocovať a aktualizovať základné modely tejto komunikácie. Cieľom má byť správne a včas informovaný pacient a jeho rodič o zdravotnom stave, rizikách, komplikáciách a priebehu liečby. V tejto súvislosti už boli zo strany NÚDCH podniknuté určité čiastkové aktivity, v ktorých navrhujem pokračovať a pravidelne vyhodnocovať ich úspešnosť.

➤ *Hospitality services*

NÚDCH je poskytovateľom zdravotnej starostlivosti pre deti, a s tým sú spojené aj požiadavky na servis a ubytovanie sprievodcov detských pacientov. Je nesmierne dôležité, aby sa deti a ich sprievodcovia cítili v prostredí zdravotníckeho zariadenia čo najpríjemnejšie a najmenej stresujúco, k čomu by mali slúžiť aj doplnkové služby, ako vytvorenie komfortného prostredia na ubytovanie pre nich a ich sprievodcov, pomoc pri orientácii v rámci zariadenia - zabezpečená dobrovoľníkmi - študentami medicíny pri vstupe do zariadenia.

***Ad b) Zavádzanie inovatívnych postupov diagnostiky a liečby a zahraničná spolupráca***

Ako už bolo spomínané NÚDCH poskytuje najnáročnejšiu zdravotnú starostlivosť pre detských pacientov z celého Slovenska. Postavenie organizácie ako národného ústavu je nevyhnutne spojené s najvyššími požiadavkami na úroveň detskej medicíny a odbornosti jej pracovníkov. V budúcom období považujem za potrebné vypracovanie metodiky zameranej na pravidelné sledovanie a vyhodnocovanie najnovších zahraničných poznatkov a trendov v oblasti detskej medicíny a ich implementáciu do činnosti NÚDCH. Je nevyhnutné zavedenie SDTP založených na medicíne dôkazov, a zavádzanie SOP pre jednotlivé kliniky a oddelenia, aby bola zabezpečená štandardizácia procesov v rámci organizácie.

Za mimoriadne dôležitú, pre zlepšenie poskytovania zdravotnej oblasti, považujem z vlastnej skúsenosti spoluprácu so zahraničnými odborníkmi, a to či už formou konzultácií alebo formou priamej účasti na úkonoch poskytovanej zdravotnej starostlivosti. V budúcom období navrhujem pokračovať v uvedom trende zahraničnej spolupráce a vyhodnocovať ďalšie možnosti jej rozvoja a fungovania. Je nutné byť v kontakte so špičkovými zariadeniami vo svete

a prinášať up-to date riešenia pre našich detských pacientov, aby neboli odkázaní na liečbu v zahraničí, ktorá je navyše často krát oveľa drahšia a oveľa viac zaťažuje systém zdravotného poistenia.

Aj vďaka zavádzaniu inovatívnych postupov diagnostiky a liečby a tiež vďaka uskutočňovaniu zahraničnej spolupráce možno do budúcna minimalizovať prípady, kedy by sa slovenskí pacienti obracali na zahraničných expertov v oblasti poskytovania zdravotnej starostlivosti z dôvodu nedostupnosti požadovaného druhu zdravotnej starostlivosti na Slovensku. Cieľom NÚDCH v tejto oblasti je zabezpečiť pre svojich pacientov rovnako kvalitnú zdravotnú starostlivosť, ako v najvyspelejších krajinách sveta. Cieľom je, aby špičkoví lekári nemuseli odchádzať robiť špičkovú medicínu do zahraničia, ale aby ju mohli robiť pre nášho detského pacienta na Slovensku.

#### ***Ad c) Uplatňovanie a zvyšovanie štandardov poskytovania zdravotnej starostlivosti***

Základným predpokladom pre zabezpečenie najvyššej možnej úrovne poskytovanej zdravotnej starostlivosti je existencia a dodržiavanie určených štandardov v poskytovaní zdravotnej starostlivosti. Cieľom týchto štandardov je sústavné zvyšovanie kvality poskytovanej zdravotnej starostlivosti, skvalitňovanie diagnostických a terapeutických postupov a v konečnom dôsledku znižovanie rizík a zvyšovanie bezpečnosti pacienta. V súčasnej dobe sa v podmienkach NÚDCH uplatňujú určité základné štandardy poskytovania zdravotnej starostlivosti. Za jeden z cieľov v nasledujúcom období považujem zavedenie a dôsledné uplatňovanie najvyšších možných štandardov poskytovania zdravotnej starostlivosti.

Prostriedkami na zabezpečenie a dosiahnutie tohto cieľa sú najmä:

- 1. analýza aktuálne zavedených a uplatňovaných štandardov poskytovania zdravotnej starostlivosti a mechanizmov ich kontroly,*
- 2. vypracovanie návrhu opatrení zameraných na zlepšenie štandardov poskytovania zdravotnej starostlivosti v podmienkach NÚDCH,*
- 3. pravidelná kontrola a vyhodnocovanie dodržiavania štandardov poskytovania zdravotnej starostlivosti zo strany zamestnancov NÚDCH.*

Pri obsadzovaní voľných pracovných miest navrhujem úzko spolupracovať s univerzitami, vysokými školami, strednými zdravotníckymi školami a inými výchovno-vzdelávacími ustanovizňami, ktoré poskytujú vzdelanie v odboroch využívaných v činnosti NÚDCH. Zároveň navrhujem pokračovať v doterajšej spolupráci NÚDCH so vzdelávacími inštitúciami, ktoré poskytujú stredoškolské, vysokoškolské, postgraduálne a ďalšie vzdelávanie zdravotníckych pracovníkov.

#### ***Ad d) Vytvorenie vysokošpecializovaných centier***

Preskúmaním súčasnej úrovne a možností poskytovania pediatrickej zdravotnej starostlivosti a odhadovaných potrieb súčasného a očakávaného demografického vývoja sa ukazuje zjavné, že vznik špecializovaných centier v jednej zastrešujúcej organizácii je nevyhnutnou podmienkou ďalšieho skvalitnenia poskytovanej zdravotnej starostlivosti deťom na Slovensku. Je dôležité, aby tieto centrá vznikali v organizácii, ktorá na Slovensku už v súčasnosti poskytuje najširšiu zdravotnú starostlivosť pre detského pacienta. Vytvorenie uvedených centier umožní aj liečbu zahraničných pacientov a samoplatcov, čo môže významne prispieť k navýšeniu finančných zdrojov pre NÚDCH.

### **Výhody NÚDCH**

- zmena manažmentu akútnych pacientov na urgentnom príjme,
- koncentrácia najširšieho spektra poskytovanej zdravotnej starostlivosti na jednom mieste,
- koncentrácie uznávaných špecialistov na detskú medicínu,
- vytvorenie špecializovaných centier s celoslovenskou pôsobnosťou s cieľom znížiť morbiditu a mortalitu na najzávažnejšie detské ochorenia,
- presunutie ťažiska poskytovanej zdravotnej starostlivosti do ambulantnej sféry s cieľom liečiť čo najviac pacientov v domácom prostredí a minimalizovať počet hospitalizácií.

### **Výhody centier**

- podpora multidisciplinárnej spolupráce,
- spájanie klinických služieb, medicínskeho výskumu a profesionálneho tréningu pri súčasnej koncentrácii najmodernejších technológií a pacientov pod jednou strechou,
- vynikajúca vzdelávacia platforma pre budúce generácie,
- vytváranie a skvalitňovanie profesionálnych štandardov (diagnostické a terapeutické postupy) a zvyšovanie kvality poskytovanej zdravotnej starostlivosti,
- podpora všetkých pediatrických špecializácií pod jednou strechou, čo vytvára veľmi dobré podmienky na liečbu detí,
- pomáhajú redukovať počet hospitalizácií a skracujú počet dní strávených na lôžku,
- znižujú počet komplikácií vyplývajúcich zo základného ochorenia a znižujú úmrtnosť,
- vo vyspelých ekonomikách v zahraničí takéto centrá vznikajú vo veľkých mestách.

### **Návrh novovzniknutých centier**

- vybudovanie Chirurgicko-intenzivistického pavilónu,
- vybudovanie Spinálneho centra,
- vybudovanie Centra jednodňovej detskej chirurgie,
- vybudovanie Materno-fetálneho centra s centrom prenatálnej chirurgie,
- vytvorenie Centra pre zriedkavé, geneticky podmienené ochorenia,
- vytvorenie Centra dedičných metabolických porúch,
- vytvorenie Centra pre transplantácie obličiek u detí,

- vytvorenie Gastroenterologického centra na diagnostiku a liečbu nešpecifických zápalových ochorení čreva u detí,
- vytvorenie Centra pre poruchy výživy (anorexia, obezita, enterálna a parenterálna liečba),
- vytvorenie Centra pre liečbu obštrukčných uropatií a liečbu extrofie močového mechúra,
- vytvorenie Traumacentra,
- vytvorenie Centra pre liečbu spina-bifida.

**Ad e) Otvorenie nových ambulancií a zapojenie sa do rezidentského programu**

V súvislosti s tým, že NUDCH je koncové zariadenie navrhujem otvorenie špecializovaných ambulancií, ktoré doposiaľ v jeho portfóliu chýbajú:

- kardiologická ambulancia,
- detská gynekologická ambulancia,
- zubná ambulancia pre ťažko vyšetriteľné deti,
- všeobecná ambulancia pre deti a dorast.

Otvorením uvedených ambulancií sa zvýši aj príjmová stránka NÚDCH, a zapojením sa do rezidentského programu by boli personálne náklady kryté aj z príspevkov MZ SR.

## 4 Záver

V tomto projekte bola predstavená hlavná stratégia rozvoja NÚDCH v horizonte najbližších 5-tich rokov. Načrtnutá stratégia vychádza z aktuálne dostupných informácií a podkladov, na základe ktorých boli stanovené základné ciele, o ktorých naplnenie sa bude nové vedenie NÚDCH usilovať v nasledujúcom období. Uvedené ciele boli pre potreby tohto dokumentu rozdelené do piatich základných oblastí. V rámci týchto oblastí boli následne zadané a konkretizované ďalšie čiastkové ciele, ako aj spôsoby a prostriedky na ich dosiahnutie. Významným negatívnym činiteľom však môže byť a určite aj bude prebiehajúca pandémia COVID 19 a očakávaná 3. vlna tejto pandémie.

Nevyhnutným predpokladom pre prácu vedenia NÚDCH v nasledujúcom období však bude predovšetkým dôkladná podrobná analýza resp. audit zameraný na všetky oblasti činnosti a fungovania organizácie. Až na základe výstupov z týchto analýz a auditov bude možné určiť konkrétne a záväzné ciele a postupy vedenia NÚDCH v nasledujúcom období.

NÚDCH disponuje významným potenciálom, ktorý predurčuje NÚDCH ako najlepšieho poskytovateľa zdravotnej starostlivosti pre deti do 19 rokov na Slovensku. V ďalšom období bude jednou z kľúčových úloh vedenia organizácie nastavenie účinných mechanizmov, ktorými sa zabezpečí vyrovnané hospodárenie organizácie v nasledujúcich rokoch bez potreby zásahov štátu vo forme oddĺženia, a to pri súčasnom zabezpečovaní najvyššej možnej úrovne poskytovanej zdravotnej starostlivosti.

V Bratislave, dňa 25.8.2021



MUDr. Peter Bartoň