

Šéf Homolky Petr Polouček: Očekáváme 200 milionů korun zisku před zdaněním

Václav Pergl

Pod jeho vedením, během jednoho roku, vzrostl zisk pražské Nemocnice Na Homolce na dvojnásobek. A s dobrým hospodářským výsledkem počítá její současný ředitel **Petr Polouček** i do budoucna. Nemocnici by zisk měl umožnit obnovu a rozvoj. „Jen v následujících třech letech si nezbytné investice vyžadují částku přes 600 milionů korun,“ říká v rozhovoru pro Právo.

Chceme i nadále pracovat na zlepšení komfortu pro naše pacienty

■ Je něco, co vás na Homolce překvapilo, zaskočilo?

O Homolce je známo, že má k dispozici gama nůž, operačního robota a řadu dalších nákladných supermoderních přístrojů a zařízení. Očekával jsem tedy nadstandardní technologické vybavení vůbec, čekal jsem IT na úrovni. Myslím tím například vyspělé informační a manažerské systémy.

Místo toho jsme tu našli zastaralé servery rozmístěné chaoticky na různých místech po celé nemocnici a hlavně velké množství nemocničních informačních a také laboratorních systémů, vzájemně nespojených, nekompatibilních a zastaralých. To je jedna věc, která mě zaskočila.

■ A ta druhá?

Druhým nemilým překvapením byl stav oddělení nákupu a veřejných zakázek. Neexistoval žádný relevantní plán soutěžení, žádné podstatné zakázky nebyly připraveny k vyhlášení, dříve vypsané zakázky nebyly ukončené, nebyly uzavřeny téměř žádné bonusové smlouvy s dodavateli.

Obecně se dá říci, že stav některých podpůrných provozních činností a úroveň nastavení souvisejících procesů v nemocnici byly v rozporu s vysokou úrovní medicíny, kterou nemocnice nabízí. To mě opravdu velmi překvapilo. Na zlepšení této situace budeme muset ještě hodně zapracovat.

■ Ty nákupy, to byl asi velký problém, když podle zákona musíte dodavatele vybírat v tendrech. Co jste s tím udělali?

Museli jsme hlavně rychle najít schopného člověka, který by se ujal řízení toho oddělení a nastavil tam správně všechny procesy. To se našťastí podařilo.

Rychle jsme doplnili lidi do týmu, brali jsme i lidi bez zkušeností, když byli šikovní a měli chuť se učit novým věcem. To se nám taky podařilo.

Zrevidovali jsme stav, udělali plán zakázek a začali soutěžit. Zaměřili jsme se na ty s největším objemem a s dopadem do hospodaření. Abych to shrnul, první kvartál nám dal docela zabrat, ale řekl bych, že teď máme skvělý tým, za kterým stojím. Jsou za ním vidět výsledky.

■ Z jakých čísel vycházíte, když říkáte, že za lidmi z nákupního týmu stojíte?

V roce 2019, tedy za první rok mého působení na Homolce, se nám nakonec podařilo vypsat celkem 55 zakázek v režimu zákona v objemu přes 1,2 miliardy korun, což je nejvíce v historii nemocnice. Přitom šlo o složité zakázky. Do konce roku jsme pak celkem

zasmulnili, tedy dovedli až ke smlouvě s dodavatelem, zakázky v hodnotě 471 milionů korun a další zakázky v hodnotě 660 milionů korun budou pravděpodobně dotaženy k podpisu smlouvy už v průběhu ledna. Takovýto výsledek nelze interpretovat jinak než jako výborný vzhledem k tomu, v jakém stavu jsme tuto oblast převzali. Naším cílem pro rok 2020 je dostat Nemocnici Na Homolce mezi nejlepší soutěžitele.

■ Homolka měla odjakživa image elitního pracoviště, kde jsou k dispozici nejmmodernější metody léčby a vysoce erudovaní odborníci. Ve kterých oborech vyniká?

Na Homolce jsou výborné podmínky k léčbě onemocnění mozku, nervů a páteře. Homolka má opravdu vynikající neurochirurgy, kteří operují stále složitější mozková onemocnění velmi bezpečně a neustále se zdokonalují v umění mimořádně šetrně zacházet s mozkovou tkání.

Také naši spondylochirurgové jsou pověstní tým, jak umějí řešit degenerativní páteřní onemocnění. V nemocnici jsou k dispozici technologie, které umožňují tato onemocnění perfektně diagnostikovat i léčit.

Je tu PET centrum s nejdelší zkušeností v ČR, jako jediní v republice máme gama nůž.

Pacientovi s mozkovou mrtvicí se u nás dostane opravdu rychlé

k tomu teď dodat, že když se podíváte na hodnocení jejího finančního zdraví v roce 2018, zjistíte, že je až na 36. místě.

Můj ekonomický náměstek, se kterým máme společnou zkušenost z předchozího pracoviště, se s takovým umístěním nechce smířit. On říká, že jediné místo, které bere, je v top pětku. Už v průběhu prvního roku našeho působení v nemocnici se nám podařilo ušetřit téměř 60 milionů korun a také hospodářský výsledek se nám podařilo výrazně zlepšit. Očekáváme 200 milionů korun zisku před zdaněním. A v dalších letech by se dosažené úspory měly projevit v ještě větším rozsahu.

■ Takže peněz bude dost? Na co je použijete?

Uspořené prostředky se samo-

plán rozvoje tu v minulosti nikdo nepřipravil. Některé drobné změny jsme sice udělali už v průběhu loňského roku, ale zásadnější strategické a rozvojové změny máme teprve před sebou.



Foto NNH

a účinné pomoci, takže má velkou šanci vyvážnout bez následků. Naši radiologové umějí provést řadu intervencí, dokážou se třeba cévním systémem dostat do mozku a spravit výduť na mozkové cévě.

■ A co léčba onemocnění srdce?

Druhou oblastí, ve které Homolka vyniká, je diagnostika a léčba srdečních a cévních onemocnění. Naši kardiologové jsou špičkou v oboru, jsou v pozornosti světové odborné veřejnosti, protože zavádějí nejmmodernější přístupy, zejména v oblasti arytmiologie. Cévní chirurgové a kardiologové využívají brilantně všechny dostupné miniinvazivní metody a mnohé operace srdce a velkých tepen umějí provést robotem. Tím rozšiřují spektrum robotických operací v oblasti urologie, chirurgie a gynekologie, které se dnes provádějí běžně, nejen na Homolce. Těžko můžu vyjmenovat vše, ale i drtivou většinu ostatních oborů zavedených na Homolce bych mohl s klidem doporučit.

■ Bude mít Homolka v příštích letech dostatek financí na to, aby tyto obory dále rozvíjela a svou přední pozici si udržela?

Jestliže jsem prve řekl, že Homolka je v některých oborech špičkové zařízení, musím

zřejmě budeme snažit využít na investice, obnovu a rozvoj nemocnice.

Jen v následujících třech letech si nezbytné investice vyžadují částku přes 600 milionů korun, a to v ní nejsou započítány potenciální větší stavební rekonstrukce a rozvojové projekty.

■ Obecně se má za to, že Homolka je mladá, moderní nemocnice...

... a jen málokdo si uvědomuje, že letos jí bude už třicet let. Zjistili jsme, že stav některých oblastí, jako jsou rozvody, výtahy, kuchyně, chlazení, velín, operační sály, to jen namátkou, je kritický. V tom Homolka ukřívá neuvěřitelně veliký vnitřní dluh. Něco musíme nutně přebudovat v nejkratším možném termínu.

My ale potřebujeme hlavně taky udržet krok s technologickým rozvojem, který je ve zdravotnictví obrovský. A že bychom zvládli veškeré rekonstrukce a rozvojové projekty pokrýt výhradně z vlastních prostředků, to nelze očekávat.

■ A máte už po roce působení na Homolce nějaký plán rozvoje?

Na strategickém plánu rozvoje pracujeme velmi intenzivně, ale jsme téměř na začátku, protože jsme začali od nuly – žádný aktuálně využitelný

■ Takže co konkrétně?

V prvé řadě musíme co nejdříve napravit stav některých oddělení, která už provozně neodpovídají potřebám a požadovaným standardům. Čeká nás rekonstrukce endoskopického centra, rekonstrukce ARO, chirurgie, operačních sálů cévní chirurgie, pracujeme na zlepšení chlazení budovy atd.

Rozhodli jsme se pro rozšíření budovy z východní a západní strany. Bude to ale běh na dlouhou trať

Veliké množství práce nás čeká v oblasti IT, intenzivně budeme pracovat na rozvoji našeho nemocničního informačního systému. Ve střednědobém horizontu se pak chceme zaměřit především na oblast našich stěžejních programů, zejména kardioprogramu.

Největší překážkou rozvoje jsou na Homolce omezené prostorové možnosti, a proto jsme začali uvažovat o stavebním rozšíření budovy. Po důkladné analýze různých variant jsme se rozhodli pro rozšíření budovy

z východní a západní strany. Bude to ale běh na dlouhou trať.

■ Homolka má nedostatečně pokrytí wi-fi signálem. Uvažujete o tom, co zlepšit, abyste zpříjemnili pacientům a návštěvám pobyt v nemocnici?

Určitě chceme i nadále pracovat na zlepšení komfortu pro naše pacienty. Rozšíření wi-fi signálu musíme vyřešit co nejdříve, uvědomujeme si, že wi-fi se dnes považuje za standard. Pracujeme také na zlepšení navigačního systému, tím myslím systémem značení a poskytování informací, včetně nové recepce, díky němuž se budou pacienti v nemocnici snadno orientovat. Plánujeme dále vylepšit chlazení budovy, aby bylo uvnitř v průbě-

na personální omezení, někdy může být také problém v limitech od pojišťovny.

Přestože naše čekací doby rozhodně nepatří k nejdelším, snažíme se situaci zlepšit a v některých dílčích oblastech už jsme určitého pokroku dosáhli.

■ Kde například?

Například v diagnostickém programu se v průběhu loňského roku čekací lhůty zkrátily tím, že jsme některé naše činnosti zefektivnili, prodloužili odpolední směny a přidali směny víkendové. V současné době pracujeme na zvýšení kapacity endoskopického centra a do budoucna plánujeme i rozšíření našeho lůžkového fondu.

■ Jaký vývoj ve zdravotnictví v ČR očekáváte?

Nárůst možností léčby, které nabízí současně poznání v oblasti medicíny, je enormní a spolu s ním trvale stoupají nároky a očekávání pacientů, stejně tak i zdravotníků. Jenomže vstup nových léků, postupů a technologií do zdravotnictví zvedá každoročně náklady na léčbu o mnoho miliard korun a rostou také náklady na zajištění bezpečnosti i samotného provozu nemocnic.

Chceme-li i v budoucnu úroveň našeho zdravotnictví udržet nebo spíše umožnit jeho další rozvoj, bude nezbytné vypracovat nějaký dlouhodobý strategický plán, který udržitelnost péče zajistí. Bez shody napříč politickými stranami to však patrně nebude možné. S udržitelností rozvoje zdravotnictví je to totiž velmi podobné jako s budoucí udržitelností našeho důchodového systému.

■ Jak se podle vás budoucí změny dotknou Nemocnice Na Homolce?

To nedokážu dnes úplně předpovídat. My ještě přesně ani nevíme, jaký dopad do hospodaření a potažmo do fungování nemocnice bude mít případné zavedení CZ-DRG do úhradového systému akutní lůžkové péče. Mám-li být úplně upřímný, spíše doufám, že nás to nijak významně nezasáhne.

Jakékoli snížení úhrad zdravotní péče by se mohlo velmi negativně projevit na chodu nemocnice a nežádoucím způsobem ovlivnit její osud. Musíme se proto snažit fungovat maximálně efektivně, ale zároveň udržet, nebo dokonce zvyšovat kvalitu poskytované péče. A to v dnešní době není úkol vůbec snadný.

MUDr. Petr Polouček, MBA, (*1971) má atestaci z chirurgie II. stupně a licenci pro výkon vedoucího lékaře a primáře. Jako specialista na hrudní chirurgii a intenzivní medicínu působil ve Fakultní nemocnici v Motole a později, na částečný úvazek, působil jako chirurg v nemocnici v Příbrami a v Kladně. Vystudoval management ve zdravotnictví na Academy of Health Care Management, kde získal titul MBA. V příbramské nemocnici byl náměstkem léčebně-preventivní péče a poté zástupcem ředitele pro zdravotní péči a strategii. Od roku 2013 byl hlavním analytikem benchmarkingového programu Nemocnic Středočeského kraje. V letech 2017–2018 řídil nemocnici v Kladně, než ho ministr zdravotnictví Adam Vojtěch jmenoval ředitelem Nemocnice Na Homolce. Petr Polouček je ženatý a má dvě děti.