

# Trable projektového manažera při implementaci jednotného NIS do pěti krajských nemocnic

Iveta Veselá

## **Základní myšlenky projektu které měly být/byly implementací jednotného NIS do 5 krajských nemocnic naplněny**

- **nahrazení stávajících nevyhovujících a zastaralých NISů v krajských nemocnicích**
- **dosažení sjednocení vedení zdravotnické dokumentace v kraji**
- **rozvoj elektronizace zdravotnictví v kraji**
- **lepší mobilita a zastupitelnost zdravotnického personálu v rámci krajských nemocnic**
- **efektivnější podpora systému ze strany jednotného dodavatele**
- **kontrola fungování společných témat ze strany zřizovatele**

## Předimplementační trable – rizika definovaná v počátku projektu

- Riziko - Dlouhá doba trvání projektu
  - projekt byl zahájen v roce 2014 jmenováním krajského týmu resp. již v roce **2011** Analýzou NIS Kraje Vysočina
  - k podpisu smluv a k samotné implementaci dochází až v roce **2020** (dle původního harmonogramu mělo k implementaci dojít již v roce 2015)
  - pokles motivace členů týmů souvisejících s trváním projektu a nutností opakovat některé úkony v souvislosti s nutnými aktualizacemi požadavků na pořizovaný systém
  - výměna na pozici projektového manažera
  
- Riziko – Složitost a rozsáhlost projektu
  - v projektu bylo ze strany nemocnic a kraje zapojeno několik desítek členů jednotlivých oborových týmů, u kterých docházelo k obtížné koordinaci
  - na přípravě podkladů pro zadávací dokumentaci bylo zapojeno i několik subjektů mimo nemocnice a kraj

## Předimplementační trable – rizika definovaná v počátku projektu

- Rizika vyplývající z veřejné zakázky – prodloužení realizace výběru dodavatele z důvodu námitek ze strany neúspěšného uchazeče popř. jiné důvody prodloužení
  - veřejná zakázka byla vyhlášena celkem 3x, až třetí pokus byl úspěšný
  - 1. VZ byla vyhlášena v roce **2016**, ukončena v roce 2017 - v zadávacím řízení vyloučení všichni dodavatelé
  - 2. VZ byla vyhlášena v roce **2017** jako JŘSU, ukončena v roce 2018, resp. 2019 zrušením zakázky na základě rozhodnutí zadavatele (komplikace s hodnocením ukázek, námítka neúspěšného uchazeče
  - 3. VZ byla vyhlášena v roce **2019**, ukončena v roce 2020 – podpis smluv v srpnu 2020
  - nutnost úprav a aktualizace požadavků na systém v čase
  - nutnost úprav požadavků a dokumentace v závislosti na vyhodnocení námitek ÚOHS

Naštěstí se nepotvrdilo riziko, že by se kvůli složitosti nepodařilo vysoutěžit NISy jako celek.

## Implementační trable – rizika definovaná při zahájení projektu

- Riziko – problémy vyplývající z několikaleté implementace
  - ztráta motivace u některých členů týmů
  - na některých pozicích došlo k určité ztrátě kontinuity v důsledku změny členů týmů
  - vzhledem k postupné implementaci v nemocnicích docházelo ke změně potřeb nemocnic, propojení na další systémy a pod.
  - nutnost „stísnění“ harmonogramu implementace cca na **2,5** roku
- Riziko - neuřízení projektu v době realizace
  - úpravy NIS v jednotlivých nemocnicích a narušení koncepce jednotného NIS
  - nastavení změnového režimu – problematická dohoda s dodavatelem, problém vysokého počtu zainteresovaných osob, jak na straně dodavatele, tak na straně nemocnic
  - ustavení **krajského týmu**, který napomáhal a napomáhá řešit „nejednotnosti“ a společná témata

## Implementační trable - rizika definovaná při zahájení projektu

- Riziko – neochota přijmout změnu
  - původní NISy v nemocnicích fungovali až 20 let
  - přechodem na nový NIS došlo k **radikální změně** uživatelského prostředí a funkcí NIS s dopady na procesy v celé nemocnici, což kladlo velké nároky na personál
  - neochota přijmout řešení nastavené v pilotní nemocnici
  - některé zainteresované strany (vč. dodavatele) prosazovaly své zájmy bez ohledu na sledovaný záměr, neochota ke spolupráci a hledání společného řešení

## Implementační trable – rizika zjištěná v průběhu realizace projektu

- Riziko – Chybné nastavení realizace zakázky u dodavatele
  - rozhodnutí dodavatele o počtu alokovaných pracovníků/konzultantů v průběhu implementace se projevilo jako nedostatečné (obzvláště v případě implementace do více nemocnic současně)
  - nemožnost „kopírování“ nastavení NISů mezi nemocnicemi, nutnost vždy nového nastavení pro každou nemocnici
  - podcenění realizačních rizik, na které byl dodavatel upozorňován
  
- Riziko – Nedostatečné smluvní ošetření „jednotnosti“
  - projekt de facto realizovalo 5 samostatných právních subjektů na 5 samostatných smluv o dílo
  - i přes poměrně podrobnou definici požadavků, která byla jednotná pro všechny nemocnice, byl prostor pro úpravy NISů takový, že mohlo dojít k narušení jednotného konceptu
  - nemožnost ošetřit smluvně některé požadavky jednotnosti ze strany kraje, jako 3 subjektu

## Implementační trable – rizika zjištěná v průběhu realizace projektu

- Riziko – „mezi nebem a zemí“ - COVID
  - velmi zásadně ovlivnilo implementaci do krajských nemocnic
  - riziko nemohlo být v takovém rozsahu očekáváno
  - nutnost nalezení společných on-line komunikačních kanálů; možnost sledování aktuálních činností v projektu



Zde musím připomenout edukaci sester aby si kontrolovali odběrový materiál není možné poslat do laboratoře žádanku na moč a odebrat krev

- všechny strany se musely vypořádat s nově vzniklou situací
  - zpracování úvodní analýzy - schůzky „na dálku“
  - oblasti školení – nutnost přechodu na distanční formu
  - implementace NISu do nemocnice – celá probíhala na dálku
  - rozběh NISu v nemocnici - podpora rozběhu – nutnost dodržovat vládní nařízení a chránit lidské zdroje na obou stranách



## Jak to dopadlo

- i přes zmíněné trable se podařilo naimplementovat NISy do všech nemocnic Kraje Vysočina
- všechny zúčastněné strany si odnesly nové zkušenosti
- i nadále probíhá spolupráce na všech úrovních – dodavatel – nemocnice – kraj
- snažíme se nadále o jednotnost – společný přístup a jednotné zadání vůči dodavateli

## Další návazné činnosti a projekty

- sociálně-zdravotní pomezí
- standardizace zdravotnické dokumentace – strukturovaná data
- výměna a poskytování zdravotnické dokumentace
- elektronická archivace zdravotnické dokumentace

# Děkuji za pozornost

Kontakt: [Iveta Veselá, vesela.i@kr-vysočina.cz](mailto:vesela.i@kr-vysočina.cz)