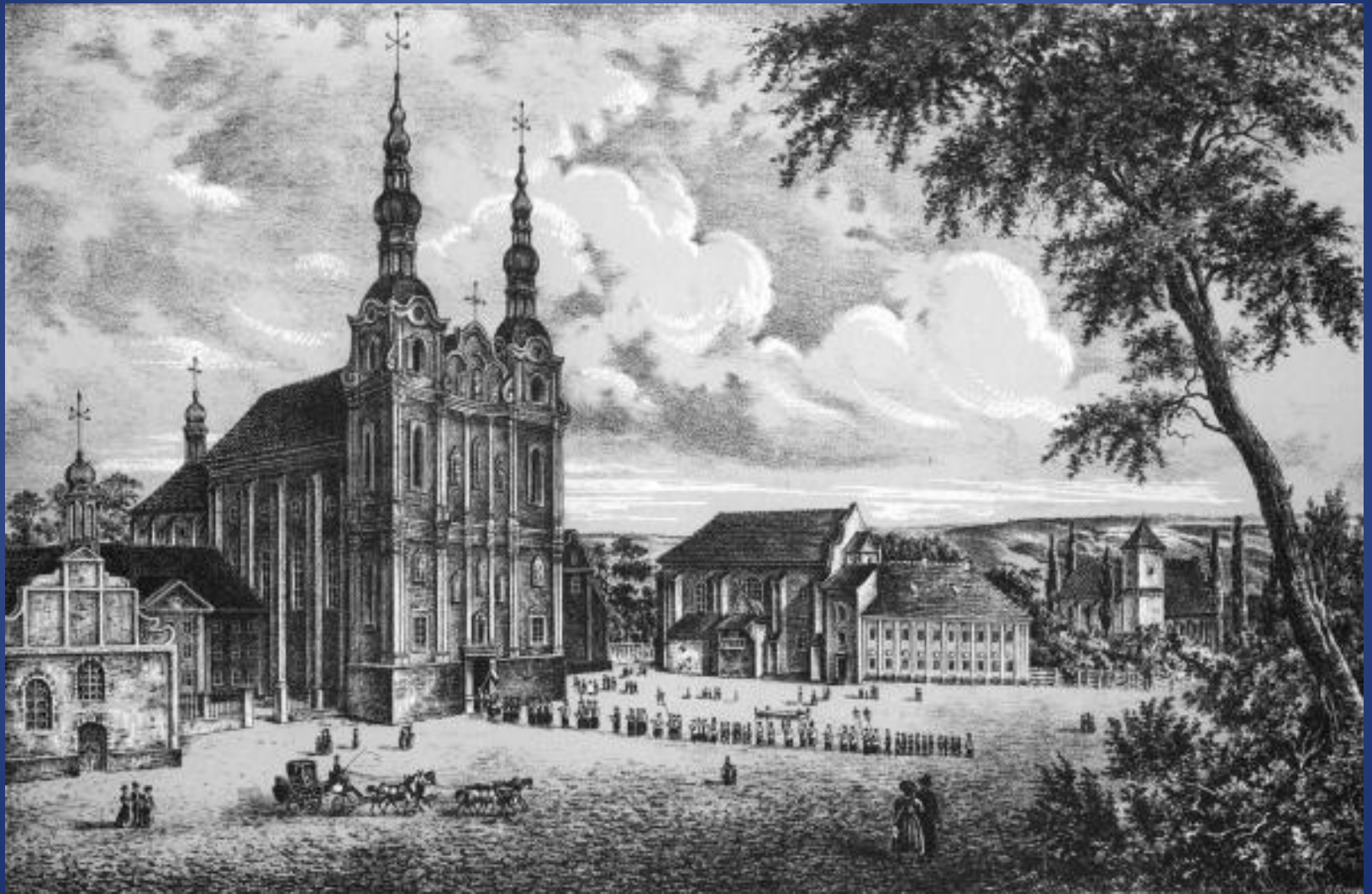


Szpital kliniczny w optyce zarządzających

Szczepan Cofta, Rafał Staszewski

*Szpital Kliniczny Przemienienia Pańskiego
Uniwersytet Medyczny im. K. Marcinkowskiego
w Poznaniu*





**Szpital Kliniczny
Przemienienia
Pańskiego**

w służbie od 187 lat

90 lat nauczania medycyny



Szpital tradycyjny i innowacyjny



Szpital Kliniczny Przemienienia Pańskiego dziś

Budynek ul. Szamarzewskiego



Oddziały:
- **Hematologii**
i Transplantacji Szpiku
- **Pulmonologii**
- **Chorób Wewnętrznych i**
Zaburzeń Metabolicznych

Budynek ul. Długa



Oddziały:
- Anestezjologii
i Intensywnej Terapii
- Kardiologii
- Kardiochirurgii
- Nadciśnienia Tętniczego
- Okulistyki

Budynek ul. Łąkowa

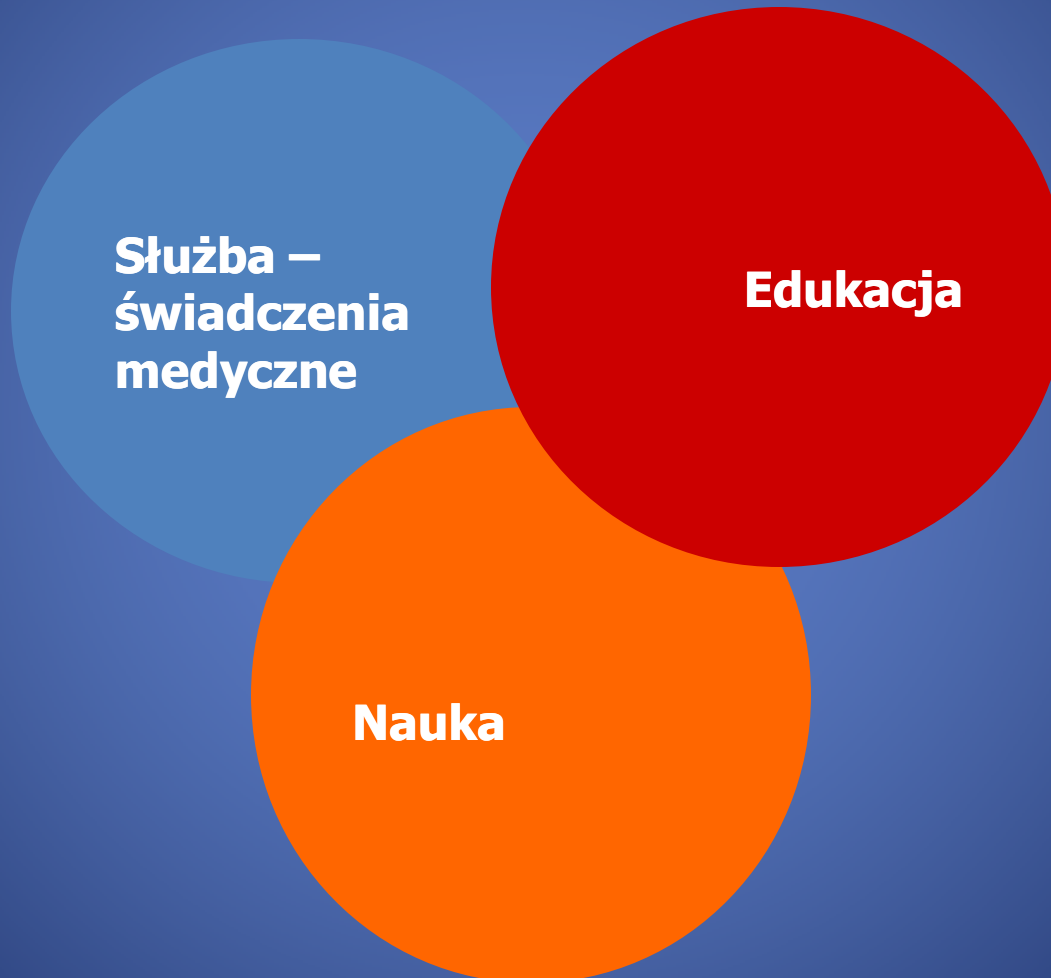


Oddziały:
- **Chirurgii Onkologicznej**
- **Ginekologii Onkologicznej**
- **Chemioterapii**



Hospicjum Palium

Misja szpitali klinicznych



SZPITAL TRADYCYJNY I INNOWACYJNY „błyski”

- transplantologia serca
- transplantologia szpiku (1000 przeszczepów)
- działalność endowaskularna (stetgrafty, min przezskórne implantacje zastawek)
- elektroterapia serca
- potencjał opieki onkologicznej
- kompleksowa opieka paliatywna
- ośrodek leczenia mukowiscydozy dorosłych
- tlenoterapia domowa
- laboratorium snu
- nowoczesna farmacja apteczna
- **ośrodek badań klinicznych i naukowych**
- **potentat dydaktyczny**

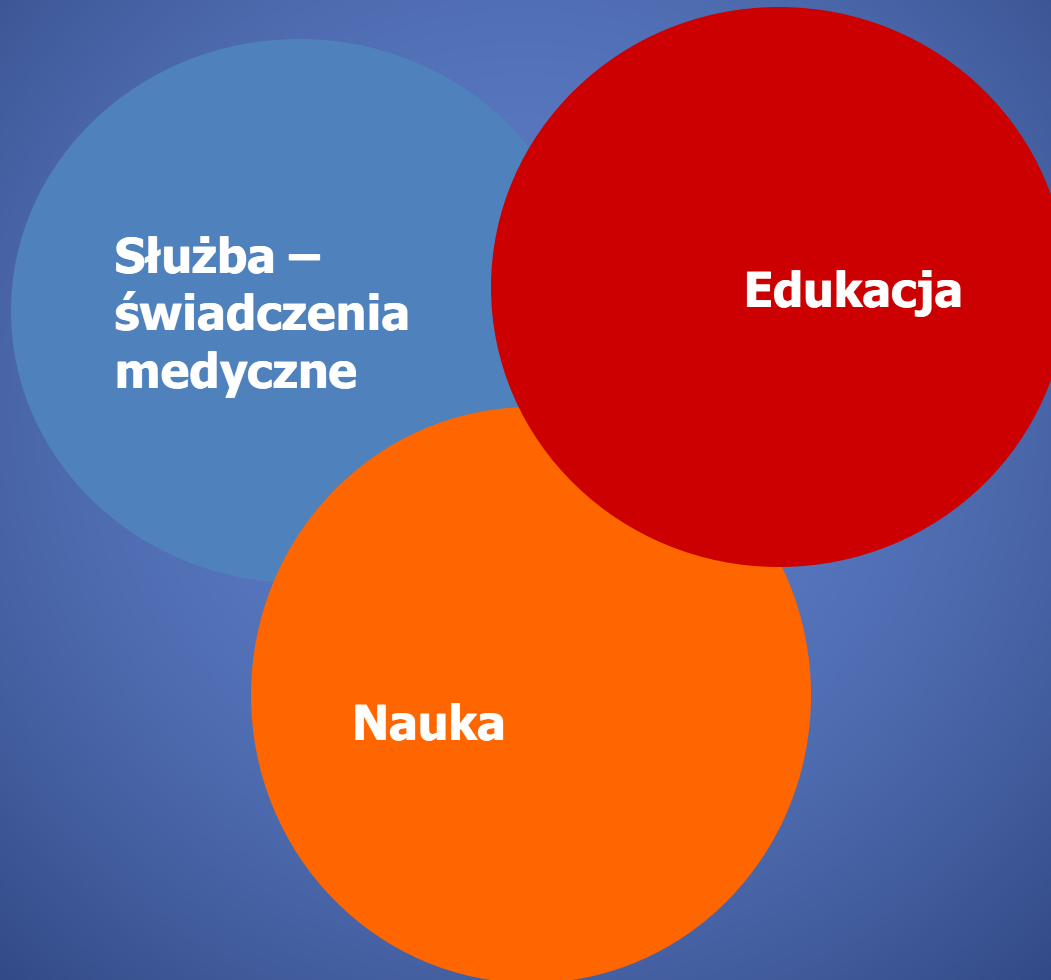
Szpital kliniczny musi być

- narzędziem uniwersytetu
- sprawnie zarządzanym przedsiębiorstwem

Trojaka misja

- **Edukacja**
- **Nauka**
- **Świadczenia zdrowotne**

Misja szpitali klinicznych



Finansowanie szpitali klinicznych

Służba –
świadczenia
medyczne

Edukacja

Nauka

NFZ
MZ



Dwa wymiary troski zarządzających

- **Uwarunkowania zewnętrzne:**
 - spójne otoczenie prawne
 - wołanie o ustawę o szpitalach klinicznych
 - wołanie o ustawę o badaniach klinicznych
- **Uwarunkowania wewnętrzne:**
 - **sprawność organizacji**
 - twórcze relacje z uczelnią

Czy spółka rozwiąże problemy zarządzania szpitalem klinicznym? – wyzwania niezależnie od formy prawnej

1. Jak w zgodzie z prawem o zamówieniach publicznych i tanio kupować leki i wyroby medyczne (różnice w cenach przetargowych pomiędzy szpitalami potrafią sięgać kilkudziesięciu procent)
 - jak kształtować politykę lekową??? (jaka rola Komitetu Terapeutycznego?)
 - jaka rola zespołu ds. zakażeń (w zakresie polityki antybiotykowej i leków przeciwgrzybiczych)
 - problemy drogich leków i chemioterapii niestandardowych
2. Jak stworzyć skuteczną infrastrukturę informatyczną będącą wymogiem osnowy organizacyjnej szpitala?
3. Jak przeżyć lawinową ilość kontroli ?
 - w SKPP w 2009 r. 20 kontroli; przerzucanie na kontrolowanych olbrzymiej pracy biurokratycznej

Czy spółka rozwiąże problemy zarządzania szpitalem klinicznym? – wyzwania niezależnie od formy prawnej

4. Jak ukształtować model organizacyjny oddziału / pracowni / poradni (**tworzenie harmonii organizacyjnej szpitala**)?
5. Jak przewycięzać sprzeczne interesy grup pracowniczych?
6. Jak kształtować w sposób cywilizowany działania kontrolne? (np. kontrole dokumentacji medycznej, list oczekujących)?
7. Jak wypełniać wymogi kontrolne związane z relacjami z przemysłem farmaceutycznym i wyrobów medycznych? (np. zalecenia Ministra Zdrowia z kwietnia 2010 roku w sprawie stosowania wytycznych dotyczących zasad przyjmowania klientów zewnętrznych); rejestry wyjazdów, urlopy szkoleniowe)

Czy spółka rozwiąże problemy zarządzania szpitalem klinicznym? – wyzwania niezależnie od formy prawnej

8. Jak kształtować politykę informacyjną w szpitalu?

- nieskuteczność (?) tzw. rad klinicystów (blokada przekazu)



- ☒ 📄 Dokumenty organizacyjne Szpitala
- ☒ 📄 System Zarządzania Jakością
- ☒ 📄 Informacje Naczelnego Lekarza Szpitala
- ☒ 📄 INFORMACJE KOMÓREK ADMINISTRACYJNYCH
- ☒ 📄 Działalność medyczna
- ☒ 📄 KONTRAKTY - 2010
- ☒ 📄 KONTRAKTY - 2009
- ☒ 📄 LISTY OCZEKUJĄCYCH
- ☒ 📄 Wzory formularzy druków
- ☒ 📄 Prawo
- ☒ 📄 Postępowanie w sytuacjach alarmowych
- ☒ 📄 Telefony alarmowe
- ☒ 📄 Lista konsultantów krajowych
- ☒ 📄 Lista konsultantów wojewódzkich
- ☒ 📄 CENNIK ŚWIADCZEŃ MEDYCZNYCH
- ☒ 📄 Rejestr badań klinicznych
- ☒ 📄 INSTRUKCJE - ESKULAP
- ☒ 📄 UDOSTĘPNIANIE DOKUMENTACJI MEDYCZNEJ
- ☒ 📄 ARCHIWUM

Komunikaty i zaproszenia

- Aktualizacja procedury "Zasady szkoleń i podnoszenia poziomu umiejętności pracowników"
- Informacja w spr. przedstawicieli firm farmaceutycznych prowadzących o informacyjno-promocyjną na terenie Szpitala
- Działanie serwera Eskulap.**
- Nowe badania laboratoryjne.

Czy spółka rozwiąże problemy zarządzania szpitalem klinicznym? – wyzwania niezależnie od formy prawnej

9. Jak kształtować system wynagradzania i motywacji?

- Jaki system kontraktowy? (godzinowy, proceduralny?)

10. Jak tworzyć kulturę współodpowiedzialności?

- porządkowanie struktury zarządzania
- czy zespoły zadaniowe nie przebrzmiąły?

SZPITAL KLINICZNY JAKO SPÓŁKA
– TYLKO DWA PRZYKŁADY MOŻLIWYCH
DYLEMATÓW ZARZĄDZAJĄCEGO....

Co ze świadczeniami „ponadlimitowymi” w klinicznych spółkach?

- założenia ustawowe - *obowiązek udzielenia świadczenia zdrowotnego osobie, która potrzebuje natychmiastowego udzielenia takiego świadczenia ze względu na zagrożenie życia lub zdrowia*
- czym jest w świetle prawa stan zagrożenia życia lub zdrowia?

(I) Co ze świadczeniami „ponadlimitowymi” w klinicznych spółkach?

- NFZ odpira się na definicji Ustawy o Państwowym Ratownictwie Medycznym
- *„stan nagłego zagrożenia zdrowotnego - stan polegający na nagłym lub przewidywanym w krótkim czasie pojawieniu się objawów pogarszania zdrowia, którego bezpośrednim następstwem może być poważne uszkodzenie funkcji organizmu lub uszkodzenie ciała lub utrata życia, wymagający podjęcia natychmiastowych medycznych czynności ratunkowych i leczenia”*

(II) Szpital kliniczny a spółka – co z wyceną świadczeń?

- opieka paliatywna
- hematologia i transplantacja
- bronchoskopia ambulatoryjna
- procedury oddziałów internistycznych

(II) Szpital kliniczny a spółka – co z wyceną świadczeń?

- czy podpisanie kontraktu z NFZ, w którym z góry wiadomo iż przynosi on szpitalowi stratę nie będzie naruszeniem art. 585 kodeksu handlowego? (*... kto będąc członkiem zarządu działa na jej szkodę podlega karze pozbawienia wolności do lat 5*)
- nie można pominąć kosztów kształcenia kadr medycznych, badań naukowych....

(II) Szpital kliniczny a spółka – co z wyceną świadczeń?

- czy ordynator „lobbujący” za podpisaniem kontraktu nieekonomicznego z perspektywy szpitala (ale potrzebnego ze względów zdrowotnych) będzie uznany za osobę, która nakłania do działania na szkodę spółki (art. 585 kodeksu spółek handlowych)?

Dlaczego szpitalom klinicznym trudno będzie działać jako spółki prawa handlowego?

- brak identyfikacji znaczącej części kadry ze szpitalem (jesteśmy pracownikami uniwersytetu...)
- podwójna zależność – pracownik uniwersytetu – pracownik szpitala – „kto tu rządzi?”
- wprowadzanie sprawności administracyjnej oraz mechanizmów kontroli (będące częścią procesu zarządzania) potencjalnie traktowane jako zamach na „wolność akademicką”

Pytania o szpital kliniczny – zadajemy W Poznaniu od 9 lat...!



WYZWANIA ZARZĄDZANIA SZPITALEM KLINICZNYM – A.D. 2010

- zarządzający w otchłani możliwości konfliktu interesów (służba / dydaktyka / nauka) – musi wybrnąć przetwarzając konflikt interesów w możliwą do osiągnięcia harmonię
- przełamanie braku identyfikacji kluczowej kadry zarządzającej (część kierowników klinik / ordynatorów) z interesami (i wymogami działalności) szpitala
- zarządzając szpitalem nie można zapominać, że sercem działalności jest nie tylko wymóg tworzenia harmonii administracyjnej, lecz także skutecznego działania medycznego (gotowego sprostania konkurencji)

WYZWANIA ZARZĄDZANIA SZPITALEM KLINICZNYM – A.D. 2010

- tworzenie harmonii organizacyjnej
- budowanie kultury
współodpowiedzialności

