

## Nemocnica s poliklinikou Prievidza so sídlom v Bojniciach

### Základná charakteristika klienta

Nemocnica s poliklinikou Prievidza so sídlom v Bojniciach je najväčšou nemocnicou v zriaďovateľskej pôsobnosti Trenčianskeho samosprávneho kraja a funguje nepretržite už 49 rokov. Zamestnáva viac ako 830 zamestnancov, prevádzkuje 563 lôžok a do jej spádovej oblasti patrí viac ako 140.000 ľudí, pričom v niektorých medicínskych odbornostiach siahajú spádové oblasti aj do iných okresov a tvorí tak až 200.000 ľudí.

### Vyjadrenie klienta

*„Zavedením kontroingu sa zlepšila dostupnosť informácií hlavne pre líniový manažment, prehľadnosť, včasnosť sledovania plnenia plánovaných ukazovateľov. Vytvoril sa priestor pre riadenie líniovým manažmentom. Sprehľadnil sa tok finančných prostriedkov, ich čerpanie, spresnila sa metodika ukazovateľov.“*

MUDr. Ladislav Gerlich, MPH  
Riaditeľ

### Popis situácie u klienta

V NsP Prievidza absentoval kvalifikovaný a kvalitný systém riadenia ekonomiky, výkonnosti a kvality.

V oblasti výkonnosti (NIS) chýbal jednotný automatizovaný systém spracovania výkonov v jednotnej metodike ukazovateľov, prevládalo ručné spracovanie štatistických ukazovateľov a štatistických výkazov s časovou náročnosťou a prácnosťou získavania informácií pre riadenie.

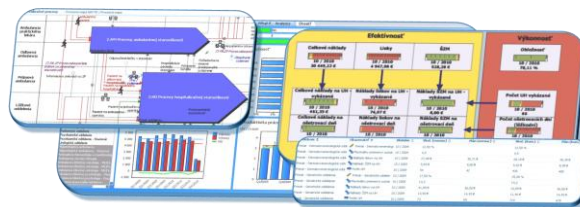
V oblasti ekonomiky (EIS) bolo síce automatizované spracovanie účtovníctva, plánovanie však nebolo v potrebnom rozsahu ukazovateľov a nebolo do plánovania zapojený líniový manažment. Informácie pre riadenie boli spracovávané v rôznych tabuľkách (MS Excel). Neboli vytvorené podmienky pre dynamické sledovanie ukazovateľov a chýbali prehľadné časové rady pre spracovanie rôznych analýz.

V oblasti riadenia kvality (SMK) bolo funkčné riadenie, nebola presná zodpovednosť za rozsah a kvalitu v jednotlivých procesoch, absentovali smernice, pracovné postupy, riadenie dokumentácie.

Vo všetkých oblastiach chýbala dostupnosť k informáciám hlavne pre líniový manažment.

Bolo teda potrebné nahradiť intuitívne riadenie riadením odborným, vytvoriť systém a zapojiť doň líniový manažment.

### Implementované riešenie



Vrcholný a líniový manažment má prostredníctvom intranetu on-line k dispozícii informácie o efektívnosti a výkonnosti jednotlivých stredísk – lôžkových oddeleniach, ambulanciách, SVALZ, a aj podporných pracoviskách.

Nad kontrolingovým systémom bol následne implementovaný automatizovaný motivačný systém, ktorý umožňuje výpočet variabilnej zložky mzdy na základe zadefinovaných ukazovateľov pre rôzne pracovné pozície.

Všetky ukazovatele kontrolingového systému sú pravidelne plánované a vyhodnocované. Ukazovatele motivačného systému sú plánované v súčinnosti s primármi a vedúcimi sestrami oddelení pre intenzívnejšie zapojenie líniového manažmentu na riadení nemocnice.

Údaje pre kontroling sú automaticky spracovávané z prevádzkových systémov v jednej databáze (dátovom sklade).

### Primárny prínos

Tvorba MIS je práca na dlhú tratu, avšak po období „budovania“ MIS sa situácia podstatne zmenila. Jednotlivé segmenty MIS sú ukončené, sú prepojené, líniový manažment je zapojený do riadenia (tvorba plánov, realizácia) s prepojením na hmotnú zainteresovanosť.

Najdôležitejšími prínosmi zavedenia MIS v NsP Prievidza sú:

- Nachádzanie nedostatkov a rezerv v riadení procesov.
- Zlepšenie dostupnosti, presnosti a prehľadnosti sledovaných ukazovateľov a informácií.
- Zavedenie presného plánovania a priestoru pre riadenie na úrovni líniového manažmentu.
- Znornovanie nákladov a výnosov organizácie.

*„Dôležitou podmienkou pre dobré fungovanie MIS je kvalita, včasnosť a hlavne presnosť spracovania údajov v jednotlivých IS, priebežné dopracovávanie, rozširovanie a skvalitňovanie IS. Len správne údaje sú dobrým zdrojom pre správne rozhodovanie a riadenie,“* hovorí Ing. Milan Petruľák, ekonomický námestník.

### Ostatné prínosy

Druhotným prínosom zavedenia manažérskeho informačného systému bolo vyladenie metodiky výkonových ukazovateľov hospitalizačného procesu ako aj ekonomických ukazovateľov v nadväznosti na vnútropodnikové rozpočítavanie nákladov podporných procesov, ktoré tvorí základ metodiky aj pre ostatné nemocnice v kraji.

Implementovaným riešením sa v nemocnici dosiahlo zvýšenie úrovne informovanosti pri znížení administratívnej náročnosti a prácnosti spracovania potrebných informácií.

Následne po dokončení projektu sa vedenie nemocnice rozhodlo pokračovať v sledovaní širokého spektra ukazovateľov nielen v deskriptívnej forme, ale aj z hľadiska ich dynamiky vývoja a variability prostredníctvom analýz v nástroji QlikView. Model v QlikView, ktorý je momentálne v štádiu ukončovania, je potrebné začať využívať najmä pri rôznych analýzach v praxi, čím sa podstatne rozšíri rozsah informácií pre ďalší rozvoj riadenia.

Nemocnica aj naďalej plánuje pokračovať v rozvoji implementovaných systémov a plánuje zavádzať nové postupy a metodiky s využitím aplikácií QPR a QlikView.

