

Vážené a milé kolegyně,

vážení a milí kolegové.

Jak víte, došlo v souvislosti s odchodem dosavadního předsedy, MUDr. Ondřeje Slámy, Ph.D., k rekonstrukci správní rady CD. Součástí změn se stalo i mé zvolení novým předsedou, což je po Ondřejovi jednak příjemné (všechno běží, jak má, nejsou kostlivci ve skříních), jednak svízelné (jak udržet vysoko nastavenou laťku) – pokusím se s tím popasovat.

V mezích svých schopností se pokusím koordinovat rekonstruovanou Radu tak, aby nadále podstatně přispívala ke stabilitě a rozvoji CD. Prvním předpokladem je její stávající kvalitní složení – členové Rady nejsou formální figury stojící mimo CD, jakýsi „nutný přívažek“ k naplnění zákona. Jak odpovídá jejich řídicí úloze, jde o lidi znalé poměrů, zodpovědné za zásadní rozhodnutí o „své“ CD a mající zkušenosti z oblastí, které musejí pokrýt.

Druhým předpokladem je vzájemná důvěra a potřebná míra souznění s managementem CD: Správní rada ze zákona rozhoduje o zaměření a směřování organizace, o koncepci a strategii. Management a především ředitel je operativce zodpovědný statutárně za provoz a za realizaci cílů, z níž (z jejichž výsledků a dopadů) se Radě zodpovídá. Do každodenních provozních záležitostí Rada nezasahuje, nezabývá se jimi (pokud se nedostanou do rozporu se základními cíli či s dobrým jménem organizace). Radě jde o výsledky, dopady, o dosahování cílů a o klíčová rozhodnutí – podle toho jmenuje, odvolává, stanovuje odměny, schvaluje rozpočet, výroční zprávu, strategický plán.

Správní rada s ředitelem úzce spolupracuje, není však jeho poradním orgánem. K tomuto účelu si ředitel může ustanovovat svá grémia, provozní porady či jiné provozní formy řízení. Gradient je nastaven tak, že management neovlivňuje složení „své“ správní rady, nýbrž Rada vybírá „svého“ ředitele (respektive ředitele pro naplnění „svých“ cílů). Je mou zkušeností z činnosti správních rad, že správné pochopení (mezi všemi zaměstnanci) tohoto gradientu, „rozestavení židlí“, rozdělení rolí a povahy vzájemné provázanosti koncepčně kontrolní Rady a provozně realizačního managementu je pro činnost organizace mimořádně důležité - předchází nepříjemným nedorozuměním, destruktivnímu pozičnímu přetlačování, fámám a jiným zbytečným „ztrátám času a chuti“ a především: předchází úpadku nezbytné řídicí oponentury do nedůtklivé řevnivosti. Věřím, že CD je a nadále zůstane i v této oblasti příkladem správného chápání a vzájemného respektu.

Je to o to důležitější, že CD je mimořádně významný, dobře nastartovaný, úspěšný a vlivový projekt a že je též ve velmi dobré ekonomické kondici. Byla by škoda něco pokazit, zvláště když existují okolnosti a témata nabádající k opatrnosti a k optimalizaci spolupráce Rady s managementem při hledání cest a zaměřování úsilí pro budoucnost stejně úspěšnou jako byla/je minulost a současnost:

- Obezřetná prozíravost – jak nedávno připomněl jeden z mála českých kultivovaných politiků, pohroma vždycky přichází po špičkách a systémy jsou nejvíce ohroženy, když si lidé myslí, že je vše „na beton“, zabezpečené, že úspěšně jedou, nic jim nehrozí, že stačí prostě setrvačně pokračovat
- Rostoucí konkurence – různých paliativních i „rádoby paliativních“ aktérů přibývá a předpokládaným nadcházejícím zapojením paliativních činností do úhradového systému jich zřejmě dále přibude skokovým způsobem (včetně agentur domácí péče či „mobilních hospiců“ při nemocnicích, jak nyní testují v Ústí nad Labem) – je tomu třeba čelit?, jak? a bude to mít dopad na fundraising?

- Změny vnějšího prostředí – předpokládané, ale obtížně odhadnutelné legislativní i jiné změny mohou závažně ovlivnit podmínky poskytování paliativní/hospicové péče – nač se má CD připravit?, co a jak by mohla a měla s ohledem na své zájmy a kontakty zkusit ovlivnit?
- Vytíženost klíčových kmenových pracovníků dalšími povinnostmi výukovými, „funkcionářskými“, zdravotně politickými – a co vlastně mají „pod hlavičkou vlajkové lodi CD“ prosazovat?, co a jak chce CD „učit“? a kde? (ve svých licenčních kursech za cash?, v IPVZ?, v rámci ČSPM, s APSS?, rozvíjet v ÚSP výukovou metodu „learning by doing“?, využít k posílení vlastní pozice i k financování e-learning?, videa dobré praxe?)
- Dlouhodobě neoptimální personální situace (nedostatečné obsazení pozic) - s tím souvisí strategické rozhodnutí, jak velkou či jak členěnou CD alespoň střednědobě vlastně budovat? (včetně vědomí, že organizace, která neexpanduje, kolabuje a ztrácí), jaký je „trvale udržitelný“ růstový potenciál CD?, kde a jak „nabrat“ a udržet zdravotní sestry?, usilovat o vlastní HC?, jaký je udržitelný objem mzdových prostředků?
- Kolik pacientů by vlastně měla organizace typu CD mít v péči a proč - je stávající (relativně nevelký) počet a meziroční nárůst nahodilý?, cílevědomý?, dostatečný?, nedostatečný?, co brání nárůstu (nezájem terénu nebo kapacita CD)?, nepomohla by v přílivu "nejvhodnějších" pacientů aktivnější spolupráce s nemocnicemi?, je vhodné jít převážně cestou "exkluzivních patientských minorit" (s jakými požadavky na vybavení?), nebo "patientského mainstreamu", nebo "mainstreamu a 1 exkluzivity" - které?
- Kvalita poskytované péče - v čem jsou problémy a rezervy (ani skvělá CD nemůže být "božsky dokonalá")?, co by se provozně mohlo a mělo zlepšovat?, co se nepovedlo? (výroční zprávy jsou pochopitelně o úspěších, ale rozvoj vede přes zdokonalování každodenní praxe a přes reflexi neoptimálností, které nemohou nebýt)
- Dlouhodobě stagnující výstavba multipotentního objektu v Michli – padne znovu "závazný realizační termín"?, jak dál?, má CD uvažovat o vlastním malém lůžkovém zázemí?, pokud ano, tak v jaké podobě?
- Kultivace obecného povědomí a morální garance dobré praxe v paliativní oblasti, zejména domácí – jde o integrální součást konceptu CD, která závažně přispívá k prestiži CD a tím i k její pozici na trhu poskytovatelů; jak dál po završení (a tím i vyčerpání) úhradové kampaně?, jaká témata?, jaké formy?

To jsou některá témata, jimiž by se měly všechny struktury CD (všichni „její lidé“) zabývat nad rámec základního fungování, vyrovnaného rozpočtu atd. Proto také Rada na posledních jednáních žádala konkretizaci strategických představ a obecných výhledových plánů managementu, aby mohlo dojít ke společnému zformulování skutečných strategických priorit, a hlavně cest k jejich naplnění, a kontrolních bodů realizace.

Obecné cíle jsou jasné:

- spokojenost klientů a jejich rodin s příkladně kvalitní ucelenou péčí a nárůst indikovaných pacientů
- srozumitelný rozvoj CD jako špičkového, profilujícího pracoviště paliativní/hospicové péče zvláště mobilní ("CD first")
- osvětová a edukační společenská činnost modulující společenské klima a udržující obecné povědomí o existenci a výlučném postavení CD

- ekonomická stabilita a vytvoření rozvojových rezerv
- profesní i lidská spokojenost a soudržnost stabilního týmu, který si oprávněně považuje své úrovně i ocenění (včetně finančního), kterého se mu dostává (dáno pocity všech jednotlivých zaměstnanců).

K naplnění činí a učiní Rada vše, co je v jejích silách. Je při tom otevřena všem dotazům a podnětům i neformálním periodickým setkáním, aby tak zhruba 1x ročně šlo nejen o "promo akce" pro sponzory a příznivce, ať na lodích či v zahradách, ale také (v jiném termínu) o společná setkání mezi sebou navzájem všech těch, kteří CD a její odnože (Procesta) utvářejí a jsou za ně zodpovědní: zaměstnanců, dobrovolníků, managementu, Rady, zakladatelů ... Můžeme začít třeba letos na podzim či nejpozději napřesrok zjara.

S poděkováním všem za vše kvalitní, co odvádějí, a s přáním pohodového léta

Srdečně

MUDr. Zdeněk Kalvach, CSc.

předseda správní rady Cesty domů