

# Strategické řízení jako základ změny- Víme, co chceme



**MUDr. Svatopluk Němeček, MBA**

# FAKULTNÍ NEMOCNICE OSTRAVA

## – základní informace

- Největší lůžkové zařízení v Moravskoslezském kraji
- Právní forma : příspěvková organizace
- Zřizovatel: Ministerstvo zdravotnictví ČR
- 40 klinik a oddělení
- Obrat : 3,5 mld Kč , HV : + 56 mil. Kč (2007)

**Celkem 3008 zaměstnanců**

**2 492 zdravotníků**

**516 nezdravotníků**

- 442 lékařů
- 1265 zdr.sester
- 447 – sanitářů, ošetřovatelů

# 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 (SLEPT) !!
    - 2. Analýza konkurenčního prostředí (Porterův model)

## Strategické řízení v nemocnici

3. Analýza vnitřního prostředí firmy

4. Analýza očekávání stakeholders

5. Analytický souhrn formou SWOT

- Formulace corporate strategie

**Formulovaná CORPORATE STRATEGIE**

je základním zadáním pro vedení  
jednotlivých SBU při tvorbě jejich

**BUSINESS STRATEGIÍ**

# Zavádění systému strategického řízení ve FN Ostrava

- konec roku 2005 :
  - 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 SBU nemocnice
- Na jejich podkladě formulována Corporate strategie FN Ostrava
- 2.pololetí 2006: zadána vytvoření business strategií jednotlivých oddělení
- Do konce roku schválena většina business strategií

## Zavádění systému strategického řízení ve FN Ostrava

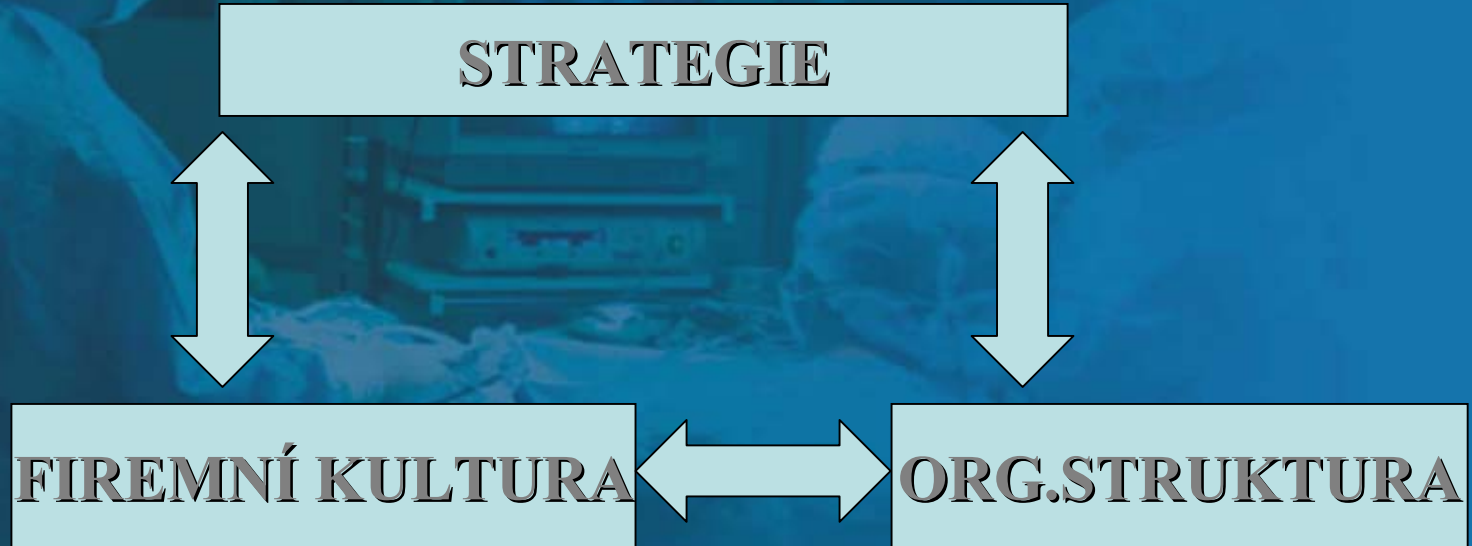
- Rok 2007 – postupná implementace jednotlivých strategických cílů
- Problém v zavádění cílů 40 SBUs a jejich řízení z pohledu top managementu FN
- Jako optimální nástroj zvolen Balanced Scorecard (BSC)

# 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

# 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 zkostnatělého, 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 2,5 let změny na postech 12 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**
  - **System víceúrovňového strategického řízení**
  - **Špičková kvalita poskytovaných služeb**
  - **Bezpečnost pacienta**
  - **Spokojenost klientů**
  - **Rozvoj lidských zdrojů FN**

## Čeho jsme dosáhli ?

### Vývoj HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU:

- 2004: - 50 mil. Kč
- 2005: + 1 mil. Kč
- 2006: + 75 mil. Kč ( zkresleno tzv. dotací na oddlužení cca 72 mil. Kč)
- 2007: + 56,5 mil. Kč

## Čeho jsme dosáhli ?

- Vývoj Cash Flow:
- 2003: - 43 mil. Kč
- 2004: - 40 mil. Kč
- 2005: +54 mil. Kč
- 2006: +164mil. Kč
- 2007: + 124,5 mil. Kč
- Hotovost FNO na konci roku 2007: 426 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 Kč
-

## Čeho jsme dosáhli ?

### SYSTEM ŘÍZENÍ KVALITY

**KVALITA PÉČE a BEZPEČNOST PACIENTŮ =  
jeden ze základních cílů nemocnice**

- Od roku 2000 rozvíjen projekt řízení kvality péče a zvyšování bezpečí pacientů
- Zahájeno na bázi norem ISO, úspěšně certifikovány – krevní centrum, lékárna, biochemie
- V druhé polovině 2006 rozhodnuto o záměru akreditace dle standardů SAK

# Čeho jsme dosáhli ?

## SYSTEM ŘÍZENÍ KVALITY

Klíčový důraz na zvyšování bezpečnosti pacientů, zaměstnanců i prostředí

- Procesními audity a opakovanými interními audity SMJ vytipována potenciální rizika ---- rizikové činnosti standardizovány formou standardních operačních postupů ( např. prevence záměny pacienta, diagnosy či výkonu, zavedení předoperační bezpečnostní kontroly, podávání léčiv, imobilizace etc,etc..)
- Stanovena pravidla pro vedení dokumentace i její formu
- Kontrolní interní audity – dopad do odměňování

# Čeho jsme dosáhli ?

## SYSTEM ŘÍZENÍ KVALITY

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.**

## Čeho jsme dosáhli ?

**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

## Čeho jsme dosáhli ?

- špičkové umístění v rámci srovnatelných velkých nemocnic v ČR
- 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

## Čeho jsme dosáhli ?

### LIDSKÉ ZDROJE

**Celkem 3008 zaměstnanců**

**2 492 zdravotníků**

**516 nezdravotníků**

- **442 lékařů**
- **1265 zdr.sester**
- **447 – sanitářů, ošetřovatelů**
- **Není zásadní problém se zajištěním potřebných zaměstnanců pro FNO**

# Čeho jsme dosáhli ?

## LIDSKÉ ZDROJE

- Fixní platy doplněny systémem pravidelných pololetních odměn ( ročně cca 20 milionů Kč)
- Hodnocení na základě předem daných cílů v oblasti ekonomické, kvality procesů ( výsledky interních auditů), spokojenosti klientů, strategických cílů
- Prováděn průzkum spokojenosti zaměstnanců formou anonymní ankety – vysoká míra spokojenosti

## Čeho jsme dosáhli ?

### LIDSKÉ ZDROJE

#### Vývoj průměrných platů

- Lékaři : 2005- 44 440 Kč  
2006- 48 840 Kč  
2007- 52 710 Kč (+ 18,6%)
- Sestry : 2005- 18 830 Kč  
2006- 22 300 Kč  
2007- 24 044 Kč (+ 28%)