

Strategické řízení ve FN Ostrava – cesta k efektivní nemocnici



MUDr. Svatopluk Němeček MBA
FN OSTRAVA

FAKULTNÍ NEMOCNICE OSTRAVA

– základní informace

- Největší lůžkové zařízení v Moravskoslezském kraji
- Právní forma : příspěvková organizace
- Zřizovatel: Ministerstvo zdravotnictví ČR
- 40 klinik a oddělení
- Obrat : 3,42 mld Kč (2007), HV : + 55 mil. Kč
- Ve 2.polovině 2005 – nástup nového managementu

FAKULTNÍ NEMOCNICE OSTRAVA – další informace

- 1373 lůžek
- 45 000 hospitalizovaných , 640 000 ambulantních vyšetření
- 3008 zaměstnanců, z toho: 440 lékařů, 1274 zdr.sester
- Průměrná mzda v roce 2008: 26 800 Kč
- lékaři: 55 000 Kč
- sestry: 24 000 Kč
- V roce 2007 získaná akreditace SAK jako první fakultní nemocnice v ČR

Strategické řízení v (českém) zdravotnictví ??

- platí obecná pravidla podnikání
- zákazníci
- konkurence
- plátcí

Cílem činnosti nemocnice je poskytovat kvalitní zdravotní služby, zvyšovat spokojenost zákazníků, mít ziskovou ekonomiku se schopností tvořit zdroje pro svou reprodukci a růst.....

Strategické řízení v (českém) zdravotnictví ??

Odlišnosti:

- vysoká etika podnikání
- úzká provázanost s veřejným sektorem
- extrémní politizace v prostředí ČR
- Turbulentní prostředí (není jen specifikum zdravotnictví)

Strategické řízení v (českém) zdravotnictví ??

Přes tyto odlišnosti platí nutnost aplikace obecných postupů strategického řízení do podmínek českého zdravotnictví

- - v turbulentním prostředí českého zdravotnictví význam strategického řízení ještě větší než ve stabilnějším prostředí
- Značné riziko chybných rozhodnutí
- Velké nároky na schopnosti manažerů v oblasti SŘ

Strategické řízení v nemocnici

- platí obecná pravidla strategické analýzy i tvorby strategií
 - - tvorba mise
 - - strategická analýza:
 1. Analýza obecného okolí
 2. Analýza konkurenčního prostředí (Porterův model)
 3. Analýza vnitřního prostředí firmy
 4. Analýza očekávání stakeholders
 5. Analytický souhrn formou SWOT

Strategické řízení v nemocnici

- Formulace corporate strategie nemocnice
- Tato strategie je pak základním zadáním pro tvorbu strategií jednotlivých pracovišť – klinik, oddělení (tzv. business strategie)

Zavádění systému strategického řízení ve FN Ostrava

- konec roku 2005 :
- ve spolupráci s Brno International Business School provedeno proškolení klíčových vedoucích zaměstnanců (top management, přednostové, primáři) o systému strategického řízení
- Začátek roku 2006 :
- - formulována vize nemocnice a základní hodnoty

Zavádění systému strategického řízení ve FN Ostrava

- Realizována strategická analýza všech pracovišť (SBU) nemocnice
- Na jejich podkladě formulována Corporate strategie FN Ostrava
- 2.pololetí 2006: zadána vytvoření business strategií jednotlivých oddělení
- Do konce roku 2006 schválena většina business strategií
- Rok 2007 – postupná implementace jednotlivých strategických cílů
- Problém v zavádění cílů 40 pracovišť a jejich řízení z pohledu top managementu FN
- Jako optimální nástroj zvolen Balanced Scorecard (BSC)

Zavádění systému strategického řízení ve FN Ostrava

BSC nám v této souvislosti slouží k převedení mnohdy obecných strategických cílů do konkrétních plánů a měřítek.

- Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie firmy a sledují její výkonnost ze čtyř perspektiv:
- FINANČNÍ
- ZÁKAZNICKÉ
- INTERNÍCH PROCESŮ
- UČENÍ SE a RŮSTU (zaměstnanecká)

Zavádění systému strategického řízení ve FN Ostrava

- Jednotlivým strategickým cílům odpovídají vždy konkrétní měřítka
- FINANČNÍ PERSPEKTIVA
- Strategické cíle:
 - růst obrátu
 - snižování nákladů
 - zvyšování ziskovosti
 - zvyšování využití zdrojů

Zavádění systému strategického řízení ve FN Ostrava

- **ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA**
- Strategické cíle:
- Spokojenost zákazníků
- Růst podílu na trhu
- Získávání nových zákazníků
- Posilování image FNO

Zavádění systému strategického řízení ve FN Ostrava

PERSPEKTIVA INTERNÍCH PROCESŮ

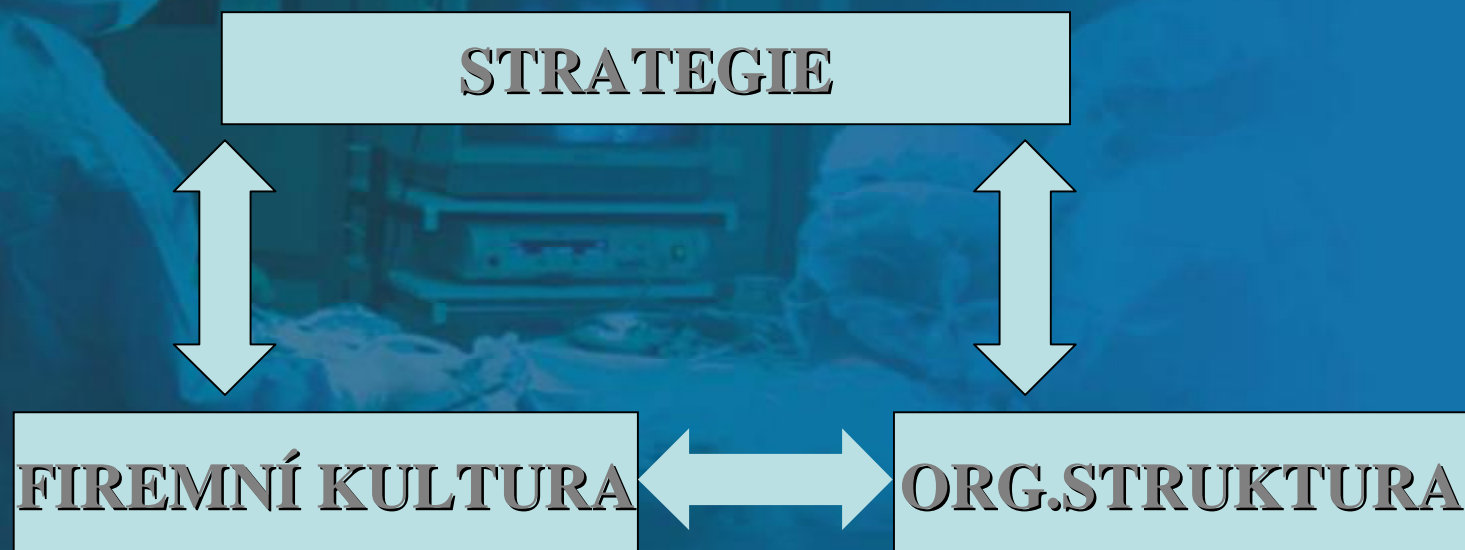
- Strategické cíle:
- Inovace – zavedení nových služeb a rozšíření stávající nabídky
- Bezpečnost pacienta

Zavádění systému strategického řízení ve FN Ostrava

PERSPEKTIVA UČENÍ SE a RŮSTU

- Strategické cíle:
- Spokojenost zaměstnanců
- Udržení klíčových zaměstnanců
- Produktivita zaměstnanců
- Růst manažerských kompetencí vedoucích zaměstnanců
- Růst týmové spolupráce

Zavádění systému strategického řízení ve FN Ostrava



Firemní kultura a její změna

Firemní kultura = souhrn všeobecně sdílených a dlouhodobě udržovaných představ, mýtů, hodnot a norem chování.....

- Zásadní změna firemní kultury nutná a přitom nejnáročnější a nejdlouhodobější změna.

Firemní kultura a její změna

- Na co jsme kladli důraz:
- - Důraz na definované firemní hodnoty v praxi
- - ! Zbavit se zkosnatělého, byrokratického způsobu řízení
- Medicínu nelze poskytovat bez vazby na ekonomiku
- - Nehledat důvody proč to nejde, ale způsob jak to jde !
- - Normální je nekrást !

Firemní kultura a její změna

- Změnu nepřináší heslo nebo projev. Nastává , když dáte na správné místo správné lidi, aby ji uskutečnili.

J.Welch

- Během uplynulých 3 let změny na postech 13 přednostů a primářů.
- V čele pracovišť lídři „ s tahem na branku“ s jasnou vizí dalšího rozvoje. ---- Velký potenciál pro další rozvoj celé nemocnice.

Čeho jsme dosáhli ?

- **PRIORITY POSLEDNÍCH LET :**
 - **Stabilní a zisková ekonomika**
 - **Systém víceúrovňového strategického řízení**
 - **Špičková kvalita poskytovaných služeb**
 - **Bezpečnost pacienta**
 - **Spokojenost klientů**
 - **Rozvoj lidských zdrojů FN**

Čeho jsme dosáhli ?

- Vývoj HV:

- 2004: - 50 mil. Kč (bez kreativního účetnictví)
- 2005: + 1 mil. Kč
- 2006: + 75 mil. Kč
- 2007: + 55 mil. Kč
- 2008 : odhad – kolem + 60 mil. Kč

Čeho jsme dosáhli ?

- Vývoj CF:

- 2003: - 43 mil. Kč
- 2004: - 40 mil. Kč
- 2005: +54 mil. Kč
- 2006: +164mil. Kč
- 2007: + 125 mil. Kč

Čeho jsme dosáhli ?

- Vývoj závazků po lhůtě splatnosti:

- 2003: 86 mil. Kč
- 2004: 123 mil. Kč
- 2005: 182 mil. Kč
- 2006: 3 mil. Kč
- 2007: 0
- 2008 : 0

Čeho jsme dosáhli ?

SYSTÉM ŘÍZENÍ KVALITY

KVALITA PÉČE a BEZPEČNOST PACIENTŮ = jeden ze základních cílů nemocnice

- Zahájeno na bázi norem ISO, úspěšně certifikovány – krevní centrum, lékárna, biochemie
- V druhé polovině 2006 rozhodnuto o záměru akreditace dle standardů SAK

Byly definovány, optimalizovány a standardizovány klíčové procesy

- Celý systém byl v průběhu implementace podporován cyklickými vzdělávacími akcemi k dané problematice a hloubkovými interními audity
- Akreditační audit probíhal od 19.11. do 23.11.2007 s úspěšným zakončením a získáním akreditace jako první fakultní nemocnice v ČR

Čeho jsme dosáhli ?

Spokojenost klientů = jeden z našich klíčových cílů

- konkurenční výhoda
- podmínka našeho dalšího růstu a rozvoje

Dána osobní zkušeností, subjektivním vnímáním. Srovnání očekávání s realitou.

Když něco neumím měřit , neumím to ani řídit“ . Proto navázána spolupráce s renomovanou agenturou STEMMARK

- Od roku 2006 realizován ve FNO projekt „ Kvalita očima pacientů“
- Použita Pickerova kritéria (USA): *přijetí do nemocnice, respekt a úcta, koordinace péče, informace a komunikace, tělesné pohodlí, citová opora, zapojení rodiny*

Čeho jsme dosáhli ?

průzkum spokojenosti klientů prováděn ve FNO agenturou STEMMARK od roku 2006 každoročně, vždy ve dvou vlnách

- návratnost dotazníků přes 70%, vždy přes 3000 respondentů
- Spokojenost klientů FNO přes 81%, což znamená vynikající výsledek
- špičkové umístění v rámci srovnatelných velkých nemocnic v ČR (2.místo)
- dosažená spokojenost klientů využívána jako jedno z motivačních kritérií v rámci pololetního odměňování
- Informace o spokojenosti v rámci jednotlivých pracovišť podkladem pro management pro další zkvalitňování péče a odstraňování nedostatků

Místo závěru

Pár doporučení....

VYSOKÁ ETIKA MANAŽERA:

- hrát s otevřenými kartami
- - průhlednost motivů i procesů
- - důraz na zásadu : NEKRÁST ! V prostředí českého zdravotnictví
- - jeden z největších problémů českého zdravotnictví je vysoká míra korupce na všech stupních rozhodování

Místo závěru

NEBÁT SE :

Nebát se dělat správné věci, i když je to konfliktní nebo nepopulární.

- Klíčové pro úspěch nemocnice správní lidé v rozhodujících pozicích , v případě potřeby neváhat s personální změnou
- - Problém s významnými lékařskými pozicemi (zástupy vyléčených pacientů, osobní i politické kontakty, mediální kampaně.....)

Místo závěru

TRVALÁ ZMĚNA:

- medicínské prostředí velmi konzervativní ve vztahu ke změnám struktury i chování
- - často informační převaha
- - rychle reagovat na vývoj moderní medicíny a tlak k růstu efektivity – změna struktury poskytované péče !!