



STRATEGIE

2020–2030



KOLEKTIV AUTORŮ

Ing. Norbert Schellong, MPH; ředitel nemocnice

MUDr. Martin Sedláček, MBAce; náměstek pro léčebnou péči

Ing. Petr Baránek, Ph.D.; provozně-technický náměstek

Ing. Andrea Skříčková; ekonomická náměstkyně

Ing. Hana Roubicová; vedoucí ekonomického odboru

Bc. Gabriela Dobešová; manažerka kvality

Ing. Michaela Formandlová; interní auditorka

PhDr. Irma Kaňová, Ph.D.; manažerka pro vztahy s veřejností a marketing

Ing. Lenka Feniková; vedoucí oddělení lidských zdrojů

Mgr. Renata Tydlačková; náměstkyně pro ošetrovatelskou péči

Miroslava Lyčková; vedoucí oddělení zdravotních pojišťoven

Ing. Aleš Troszok; Ph.D., vedoucí oddělení informačních technologií

Lékařská rada nemocnice

Kolektiv primářů a vrchních sester

Rada kvality

(revize k 31.12.2021)

SLOVO ÚVODEM A ODKAZ BUDOUCÍM LÍDRŮM

Tento strategický dokument vznikl postupně v druhé polovině roku 2019 na základě dlouhodobé absence jakékoliv koncepce směřování nemocnice a jejího dalšího vývoje. Tuto absenci a mnohdy nekoncepční rozhodnutí let minulých jsme analyzovali jako hlavní příčinu současného stavu nemocnice ať už v ekonomické, personální, investiční oblasti, jako důsledek stavu kvality, struktury, ale i bonity spektra zdravotních služeb Nemocnice Havířov.

Strategie nemocnice do roku 2030 je odrazem současných potřeb regionu, ale zároveň příležitostí nemocnice obstát ve své vůdčí regionální roli a ve snaze být provozně a částečně investičně soběstačným zdravotnickým zařízením. Všechny plány a koncepční kroky v tomto dokumentu jsou plánované, splnitelné a realistické, protože management nemocnice spolupracoval nejen dle organizační struktury s primáři a vrchními sestrami nemocnice, ale i s ostatními klíčovými lékaři a nelékaři, aby komunikace nad strategickými změnami a vývojem spektra služeb byla vedena napříč organizační strukturou až na úroveň jednotlivých týmů na odděleních. Na základě této skutečnosti si jako autoři dokumentu po jeho akceptaci zřizovatelem, klademe za cíl jeho dodržování, průběžné naplňování a kontrolu stanovených cílů.

Z tohoto důvodu a z důvodu plánovaných cílů až do roku 2030 je zároveň našim přáním, které je i odkazem tohoto dokumentu pro budoucí management nemocnice, aby se ke strategii vracel, samozřejmě ji v čase dynamicky rozvíjel a pomohl tak nemocnici stát se nejlepším zdravotnickým zařízením v regionu.



Ing. Norbert Schellong, MPH
Ředitel nemocnice

Obsah

| | | |
|-----|---|----|
| 1. | CHARAKTERISTIKA NEMOCNICE | 1 |
| 2. | VIZE, POSLÁNÍ, HODNOTY | 3 |
| 3. | STRATEGICKÉ CÍLE | 6 |
| 3.1 | MAXIMÁLNÍ SPOKOJENOST KLIENTŮ A ŠPIČKOVÁ KVALITA POSKYTOVANÝCH SLUŽEB | 7 |
| 3.2 | POZITIVNÍ EKONOMICKÉ VÝSLEDKY A INVESTIČNÍ ROZVOJ | 8 |
| 3.3 | ZVYŠOVÁNÍ KVALITY INTERNÍCH PROCESŮ | 9 |
| 3.4 | PODPORA RŮSTU A ODBORNÉHO ROZVOJE | 10 |
| 4. | HARMONOGRAM STRATEGICKÉHO PLÁNU 2020-2030 | 11 |
| 4.1 | TIMELINE STRATEGICKÉHO PLÁNU NEMOCNICE HAVÍŘOV | 12 |
| 4.2 | ROZVOJ A SMĚŘOVÁNÍ JEDNOTLIVÝCH SBUs PRO OBDOBÍ 2020–2030 | 13 |
| 5. | BALANCED SCORECARD | 20 |
| 5.1 | CHARAKTERISTIKA A OBECNÝ VZOR BSC | 21 |
| 5.2 | BALANCED SCORECARD PRO ROK 2022 | 23 |
| 6. | SHRnutí | 24 |



1. CHARAKTERISTIKA NEMOCNICE

Nemocnice Havířov je jediným akutním lůžkovým zdravotnickým zařízením na území města Havířova. Zajišťuje a poskytuje zdravotní péči pro více než 100000 obyvatel Havířova a okolí, a to na lůžkových odděleních v celkovém počtu 431 lůžek, z toho 401 lůžek akutních a 30 lůžek následné dlouhodobé péče. Součástí tohoto lůžkového fondu je také 36 lůžek intenzivní péče.

Ze specifických pracovišť disponuje nemocnice např. pracovištěm hemodialýzy s nepřetržitým provozem, dále lůžkovým hematologickým pracovištěm s regionální rozšířenou péčí. Nemocnice Havířov je také nadregionálním pracovištěm v oborech, jako např. urologie, ORL a infekce. Součástí je také lůžkové oddělení psychiatrie, a to se spádovou oblastí až 400tis. obyvatel. Od 1.1.2019 se toto zdravotnické zařízení stalo výsadní laboratoří patologie v regionu Karvinska s 280tis. obyvateli. Dále jako jedno z mála zdravotnických zařízení zajišťuje intenzivní péči pro dětské pacienty, kdy ročně ošetří a hospitalizuje téměř 500 dětských pacientů.

Havířovská nemocnice disponuje Urgentním příjmem 2 typu v kombinaci nízkoprahového i vysokoprahového typu. Součástí jsou expektační lůžka, zákrokový sálek, lékařská a stomatologická pohotovostní služba. Urgentní příjem dále disponuje diagnostickým zázemím zobrazovacích metod CT, RTG, UZ, MRI, a laboratoře.


Ambulantní zdravotní služby jsou zajišťovány v odborných ambulancích, spadajících jak pod samostatné primariáty, tak samostatně pod polikliniku. Součástí nemocnice je 35 druhů ambulancí, na kterých bylo provedeno přes 200tis. vyšetření.

Na lůžkovou a ambulantní část navazují komplementární služby OKB, RDG, OKH, patologie, centrální operační sály, nefrologie, a pracoviště hemodialýzy.

Celkově bylo v roce 2019 v nemocnici Havířov hospitalizováno 15tis. pacientů v rámci akutní lůžkové péče a 1500 pacientů v rámci péče následné. Bylo provedeno 4,5 tis. operací.

2. VIZE, POSLÁNÍ, HODNOTY





**JAKO JEDEN TÝM POSOUVÁME HRANICE
KVALITY A DOSTUPNOSTI ŠPIČKOVÉ
ZDRAVOTNÍ PÉČE**

POSLÁNÍ

Prioritou naší nemocnice je zastávat klíčové postavení v regionu v rámci poskytování komplexní špičkové odborné zdravotní péče. Chceme zajišťovat příjemné a bezpečné prostředí pro naše pacienty a jejich příbuzné, dále podporovat rozvoj ošetrovatelské péče a zajišťovat péči o dlouhodobě nemocné. Úspěch naší práce chceme stavět na individuálním, lidském a profesionálním přístupu všech zaměstnanců, kvalitní komunikaci ve vztahu k našim klientům a podpoře motivace a vzdělávání všech zaměstnanců. Pozitivní ekonomické výsledky a investice do dalšího rozvoje nemocnice jsou podmínkou našeho úspěchu.

HODNOTY

Maximální spokojenost a pohodlí pacienta.

Podpora motivace, vzdělávání a osobního rozvoje našich zaměstnanců.

Pozitivní ekonomické výsledky jako cesta budoucího rozvoje.

Podpora kvality bezpečnosti a šetrnosti k životnímu prostředí.

Loajální a spokojení zaměstnanci.

Lídr v oblasti inovací a technologického rozvoje

A Siemens Healthineers MRI scanner is shown in a room with a large window overlooking a scenic landscape of a lake and mountains. The scanner is white and has the Siemens Healthineers logo on top. The text "3. STRATEGICKÉ CÍLE" is overlaid on the image in a blue, bold font.

3. STRATEGICKÉ CÍLE

3.1 MAXIMÁLNÍ SPOKOJENOST KLIENTŮ A ŠPIČKOVÁ KVALITA POSKYTOVANÝCH SLUŽEB

Zvyšováním kvality poskytované zdravotní péče a efektivním rozvojem medicínských oborů, dosáhneme vysoké spokojenosti, pohodlí a bezpečnosti všech klientů.

DÍLČÍ CÍLE

1. Spokojenost klientů Nemocnice Havířov
2. Rozšiřování nabídky kvalitní zdravotní péče
3. Získávání nových klientů
4. Efektivní budování značky zaměstnavatele a image Nemocnice Havířov



STRATEGICKÉ KROKY A OPATŘENÍ

1. Sledování spokojenosti hospitalizovaných a ambulantních pacientů.
2. Aktivní podpora marketingu prorůstových oborů.
3. Aktivní prezentace online prostředí a sociálních sítí.
4. Rozvoj telemedicíny ve vybraných odvětvích a podpora bezpapírové péče.
5. Implementace nových webových stránek a zvýšení jejich sledovanosti.
6. Kvalita stravování a její neustálé zvyšování.

3.2 POZITIVNÍ EKONOMICKÉ VÝSLEDKY A INVESTIČNÍ ROZVOJ

Stabilní ekonomická situace jako klíčová podmínka zdravého strategického plánování a investičního rozvoje. Snižování nákladů, růst obratu a produktivity, snižování energetické náročnosti povede k pozitivnímu hospodářskému výsledku a celkové finanční stabilitě.

DÍLČÍ CÍLE

1. Vyšší růst obratu a produktivity
2. Efektivní energetický a odpadový management
3. Pozitivní výsledek hospodaření



STRATEGICKÉ KROKY A OPATŘENÍ

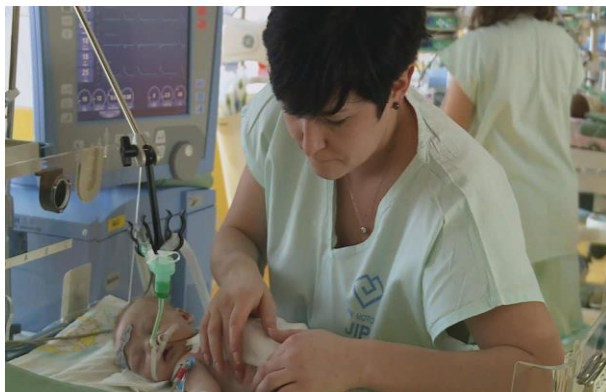
1. Meziroční růst obratu mimo systém zdravotního pojištění.
2. Zvyšování ambulantní produkce.
3. Zvyšování produktivity.
4. Zvyšování počtu hospitalizovaných pacientů.
5. Zvyšování objemu operací.
6. Snižování nákladů na energie a teplo.
7. Transformace nebezpečného odpadu na odpad nižší kategorie.
8. Snižování cizích zdrojů.
9. Snižování závazků po splatnosti.

3.3 ZVYŠOVÁNÍ KVALITY INTERNÍCH PROCESŮ

Kvalita interních procesů úzce souvisí s pozitivním hospodařením a kvalitou lidských zdrojů. Zaváděním a inovacemi nových produktů, zvyšováním efektivity procesů poskytované péče a rozvojem vědy a výzkumu, dosáhneme klíčové pozice nejlepšího poskytovatele zdravotnických služeb v kraji.

DÍLČÍ CÍLE

1. Zavádění a inovace nových produktů a služeb
2. Zefektivnění procesů poskytované péče
3. Rozvoj vědy a výzkumu



STRATEGICKÉ KROKY A OPATŘENÍ

1. Zavedení automatizovaného robotického systému pro vyhodnocování nozokomiální nákazy.
2. Zavedení distančního objednávání do specializovaných ambulancí včetně diagnostiky.
3. Zavedení ISO systému a jeho úspěšná certifikace.
4. Získání statutu iktového centra, mamografického screeningu a certifikovaného centra spánkové apnoe.
5. Reorganizace, redistribuce a rozšíření urgentního příjmu o detašované pracoviště CT a MR.
6. Změna a zlepšení organizování plánování operačních výkonů na COS.
7. Zavedení rezervační kanceláře jakožto prvku komunikace a objednávání.
8. Zavedení sledování času v ambulantním traktu a případného příjmu na UP.
9. Rozšíření a podpora oblasti vědy a výzkumu.

3.4 PODPORA RŮSTU A ODBORNÉHO ROZVOJE

Kontinuální vzdělávání a odborný rozvoj našich zaměstnanců jsou jedním z klíčových strategických cílů naší nemocnice.

DÍLČÍ CÍLE

1. Maximální spokojenost zaměstnanců
2. Vzdělávání a odborný rozvoj zaměstnanců
3. Udržení zaměstnanců



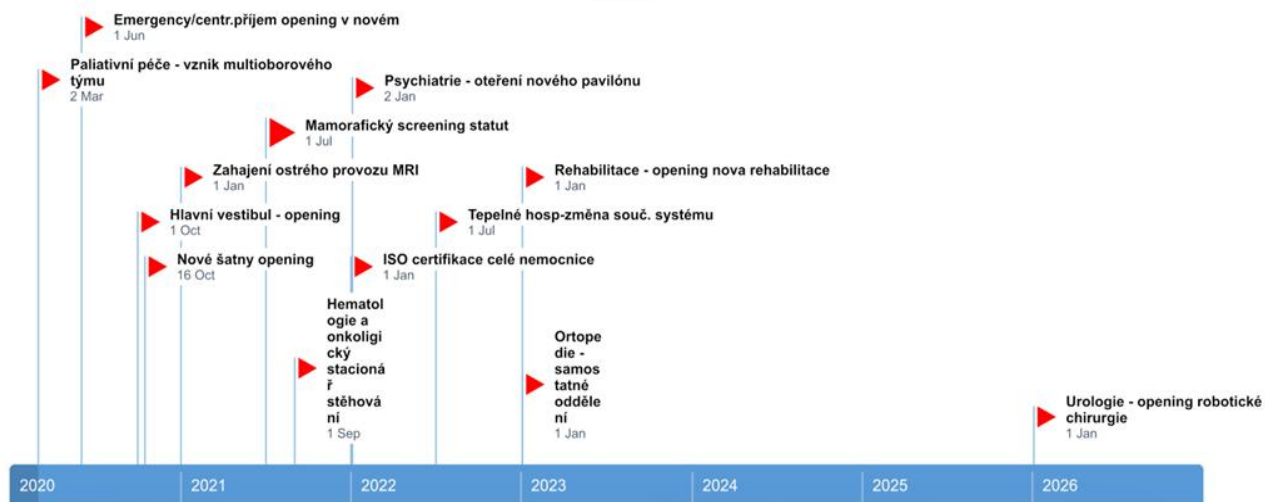
STRATEGICKÉ KROKY A OPATŘENÍ

1. Měření růstu spokojenosti studentů medicíny a ostatních zdravotnických oborů.
2. Rozšíření akreditačních oborů.
3. Plán kmenových a atestačních zkoušek lékařů.
4. Vzdělávání v oblasti měkkých dovedností a komunikace pro vedoucí pracovníky.
5. Oboustranné hodnocení práce a plnění cílů zaměstnanců.
6. Formulace kariérních map ve vybraných oborech.
7. Zajištění distančního vzdělávání pro chirurgické obory (videopřenosy).
8. Realizace dětské skupiny v areálu nemocnice.

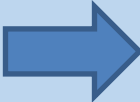





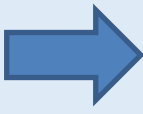

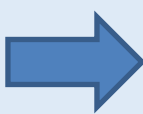
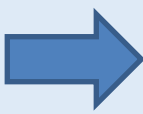
4. HARMONOGRAM STRATEGICKÉHO PLÁNU 2020-2030

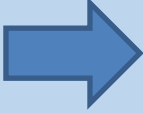
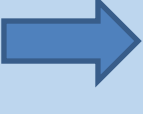



4.1 TIMELINE STRATEGICKÉHO PLÁNU NEMOCNICE HAVÍŘOV







4.2 ROZVOJ A SMĚŘOVÁNÍ JEDNOTLIVÝCH SBUs PRO OBDOBÍ 2020–2030

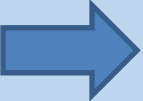

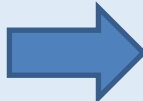
| SBU | Plán | směřování | Popis | Financování | Harmonogram |
|-----------------|---|---|---|---------------------------------------|--------------|
| OKB | Nasmlouvání nových kódů (imunologie) |  | | 0 | 2020-2021 |
| | Vybudování centra laboratoře | | Laboratoř | 40 mil. Kč | Od roku 2025 |
| OKH a onkologie | Rozšíření lůžkové stanice o 8 lůžek |  | Stěhování oddělení na infekci | 8 mil. Kč | 2021-2022 |
| | Otevření ambulance ve Frýdku-Místku | | Již v provozu od 1. 1. 2020 | Převzetí mzdových nákladů | 2020 |
| LDN | Rozšíření LDN na 50 lůžek vč. paliativy |  | | Ekonomická analýza – viz Příloha č. 7 | 2021-2022 |
| Paliativa | Založení multiprofesního oborového týmu |  | Hotovo, navýšení 2 kmenových zaměstnanců | Mzdové náklady | 2020 |
| | Lůžka pro paliativní péči | | V rámci LDN 10 lůžek | 0 | |
| MOJIP | Centrum léčby obezity a metabolických poruch (Komplexní péče o pacienty s nadváhou, obezitou vč. dispenzarizace – dospělí a děti. Dále péče o pacienty s malnutricí pooperační, metabolickou, endokrinními poruchami) | | Zapojení ostatních ambulancí, nutriční - zapojit nutričního terapeuta, výživového poradce, nutricionistu tj. lékaře s atestací z nutriční výživy, psycholog, psychiatr, diabetologická, endokrinní a pediatrická komplexní péče o pacienty trpící | 0 | 2020-2021 |





| | | | | | |
|------------------|---|---|---|-----------------------------|----------|
| | |  | obezitou a metabolickým syndromem či jinými metabolickými poruchami) | | |
| | ERAS | | Nutná edukace perioperačních a pooperačních jednotek | 0 | Průběžně |
| Radiodiagnostika | Magnetická rezonance |  | Nová kapacita | 42 mil. Kč | 2021 |
| | Mamoscreening | | Statut centra | 5, 5 mil. Kč + 1 L3 | 2021 |
| Infekce | Garantované pracoviště pro léčbu chronických virových hepatitid typu B a C |  | Vyjednat s pojišťovnami | 0 | 2020 |
| | Možnost reprofilizace lůžkového fondu až na 40 + 5 JIP v případě epidemiologické/pandemické situace | | Reprofilizace do 48 hodin | 0 | Průběžně |
| Patologie | Implementace hematopatologie do spektra vyšetřovacích metod a rozšíření spektra imunohistochemických vyšetření a tím maximální omezení extramorální a vyžádané péče |  | Specializace 1 patologa v hematopatologii | 0 | 2021 |
| Interna | Rozšíření provozu revmatologické ambulance, centrum biologické léčby | | Splněno, průběžně. Částečně rozšířeno od 1/2020, Navýšení úvazku o 1x L3. Nasmlouvat s pojišťovnami novou kapacitu. | Amb. body plus odhad bonusů | 2020 |

| | | | | | |
|----------------------------------|--|---|---|--|-----------------|
| | Zisk akreditace 1. stupně v oboru gastroenterologie |  | Z důvodu specializace vlastních lékařů | 0 | 2021-2022 |
| | Rekonstrukce gastroenterologického traktu | | Změna vnitřní dispozice pracoviště | Studie proveditelnosti | 2022-2024 |
| | Rozšíření dostupnosti kardiologické diagnostiky vč. telemetrie, | | Komplexní multioborová diagnostická příprava pro intervenční výkony v Třinci a FN Ostrava | Navýšit personální vybavenost | 2020-2023 |
| ARIM | Vytvoření 2 členného týmu pro acute pain service |  | Rozšíření kvality konsiliárních služeb s využitím programu paliativní péče | Navýšení L3 úvazku a specializace v oboru algeziologie | Do roku 2023 |
| | Navýšení kapacity lůžkového oddělení ze současných 6 na 7 lůžek Otevření 4 lůžek následné intenzivní péče | | Navýšení objemu intenzivní péče vyjednat s pojišťovnami | 3,5 mil. Kč | 2Q 2020 2021 |
| Urgentní příjem/centrální příjem | Reorganizace vysokoprahého a nízkoprahého příjmu |  | Centralizace příjmu, komunikace, kontaktní místa | 1 mil. Kč investice + navýšení NLZP | 2020 |
| Ortopedické oddělení | Vytvoření oficiálního statutu lůžkové stanice. |  | Postupné budování výkonového spektra, 2020 rozšířené artroskopické výkony, cca 500 ročně. | Studie proveditelnosti | Do roku 2023 |
| Psychiatrie | Rekonstrukce pavilonu a navýšení lůžkového fondu (18-lůžková stanice) + rozšíření ergoterapie |  | Minimální personální obsazení 2L + 8 NLZP | 52 mil. Kč | 2022 |

| | | | | | |
|-----------------|--|---|--|--------------------------|--------------|
| | Rozšíření služeb o terénní péči (psychoaktivizační pracovníci) | | Nasmlouvání péče s pojišťovnami v souladu s koncepcí strategie psychiatrie MZ | 0 | Do roku 2021 |
| Dětské oddělení | Centrum sportovního lékařství a funkční diagnostiky pro dětský věk |  | | 800 000 Kč | 2020-2021 |
| | Akreditovaná ambulance dětské a prenatální kardiologie | | Navýšení L3 specialistů, nasmlouvání s pojišťovnami | Navýšení mzdových úvazků | 2020-2021 |
| | Obezitologická ambulance a poruchy metabolismu lipidů u dětí | | Centrum léčby obezity | Navýšení mzdových úvazků | 2020-2022 |
| | Rozšíření spektra ambulantní péče o další specializace | | Obezitologie a metabolismus, Infantilní hemangiom, alergologicko - imunologická péče | Navýšení mzdových úvazků | 2021 - 2023 |
| Urologie | Krajské centrum robotické chirurgie |  | Centrum operativy onkourologických výkonů ve spolupráci se Slezskou nemocnicí Opava a Frýdek - Místek, v další etapě rozšíření operativy o chirurgické, gynekologické a ORL výkony | 60 mil. Kč | 2023-2025 |
| | Preventivní programy (urologické malignity a jejich včasný záchyt) | | Průběžně | 0 | 2020 |
| | Rozšíření spektra výkonů o terapii formou litotripse | | Ekonomická analýza – viz Příloha č.8 | 12 mil. Kč | 2021 - 2023 |

| | | | | | |
|---------------------------|--|---|---|---------------------|--------------|
| | Zavedení fúzní biopsie prostaty do praxe | | Nutné MR vyšetření | 0 | 2021 |
| Rehabilitační oddělení | Rekonstrukce rehabilitace vč. bazénu | | | 60 mil. Kč | Do roku 2023 |
| | Vakuová terapie (pro cévní pacienty, diabetické (podiatrie), sportovní, relaxace, komerční kosmetické využití) | | | 2 mil. Kč | 2022 |
| | Rozvoj rehabilitace v podologii (strukturální změny nohy), dětská rehabilitace |  | Přístroj max. 60 000 Kč - PODOCAM a PODOSKOP, závěsy na NEURAC stojí 200 000-220 000 Kč/ks, dokupují se části, cca 7-7500 Kč. | 250 000 Kč | 2020 - 2021 |
| | Rozvoj rehabilitace u vertebrogenních pacientů (pacienti s bolavou páteří a zády) | | Proškolení zaměstnanců REDCORT system, metodika cvičení NEURAC, proškolení SM systém | Kolik stojí REDCORT | 2020 - 2021 |
| | Rozvoj další rehabilitační péče + post covidová péče | | Hlasová terapie (s ORL), inkontinence (s urologií), poporodní diastáze (s GPO) | 0 | 2020-2021 |
| Gynekologie a porodnictví | Vybudovat rodinné apartmány + navýšit komfort standartních pokojů |  | 2 rodinné apartmány = CAP (Centrum asistovaného porodnictví) - vzor Nemocnice Bulovka | 2 mil. Kč | Do roku 2023 |

| | | | | | |
|------------|--|---|--|---|-------------|
| | Rozvoj intrapartálního monitoringu na porodním sále (kontrolovaná analgezie remifentanylem, telemetrie), nákup speciální pumpy pro provádění rodičkou kontrolované analgezie | | | 200 000 Kč | 2020 |
| | Rekonstrukce sociálních zařízení, sprch a bezbariérového WC | | | 0,5 mil. Kč | 2020 |
| Lékárna | Vytvoření vlastního E-shopu |  | Dostupnost lékárenského zboží a zdravotnických potřeb | | 2021 |
| Neurologie | Neurootologie (spolupráce s ORL), vertigo dat do ORL |  | Centrum pro poruchy rovnováhy a závratových stavů | 2 mil. Kč | 2020 -2021 |
| | Iktové centrum | | Akreditace iktového centra Ekonomická analýza viz Příloha č. 9 | 600 000 Kč | 2021 - 2022 |
| Chirurgie | Rozšířený mammologický program |  | Po zavedení mammo screeningu, rozšíření operačního programu s doplněním patologické validace | Pořízení přisálového patologického analyzátoru MOZART | 2020 - 2021 |
| | Operace varixů - navýšení objemu výkonů operací varixů | | Nutno zajistit cévního chirurga | 0 | 2020-2021 |

| | | | | | |
|---------------------|---|---|---|--|-------------|
| | Proktologie - rozšíření spektra metod ošetření hemeroidů vč. placených služeb | | Proškolení vybrané chirurgie na nové metody | | 2020 |
| Diabetologie | Podiatrická ambulance v rámci Diabetologie, nebo léčby ran |  | Dia centrum, multiobor péče - dia, int, chir | | 2020-2021 |
| ORL | Otevření foniatrické ambulance |  | Dnes 0 | | 2020 - 2021 |
| | Otevření neurootologického centra, diagnostika Vertigo | | Spolupráce s neurologií | | 2021-2023 |
| | Péče o nemocné s poruchou polykání | | | | 2020 - 2021 |
| | Diagnostika Whiplash syndrom | | Spolupráce s neurologií | | 2021-2023 |
| | Rozvoj lůžkové péče v oboru ORL a chirurgie hlavy a krku (rekonstrukce a rozšíření o 5 lůžek) | | Provést analýzu ekonomika x výhody | | 2020 - 2021 |
| | Centrum spánkové apnoe | | Vytvoření polysomnografické laboratoře (1 pokoj, 1 lůžko), polygrafický screening, telemedicínský filtr vhodných pacientů, spolupráce s FN Ostrava Viz Příloha č. 10 | | 2020 - 2021 |
| Geriatric | zajištění kvalifikovaného lékařského týmu |  | Analýza reprofilizace | | 2020-2021 |
| DRN | Zajištění vlastní dopravy raněných a nemocných |  | Ekonomická analýza viz Příloha č. 11 | | 2021-2022 |

A modern meeting room with a circular arrangement of chairs and tables. The room features large windows with blinds, a wall mural of an industrial facility, and a light-colored floor. The text "5. BALANCED SCORECARD" is overlaid in the center.

5. BALANCED SCORECARD

5.1 CHARAKTERISTIKA A OBECNÝ VZOR BSC


Balanced Scorecard (BSC) je systém řízení a měření výkonnosti organizace, jehož základem je formulace vyváženého systému vzájemně provázaných ukazatelů výkonnosti. Tato metoda byla původně zaměřena na strategické řízení, postupem času se však rozvinula do nižších úrovních řízení a vytvořila tak komplexní systém plánování a řízení. Cílem BSC je formulace primárních strategických cílů a jejich rozpracování do cílů specifických a dílčích. BSC hodnotí organizaci ze čtyř základních perspektiv:

- **Zákaznická perspektiva**
- **Finanční perspektiva**
- **Perspektiva interních procesů**
- **Perspektiva učení se a růstu**

V každé oblasti jsou nastaveny cíle a metriky jejich dosahování. Provádí se měření a hodnocení. Níže zpracována BSC nemocnice Havířov stanovuje jednotlivé metriky, založené na strategii organizace a jednotlivých cílech. Zpracovává se na samotný závěr, a to po zpracování firemní strategie a určení klíčových strategických cílů.


|  Zákaznická perspektiva - Balanced Scorecard (BSC) pro rok 2022 | | | | | | |
|--|------------|-------------------------|-------------------|-------------|----------|--|
| Cíl č. | Popis cíle | Termín/Metrická hodnota | Hodnocení/Splnění | Odpovědnost | Poznámka | |
| Spokojenost klientů Nemocnice Havířov | | | | | | |
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| Rozšiřování nabídky kvalitní zdravotnické péče | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| Získávání nových klientů | | | | | | |
| 5 | | | | | | |
| 6 | | | | | | |
| Budování značky zaměstnavatele a image Nemocnice Havířov | | | | | | |
| 7 | | | | | | |
| 8 | | | | | | |
|  Finanční perspektiva - Balanced Scorecard (BSC) pro rok 2022 | | | | | | |
| Cíl č. | Popis cíle | Termín/Metrická hodnota | Hodnocení/Splnění | Odpovědnost | Poznámka | |
| Obrat a produktivita | | | | | | |
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| Energetický a odpadový management | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| Výsledek hospodaření | | | | | | |
| 5 | | | | | | |
| 6 | | | | | | |
|  Perspektiva interních procesů - Balanced Scorecard (BSC) pro rok 2022 | | | | | | |
| Cíl č. | Popis cíle | Termín/Metrická hodnota | Hodnocení/Splnění | Odpovědnost | Poznámka | |
| Rozvoj vědy a výzkumu | | | | | | |
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| Zavedení a inovace nových produktů a služeb | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| Zefektivnění procesů poskytované péče | | | | | | |
| 5 | | | | | | |
| 6 | | | | | | |
|  Perspektiva učení se a růstu - Balanced Scorecard (BSC) pro rok 2022 | | | | | | |
| Cíl č. | Popis cíle | Termín/Metrická hodnota | Hodnocení/Splnění | Odpovědnost | Poznámka | |
| Spokojenost zaměstnanců | | | | | | |
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| Udržení zaměstnanců | | | | | | |
| 5 | | | | | | |
| 6 | | | | | | |

5.2 BALANCED SCORECARD PRO ROK 2022

|  Zákaznická perspektiva - Balanced Scorecard (BSC) pro rok 2022 | | | | | |
|---|---|---|-------------------|-------------------|--|
| Cíl č. | Popis cíle | Termín/Metrická hodnota | Hodnocení/Splnění | Zodpovídá | Poznámka |
| Spokojenost klientů Nemocnice Havířov | | | | | |
| 1 | Výběr minimálně 3000 dotazníků spokojenosti u hospitalizovaných pacientů | Min. 90% spokojenost, 3000 ks | | VOŘD | |
| 2 | Výběr minimálně 1000 dotazníků spokojenosti u ambulantních návštěv | Min. 90% spokojenost, 1000 ks | | VOŘD | |
| 3 | Hodnocení HCl - žebříček nemocnic | Hospitalizace do 30. místa ČR/1. místo MSK, On-line komunikace a webové stránky do 3. místa ČR/1. místo MSK, Ambulantní hodnocení do 30. místa ČR/do 3. místa MSK | | VOŘD | |
| Rozšiřování nabídky kvalitní zdravotnické péče | | | | | |
| 4 | Zavedení rautových snídaní na oddělení šestineděli | Do konce 1Q/2022 | | VSÚ | |
| 5 | Změna dietního režimu a zavedení nových druhů diet do stravování pacientů (3 MAL a 3 FIT) | Do konce 1Q/2022 | | VSÚ | |
| 6 | Změna struktury studených večeří na všech odděleních | Do konce 1Q/2022 | | VSÚ+NOP | |
| 7 | Zavedení telemonitoringu pro pacienty s polymorbidní obezitou | Minimálně 120 pacientů | | ŘED.+ Prim. MOJIP | |
| 8 | Zavedení pravidelných videohovorů seniorů na oddělení LDN a Geriatrie se svými příbuznými | Min. 300 hovorů/rok | | NOP+VS | Anketní pracovník na provádění průzkumu spokojenosti |
| Získávání nových klientů | | | | | |
| 9 | Počet porodů | 1200, z toho max. 25% sekcí | | NLP | |
| Budování značky zaměstnavatele a image Nemocnice Havířov | | | | | |
| 10 | Vytvoření nových webových stránek a zvýšení jejich návštěvnosti, provedení hodnocení ze strany pacientů | Min. 90% spokojenost, min. počet návštěvníků za rok 2022 cca 19 000/měsíc | | VOŘD | Součet měsíc listopad+prosinec+leden 2021 z nových stránek a cílově navýšit o 20% - 16 000 návštěv |
| 11 | Zvýšení počtu sledujících na sociálních profilech | FB 5000, Instagram 1500, LinkedIn 300, Twitter 200 | | MvM | |

| GI č. | Popis cíle | Termín/Metrická hodnota | Hodnocení/Splnění | Zodpovídá | Poznámka |
|--|--|---|-------------------|-----------|--|
| Obrat a produktivita | | | | | |
| 1 | Meziroční růst obrátu mimo systém zdravotního pojištění | Obrat = 184 889 tis. Kč | | EN | Obrat tržeb mimo systém ZP a příspěvků na provoz 2021= 176 085 tis. Kč, navýšeno o 5% |
| 2 | Zvýšení ambulantní produkce | 293 888 tis. Bodů | | EN | Ambulantní produkce 2021 v bodech = 254 805 tis. bodů; |
| 3 | Produktivita | Výnos z produkce na 1 úvazek 1 130 tis. Kč | | EN | Celkové výnosy za péči (tržby ZP, samoplátcí) přepočtené na průměrný roční přepočtený počet za zaměstnanců vč. dohod (z odpracovaných dohod vypočítán) |
| 4 | Dosažení počtu hospitalizací a casemixu na 105% oproti referenčnímu období | 15 582 hospitalizací | | EN | Počet všech hospitalizací (A-H) za rok 2019 = 14 840; navýšeno o 5% |
| 5 | Dosažení počtu casemixu na 105% oproti referenčnímu období | casemix 13 687,48 | | EN | Casemix všech hospitalizací (A-H) v roce 2019 = 13 035,70; navýšeno o 5% |
| 6 | Zvýšení objemu operací | o 10% | | NLPO+EN | Navýšení 10% oproti referenčnímu roku 2019: Počet operací:4423 |
| Energetický a odpadový management | | | | | |
| 7 | Transformace nebezpečného odpadu na odpad nižší kategorie | Snížení množství nebezpečného odpadu kategorie 180101 - 180103 o min. 110 t, snížení nákladů o min. 0,6 mil. Kč | | PTN | Roční snížení bude min. o 150t, roční úspora se očekává cca 1 mil. Kč, ale v roce 2022 začneme šetřit až od 2Q, |
| 8 | Náklady na energii a teplo | Min. o 4 mil. méně než v roce 2020 | | PTN | 1. Tepelné hospodářství VEOUA 2. Kogenerační jednotka |
| Výsledek hospodaření | | | | | |
| 9 | Hospodářský výsledek | HV = -2,000 tis. Kč | | EN | Plánovaný HV = -26 389 tis. Kč, zlepšeno o 50% |
| 10 | Saldo závazků po splatnosti | 78 855 tis. Kč | | EN | Celkové závazky po splatnosti k 31.12.2021 = 92 771 tis. Kč; sníženo o 15% |
| 11 | Snížení cizích zdrojů | Čerpání kontokorentního úvěru ve výši 40 000 tis. Kč | | EN | Maximální výše kontokorentního úvěru je 70 000 tis. Kč, aktuálně čerpáno 51 000 tis. Kč |
| 12 | Ukazatele likvidity | Ukazatele likvidity: Běžná likvidita 1,15 Pohotovostní likvidita 1,00 Okamžitá likvidita 0,15 | | EN | Ukazatel rok 2021: Běžná likvidita 1,07 (doporučeno 1,5-2,5); pohotovostní likvidita 0,86 (doporučená hodnota 0,7 - 1,2); okamžitá likvidita 0,11 (doporučená hodnota 0,2 - 0,5) |

| Cíl č. | Popis cíle | Termín/Metrická hodnota | Hodnocení/Splnění | Zodpovídá | Poznámka |
|--|--|--|-------------------|-------------|--|
| Rozvoj vědy a výzkumu | | | | | |
| 1 | Vypsání grantových soutěží | Min. 3 grantové soutěže v roce 2022 v celkové hodnotě 1 mil. Kč | | Prim. MOJIP | |
| Zavedení a inovace nových produktů a služeb | | | | | |
| 2 | Zavedení automatizovaného robotického systému pro vyhodnocování nozokomiálních nákaz. Zjištění reálné míry HAI, zavedení validace ze strany generálního nozokomiálního lékaře a rozšíření validace lékařem z oddělení | 1) Min. 1000 roboticky vyhodnocených HAI 2) Validace ze stran nozokomiálních lékařů min. 50% odd. | | NLP | |
| 3 | Zavedení distančního objednávání do specializovaných ambulancí a na diagnostiku. | Min. 30 typů pracovišť | | NOP+NLP+ŘED | |
| 4 | Uvedení Portálu pacienta do praxe pro sdílení dokumentace mezi nemocnicí, pacientem a praktickým lékařem či cizím specialistou. | 500 pacientů v Portálu a 50 lékařů v Portálu | | ŘED | |
| 5 | Zavedení ISO systému a jeho úspěšná certifikace | Maximálně do konce 1. pololetí 2022 | | MK | |
| 6 | Změna organizování plánování operačních výkonů na COS | Počet operací: 4870 | | NLP+ŘED | Navýšení 10% oproti referenčnímu roku 2019: Počet operací 4423 |
| 7 | Rozšíření urgentního příjmu o detašované pracoviště RDG - CT | Do konce roku 2022 | | ŘED | |
| 8 | Získání statusu ltkového centra | Minimálně 200 ltků a min. 30 trombolýz | | NLP I | |
| 9 | Získání statusu mamografického screeningu | Do konce roku 2022 | | NLP I | |
| 10 | Získání nových absolventů lékařských i nelékařských oborů a jejich počty pro tato oddělení: | CHIR-2, INF-2, PSYCH-1, ARIM-1, LDN-1, DĚTSKÉ-3, OKH-1 | | EN | |
| 11 | Telemedicina | Celkový počet pacientů zapojených: 200/rok, kontinuálně měřených 50/den, a to v min. 4 oborech a chronických skupinách | | ŘED | Centrum obezity, diabetologie, kardiologie, onkologie a hematooonkologie, hypertenze |
| 12 | Zavedení flexibilního Cafeteria systému pro zaměstnanecké benefity | Do konce 1. pololetí 2022 | | VOLZ (EN) | |
| Zefektivnění procesů poskytované péče | | | | | |
| 13 | Zavedení měření času čekání na ambulantních pracovištích nemocnice a v průběhu příjmu na urgentním příjmu | Snížení čekací doby na urgentním příjmu i v ostatních pracovištích diagnostiky a ambulancí o 20% | | NOP (ŘED) | |
| 14 | Zavedení rezervační kanceláře jako prvku komunikace a objednávání | Objednání minimálně 1000 ambulantních návštěv pro rok 2022 | | VOŘD | |
| 15 | Centralizace akutní chirurgické ambulance 1 do prostor a blízkosti triážní recepce a urgentního příjmu | Do konce roku 2022 | | NLP+PTN | |
| 16 | Digitalizace procesů, resp. bezpapírová nemocnice, dosažení min. 80% statusu v těchto kategoriích: 1)Elektronizace faktur a dodacích listů 2)Elektronizace smluv 3)Elektronizace objednávek 4) Elektronizace žádánek 5) Elektronizace řízené dokumentace | Minimálně dosažení 80% statusu v určených kategoriích | | VIT+PTN | |
| 17 | Zlepšení interní komunikace o tyto prvky:a) Služební předávatelné mobilní telefony na každé oddělení, které si budou lékaři mezi sebou a službami předávat b)Rozšíření e-mailových klientů pro všechny zdravotníky (tj. lékaře, všeobecné praktické sestry, sanitáře a ošetřovatele) a zajištění pomoci při jejich nahrávání do vlastních mobilních telefonů | Do konce roku 2022, v případě e-mailových adres cílová hodnota 800 e-mailových adres a 500 implementací do osobních smartphonů, zavedení služebního mobilu na všechna oddělení | | VIT | |
| 18 | Zavedení statusu certifikovaného centra spánkové apnoe | Do konce roku 2022 | | NLP | |

|  Perspektiva učení se a růstu - Balanced Scorecard (BSC) pro rok 2022 | | | | | |
|---|--|---|-------------------|--------------|--|
| Cíř. | Popis cíle | Termín/Metrická hodnota | Hodnocení/Splnění | Zodpovídá | Poznámka |
| Spokojenost zaměstnanců | | | | | |
| 1 | Měření růstu spokojenosti studentů medicíny a ostatních zdravotnických oborů | Min. 90% spokojenost | | VOŘD+NLP+NOP | Vytvořit 2 typy dotazníků - pro lékařské a nelékařské obory |
| Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců | | | | | |
| 2 | Zacílení na chybějící akreditace | akreditace : Urologie II. stupně (specializační vzdělávání lékařů), všeobecná sestra : Sestra pro péči v interních oborech, Sestra pro péči v chirurgických oborech (specializační vzdělávání nelékařů) | | NOP+NLP | V roce 2022 chce nemocnice rozšířit akreditace o tyto obory |
| 3 | Plán kmenových a atestačních zkoušek lékařů | základní kmen: 4 lékaři vlastní specializační vzdělávání: 4 lékaři | | VOLZ (EN) | podle předloženého plánu vzdělávání |
| 4 | Rezidenční místa | min. 5 RM lékaři 15 RM nelékaři | | VOLZ (EN) | v roce 2022 získání nových rezidenčních míst pro lékaře a nelékaře |
| 5 | Školení a) Měkkých technik pro manažery (primáři a vrchní sestry), b) V oblasti komunikace s pacientem | 1x ročně | | MK | |
| 6 | Školení ISO (dle stupňů řízení) o systému managementu kvality, procesní mapě a základních cílech | 1x ročně | | MK | |
| 7 | Urologie - edukace vyhodnocení snímku prostaty fúze MRI/USG cílovým počtem radiologů | Min. 2 radiologové | | NLPO | |
| 8 | Získání specializace v oboru paliativní medicína | Min. 1 sestra a 1 lékař | | NLP | |
| 9 | Získání certifikace v oboru somnologie | Min. 2 lékaři | | NLPO | |
| 10 | Školení s MAMILOU - laktace pro dětské a porodní oddělení, vč. souvisejících oborů v případě sekce | Min. 30 zaměstnanců | | NOP | |
| 11 | Vytvoření kariérních map a zájemců v následujících oborech: a) Specializace plicního lékařství b) Algeziologie c) Sestra EEG d) Audiologie e) Neurologie | Vytvoření kariérních map a zájemců v následujících oborech: a) Specializace plicního lékařství b) Algeziologie c) Sestra EEG d) Audiologie e) Neurologie | | NLP+NOP | |
| 12 | Zajištění distančního vzdělávání pro chirurgické obory - videopřenos na operační sály | | | NLP+VIT | |
| 13 | Hodnocení práce zaměstnanců ze strany nadřízeného | Min. 300 hodnocení/rok | | VOLZ (EN) | Vytvoření šablony - personální odd. |
| Udržení zaměstnanců | | | | | |
| 14 | Zprovoznění dětské skupiny | Do září 2022 | | ŘED | |
| 15 | Zavedení min. 5 akcí do Marketingového plánu na rok 2022 s důrazem na rozvoj interpersonálních vztahů (ples, teambuilding, olympiáda) | Min. 5 akcí na rok 2022 | | MvM | |



6. SHRNU TÍ

Vážené dámy, vážení pánové, kolegyně a kolegové. Právě Vám byla představena krátká verze strategického plánu Nemocnice Havířov, a to na období let 2020–2030. Jedná se o dokument formulující zcela nové strategické cíle a jejich plnění, odrážející jak současné potřeby regionu, tak příležitosti nemocnice obstát ve své vůdčí regionální roli a ve snaze být provozně a částečně investičně soběstačným zdravotnickým zařízením. Efektivní plnění těchto strategických cílů bude zásadním způsobem ovlivňovat budoucí rozvoj Nemocnice Havířov a přinese do současného komplexního řízení zcela nový rozměr, a to ve všech klíčových oblastech nabízených služeb.

Strategie nemocnice Havířov je výsledkem úzké spolupráce velkého týmu lidí. Management nemocnice spolupracoval dle organizační struktury nejen s primáři a vrchními sestrami nemocnice, ale i s ostatními klíčovými lékaři a nelékaři. Veškerá komunikace, týkající se klíčových strategických změn a vývoje spektra poskytovaných služeb, byla realizována napříč celou organizační strukturou, a to až na úroveň jednotlivých pracovních týmů napříč odděleními.

Jednotlivé strategické aktivity a cíle uvedené v této zkrácené verzi strategie Nemocnice Havířov jsou podrobně analyzovány a formulovány v plné verzi strategického dokumentu jež patří mezi klíčové interní dokumenty tohoto zdravotnického zařízení. Naším cílem je jeho dodržování, implementace a průběžná kontrola stanovených cílů.



NEMOCNICE HAVÍŘOV

PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE

Dělnická 1132/24, 736 01, Havířov

www.nemocnicehavirov.cz

