

7. Strategické scénáře.

6MTSN1

Technické a strategické nástroje ve zdravotnictví

Ing. Daniela Kandilaki, Ph.D.

doc. Ing. Peter Pažitný, MSc. PhD.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



Obsah

- Definování nástroje: Strategické scénáře
- Vysvětlení jednotlivých částí: Hybné síly. Neurčitosti. Klíčové neurčitosti. Tvorba scénářů. Slabé signály. Monitorování slabých signálů. Příprava na scénáře. Divoké karty.
- 4 strategické scénáře ve zdravotnictví a 4 divoké karty



Strategické scénáře

Budoucnost je otevřená a s určitostí ji nemůže předpovědět nikdo.

Strategické scénáře:

- možné alternativy toho, co se může v budoucnu stát
- myšlenkové mapy možných variant
- umožňují “přemýšlet o tom, co jsme dosud považovali za nemyslitelné”
- poskytují “optiku navíc”
- pohled na mnoho věcí z jiného úhlu

Cíl: oprostit se od vžitých představ o budoucnosti a uvědomit si, že budoucnost nemusí odpovídat představám, které o ní máme dnes

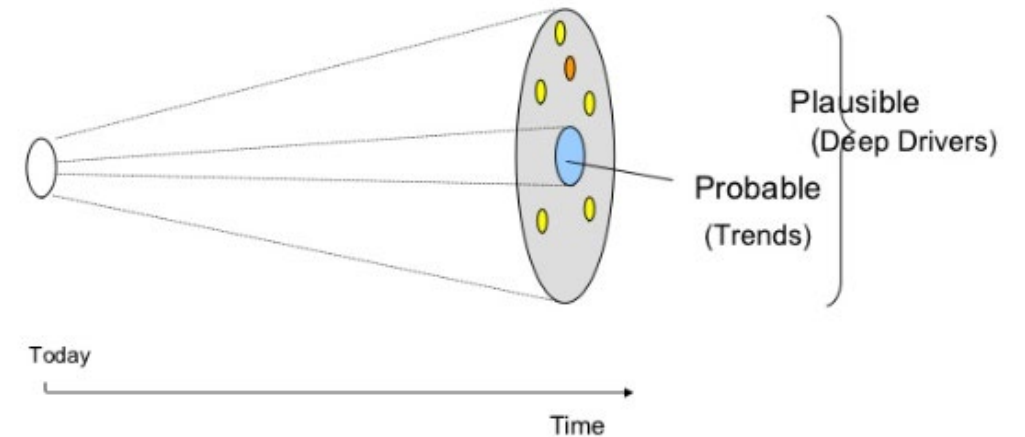
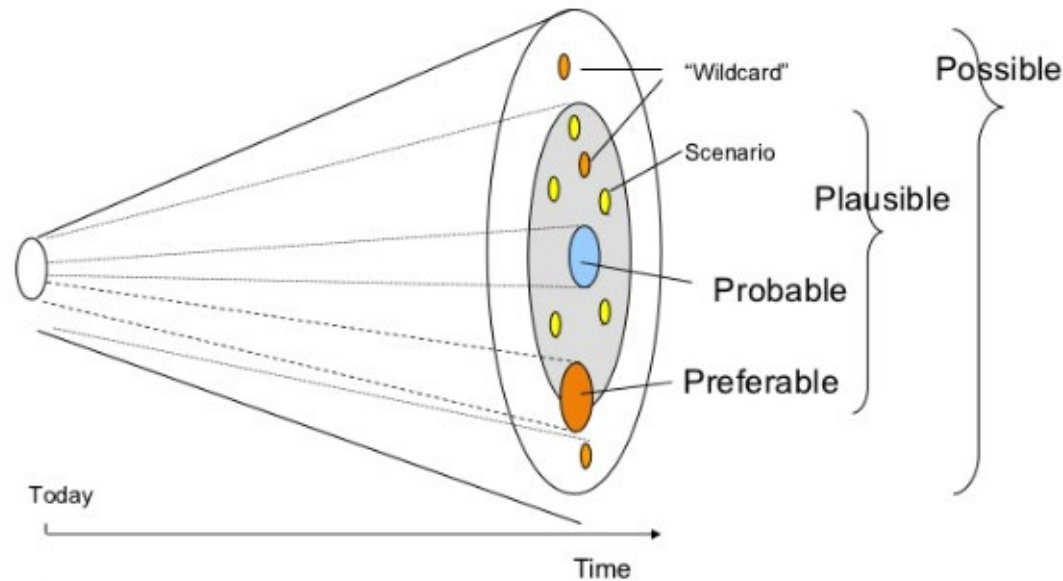


Strategické scénáře

- Plánování strategických scénářů
 - první stupeň příprav na budoucnost
 - důležité pro úspěch v možných budoucích situacích
- Nevíme, který ze scénářů nastane (nebo kombinace několika scénářů), proto:
 - musíme počítat s každým z nich
 - být připraveni využít veškerý budoucí potenciál
 - zároveň překonat všechna rizika (nebo zabránit vzniku možných rizik)
- *Snaha: mít možnost budoucnost co nejvíce ovlivnit a aktivně se podílet na vytvoření co největšího počtu nových příležitostí při minimalizaci velkých rizik*

Strategické scénáře

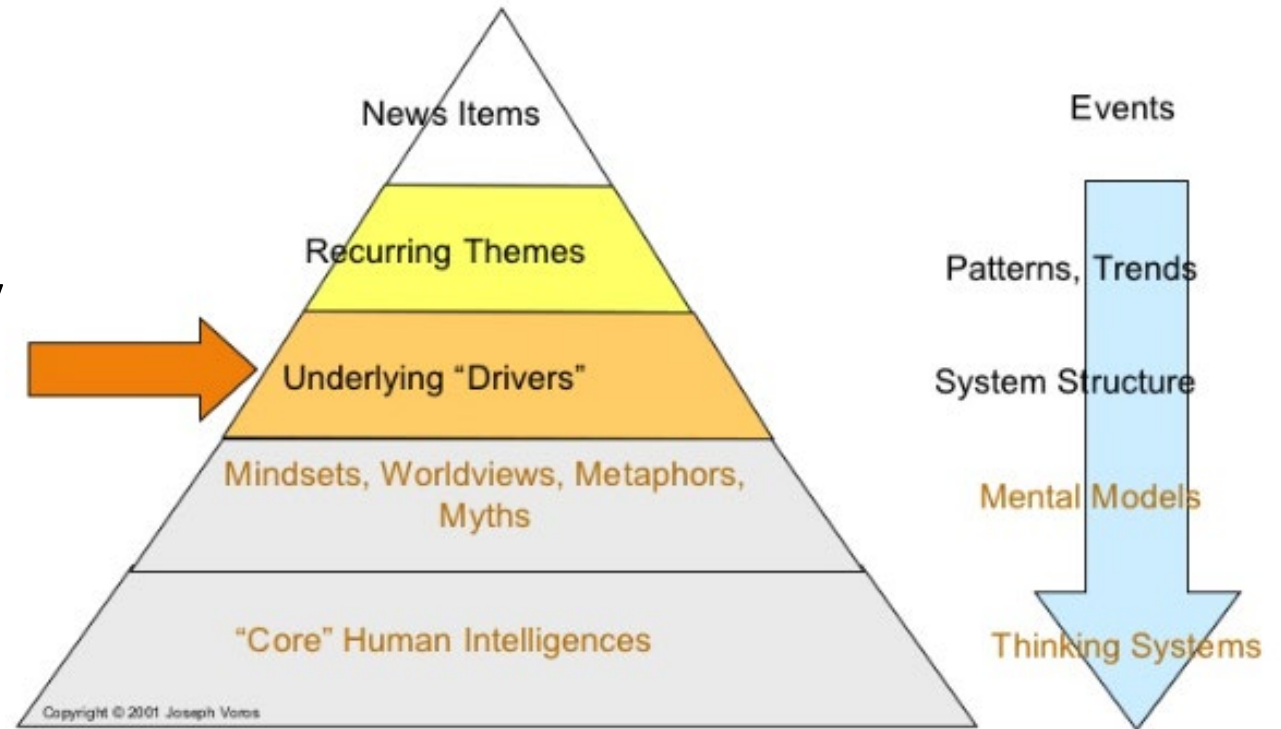
- pohled do budoucna
- které scénáře jsou: možné, věrohodné, pravděpodobné, preferované?



Literatura: CONWAY, M. Introduction to Scenario Planning

Hybné síly

- odpověď na otázku „Co se skutečně děje?“
 - při pohledu pod události, zprávy, témata trendy je možné vidět „hlubší“ hybné síly změn
- Hlavní hybné síly změn:
 - sociální, technologické, ekonomické, environmentální a politické faktory, globalizace



Levels of Structure



Hybné síly

- **Hybné síly**
 - ovlivňují klíčové faktory nejdůležitějších strategických rozhodnutí

Dynamika a kategorizace hybných sil:

- název a stručná charakteristika hnací síly
- zpomalení - zrychlení: co ji může zeslabit / posílit?
- diskontinuita: náhlá změna nebo zlom, změny paradigmatu, změny mentálních modelů
- načasování: časová osa a historie vývoje
- driver - kontra driver a trend - kontra trend
- vzájemné interakce hnacích sil a možnosti jejich ovlivnění
- zdroje informací o hnacích silách

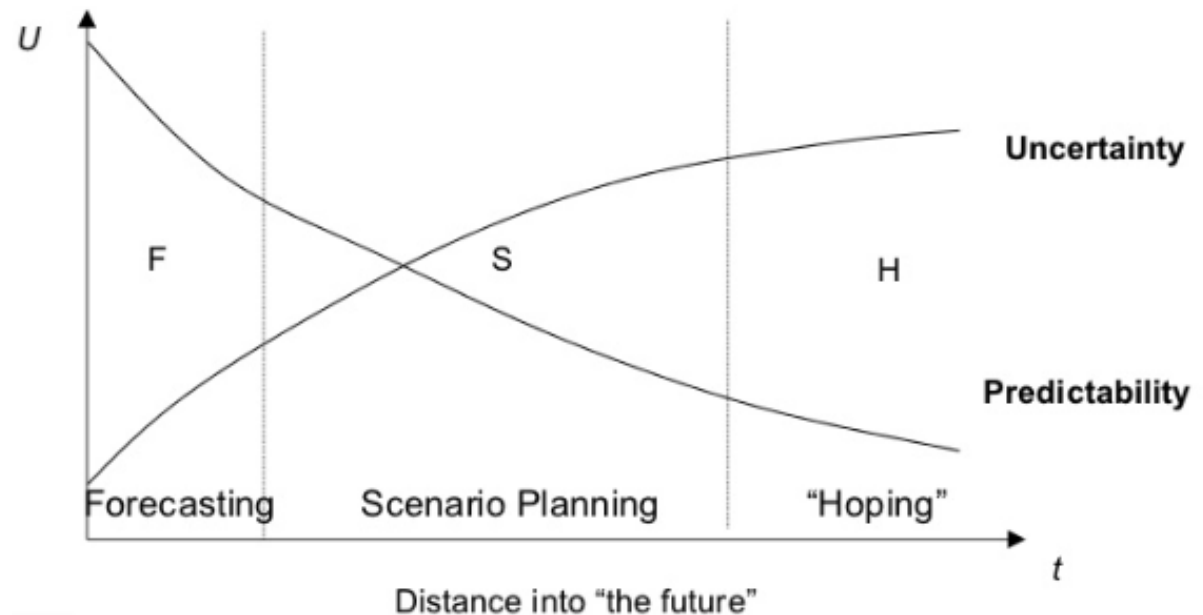
Nejistota

Nízká:

- jsme dostatečně přesvědčeni, že se bude situace vyvíjet/pokračovat způsobem, který je docela dobře pochopen (např. vývoj populace)

Vysoká:

- nemáme jasnou představu, která z mnoha možných situací by mohla nastat (např. vládní legislativa a politika)





Strategické scénáře

- Strategické plánování
 - kompetence nebo proces, který se pokouší rozšířit hranice vnímání
 - posuzování dopadů současných akcí, rozhodnutí apod.
 - zjišťování a předcházení problémům před jejich výskytu (indikátory včasného varování)
 - s ohledem na současné dopady možných budoucích událostí (proaktivní formulace strategie)
 - které představují aspekty požadovaných budoucích (normativní scénáře)
- patří mezi 3 vzájemně závislé, ale zcela odlišné prvky:
 - Strategické myšlení
 - Rozvoj strategie
 - Strategické plánování



Proces plánování scénářů

1. Formulace otázky

- Určení oblasti nebo problému, který je pro budoucnost kritický
- Určení časového horizontu

2. Skoumání prostředí (interní a externí)

3. Výběr hybných sil změn a jejich hodnocení

4. Vytvoření matice scénářů

5. Rozvíjení scénářů

6. Prezentace scénářů

7. Zvážení strategických důsledků

Tvorba scénářů

Vytvoření matice scénářů:

- vysoký dopad, nízká nejistota
 - předurčené prvky (nebo trendy)
 - měli by být přítomny v každé matici
- vysoký dopad, vysoká nejistota
 - kritická nejistota
 - nutné vybrát ty nejvíc nejisté scénáře pro vytvoření matice
- ostatní scénáře
 - můžou se zahrnout pokud to má smysl, zejména pokud si myslíme, že budou v budoucnu významné

Literatura: CONWAY, M. Introduction to Scenario Planning

Impact-Uncertainty Classification

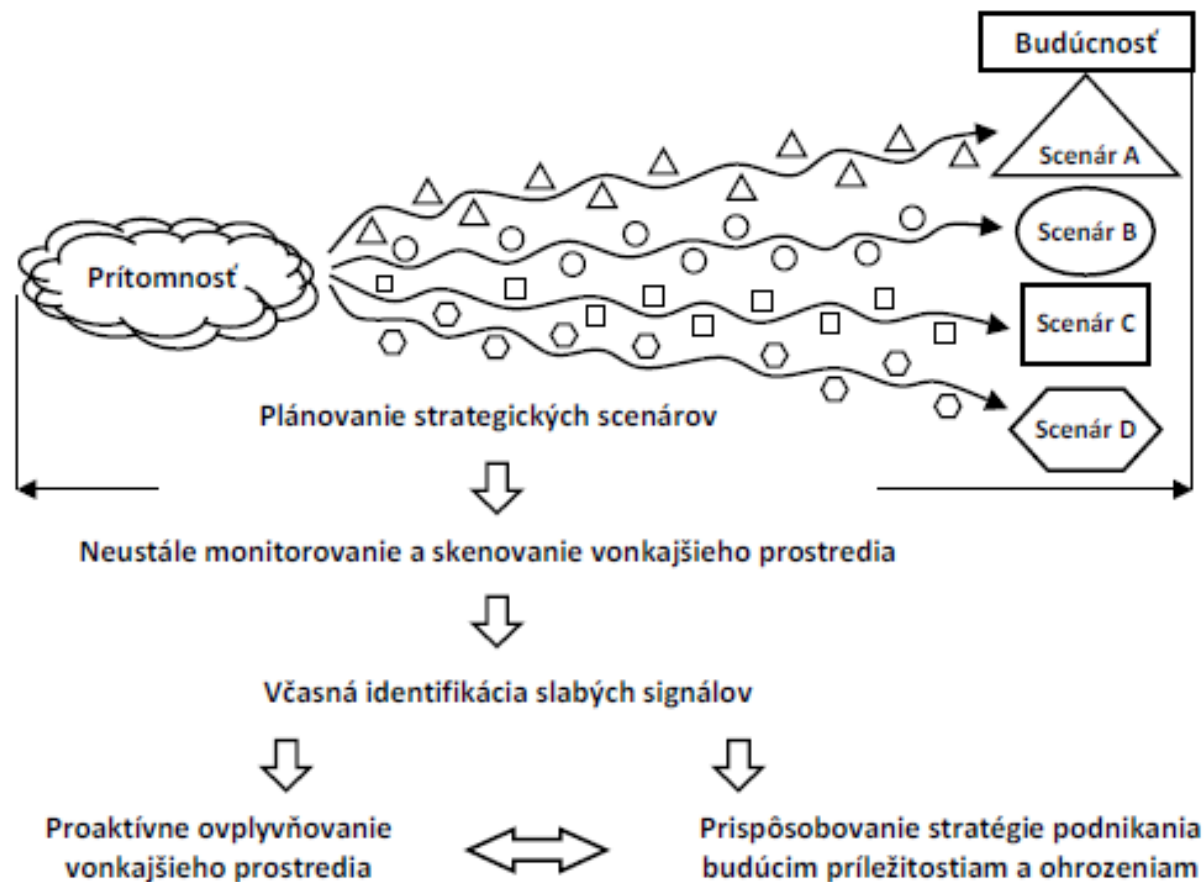
I n p a c t	High	Critical Planning Issues	Important Scenario Drivers	Critical Scenario Drivers
	Mod	Important Planning Issues	Important Planning Issues	Important Scenario Drivers
	Low	Monitor	Monitor	Monitor & re-assess
		Low	Moderate	High
		Uncertainty		



Tvorba scénářů

- Hlavní využití pro scénáře:
 - Společný jazyk pro "strategické rozhovory" - probíhající diskuze orientovaná na budoucnost
 - Hodnocení rizika - konkrétní rozhodnutí
 - Hodnocení strategie - stávající strategie
 - Rozvoj strategie - nová strategie
- Scénáře poskytují náznak o tom, co by mohlo být v budoucnu důležitými hnacími silami změn a jak by tyto síly mohli ovlivňovat organizaci
- Cílem je i identifikovat "ukazatele včasného varování", že události v scénářích se dějí a rozhodnout jak budeme reagovat

Plánování strategických scénářů



Literatura: Perlaki, I. Strategický manažment



Slabé signály

Slabé signály a jejich monitorování

Systém včasného varování:

Monitorování slabých signálů: monitoruje předem určené ukazatele, milníky a prekurzory důležitých událostí na cestě z přítomnosti do situace popisované ve scénáři. Monitorování se kontinuálně aktualizuje, upřesňuje na základě výstupů ze skenování

Skenování horizontu a široké pefirérie: při skenování se zaměřuje zejména na signály diskontinuálních změn

- Pasívní skenování: připravenost vnímat signály z vnějšího prostředí, kontinuální skenování
- Aktivní skenování: aktivní hledání odpovědí na konkrétní otázky, dedikovaný sken



STRATEGIC SCENARIOS 2020 THE FUTURE OF CEE HEALTHCARE

Written by
Central & East European Health Policy Network



Strategické scénáře ve zdravotnictví

- cílem není budoucnost předvídat, ale brát v úvahu **významné příležitosti a klíčová rizika**, která se mohou v případě každého scénáře objevit
- **hlavní výhodou scénářů ve zdravotnictví**
 - myšlenkové mapy
 - přinutí nás zamyslet se nad naším chováním v daném scénáři alternativní budoucnosti
 - např. jak bych se já a/nebo jiné důležité zainteresované osoby chovaly v případě, že by nastal scénář „Spotřebitel vládne“?
 - nebo jak by vypadal život běžného člověka v případě situace “Lékaři diktují”?

Literatura: ceehpn.eu

Strategické scénáře ve zdravotnictví

Hlavní aspekty každého scénáře jsou definovány vzorcem dvou nezávislých hlavních neznámých:

- 1. Kdo má moc – spotřebitelé nebo lékaři?**
 - dva naprosto rozdílné světy: svět spotřebitelů a svět lékařů
- 2. Míra liberalizace a/nebo regulace zdravotnictví**
 - liberální prostředí versus regulované prostředí

<i>Svět spotřebitelů</i>	Spotřebitel vládne	Vláda slouží
<i>Svět lékařů</i>	Průmysl řídí	Lékaři diktují
	<i>Liberalní prostředí</i>	<i>Regulované prostředí</i>

Vzorec 1: Strategické scénáře 2020:
Budoucnost zdravotnictví ve střední a východní Evropě



Strategické scénáře ve zdravotnictví

Scénáře popisují každodenní život klíčových zúčastněných stran:

- **Spotřebitelé**

- nejen pacienti - skupina lidí využívající veškeré dostupné služby zdravotnictví za účelem zlepšení zdravotního stavu
- rozhodují se na základě osobních preferencí a dostupných informací

- **Vláda**

- celá správa a regulace systému zdravotní péče v širším slova smyslu
- členové vlády, úředníci Ministerstva zdravotnictví, zástupci kontrolních orgánů a jednotlivci, kteří se přímo podílejí na vytváření kontrolních předpisů

- **Lékaři**

- lékaři v pravém a základním smyslu slova
- definováni jako skupina mající velmi silnou moc, která ale hájí pouze své vlastní zájmy

- **Průmysl**

- segment trhu zdravotní péče - všechny vlivné subjekty ve zdravotnictví
- všichni poskytovatelé zdravotní péče (nemocnice, kliniky, lékaři, lékárníci, laboratorní pracovníci, zdravotní sestry, atd.), výrobci, dodavatelé, pojišťovny a investoři

Strategické scénáře ve zdravotnictví

nerovnováha mezi potřebami obyvatel a dostupností služeb, které by tyto potřeby pokryly

vytváří se **2 základní typy problémů**:

1. Obyvatelé mají své potřeby, ale nejsou systémem zdravotní péče dostatečně pokryty - důvodem je **nedostatek adekvátních produktů a/nebo služeb**
2. **Dostatek produktů a/nebo služeb v oblasti** zdravotní péče, nicméně tyto výrobky a služby neodpovídají skutečným potřebám obyvatel

Služby nejsou žádány	Bez problému	Problém č. 2 Přehnaná zdrav. péče Nepotřebná zdrav. péče Nebezpečná zdrav. péče
	Problém č. 1 Nedostatečná zdrav. péče Čekací listiny Korupce	Bez problému
Služby jsou žádány	Nedostatek služeb	Dostatek služeb

Vzorec 2: Strategické scénáře 2020::
Budoucnost zdravotnictví ve střední a východní Evropě



Strategické scénáře ve zdravotnictví

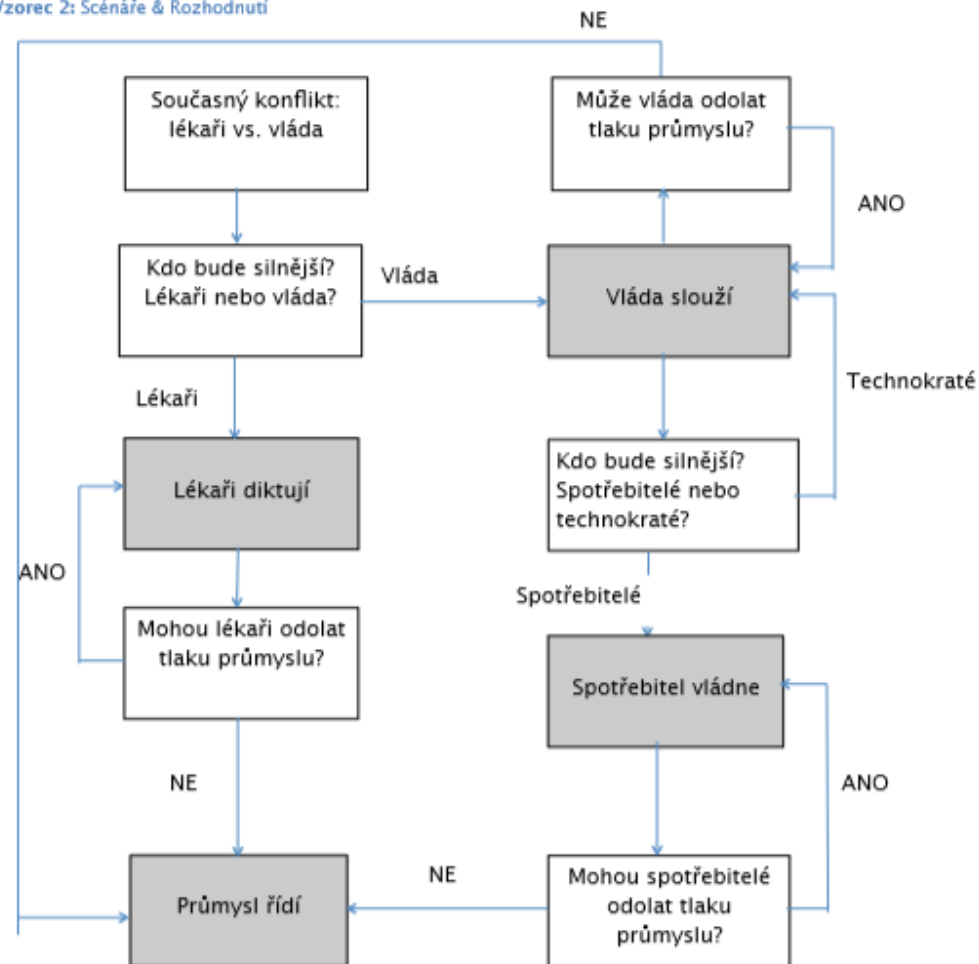
- **průvodní jevy (slabé signály)** každého scénáře
 - s dostatečným předstihem ukazují, kterou cestou k budoucnosti jsme se vydali a ke kterému strategickému scénáři směřujeme
 - umožní získat časový náskok, abychom dokázali co nejlépe využít všechny skvělé příležitosti, které bude daná situace nabízet a zároveň zvládnout eliminovat nebo alespoň zmírnit dopad velkých rizik
- pro správnou identifikaci průvodních jevu (slabých signálů)
 - musíme vytvořit prostředky pro jejich sledování a vybudovat komplexní systém monitorování a snímání životního prostředí
 - tedy musíme vytvořit **systém včasného varování**

Strategické scénáře ve zdravotnictví



Vzorec 1: Strategické scénáře 2020:
Budoucnost zdravotnictví ve střední a východní Evropě

Vzorec 2: Scénáře & Rozhodnutí





Průmysl řídí

- Sociální vzory a hodnoty, podobná kultura a dědictví spoluvytváří v zemích střední a východní Evropy prostředí, které je tolerantní ke korupci.
- Žádná mocenská skupina – lékaři, spotřebitelé ani sociální inženýři – bez ohledu na to, jak silní vypadali na začátku, nedokázali odolávat ziskuchtivým zájmům příliš dlouho.
- Způsob, jak na svou stranu získat všechny zúčastněné byl sofistikovaný, pomalý, ale vytrvalý a v podstatě zákonitý.
- V tomto scénáři vše řídil průmysl.
- <https://www.youtube.com/watch?v=R88u5tbm1p4>



Průmysl řídí

- Vedení se ujal průmysl a zájem lékařů a poskytovatelů zdravotní péče byl zaměřen spíše na technologie a postupy, ne na pacienty. Zvyšovalo se množství specializovaných pracovišť a spolu s nimi zaměření na prováděné úkony. Velmi rychle narůstaly rozdíly v dostupnosti zdravotní péče pro obyvatele měst a vesnic, ve prospěch obyvatel žijících ve více urbanizovaných oblastech. Lidé nepožadovali informace; požadovali někoho, kdo jim ke zdravotní péči zajistí přístup. Profese zdravotního makléře začala hrát ve společnosti velmi důležitou roli. Vláda se schovávala za slovy “systém je liberální, všichni jsou zodpovědní”, zatímco se v podstatě jednalo o deregulaci a liberalizaci bez koncepce



Vláda slouží

- V tomto scénáři vláda odmítla nadále lékařům ustupovat.
- Zavedla přísnou fiskální politiku a najala skupinu mladých technokratů, která měla za úkol sestavit strategický plán.
- Tento scénář popisuje systém, ve kterém jsou hlavním nástrojem zdravotní politiky státu právní předpisy a snaha zvládnout možné vedlejší účinky nadměrné regulace trhu.
- Za účelem uspokojení požadavků spotřebitelů nebrala vláda v úvahu jejich požadavky, ale k jejich potřebám bylo naopak přistupováno vědecky, z čistě praktického hlediska.
- Snaha vlády o maximalizování výhod pro celou společnost měla za následek nadměrnou regulaci trhu zdravotnictvím, s níž souviselo vytvoření velkého množství administrativních povinností a zbytečné byrokracie. Každá změna musela být v souladu s novými předpisy. Hlavní svrchované organizace hrály v tomto systému rozhodující roli.
- <https://www.youtube.com/watch?v=mnNvd4h7tA0>



Lékaři diktují

- V tomto případě vše ovládali pouze lékaři.
- Prezident lékařské komory se stal Ministrem zdravotnictví a každý nový zákon musel být nejprve projednán lékařskou komorou a teprve pak byl zákon postoupen k dalšímu připomínkování.
- Ředitelé nemocnic byli výhradně lékaři, kteří museli být do svých funkcí schváleni nově zřízenými ministerskými poradními výbory, ve kterých pracovali opět pouze lékaři.
- Moc lékařů stále narůstala, protože lékaři pracovali i na Ministerstvu zdravotnictví, jako ředitelé univerzitních nemocnic a pojišťoven, podíleli se na vytváření zdravotní politiky státu, byli akademickými pracovníky na univerzitách a dokonce i novináři píšící o zdravotnické tematice byli lékaři. Jeden nezávislý novinář, kterého vyhodili z časopisu Lékařský týdeník, charakterizoval situaci slovy „bílý klan“.
- <https://www.youtube.com/watch?v=m-sao50WaNE>

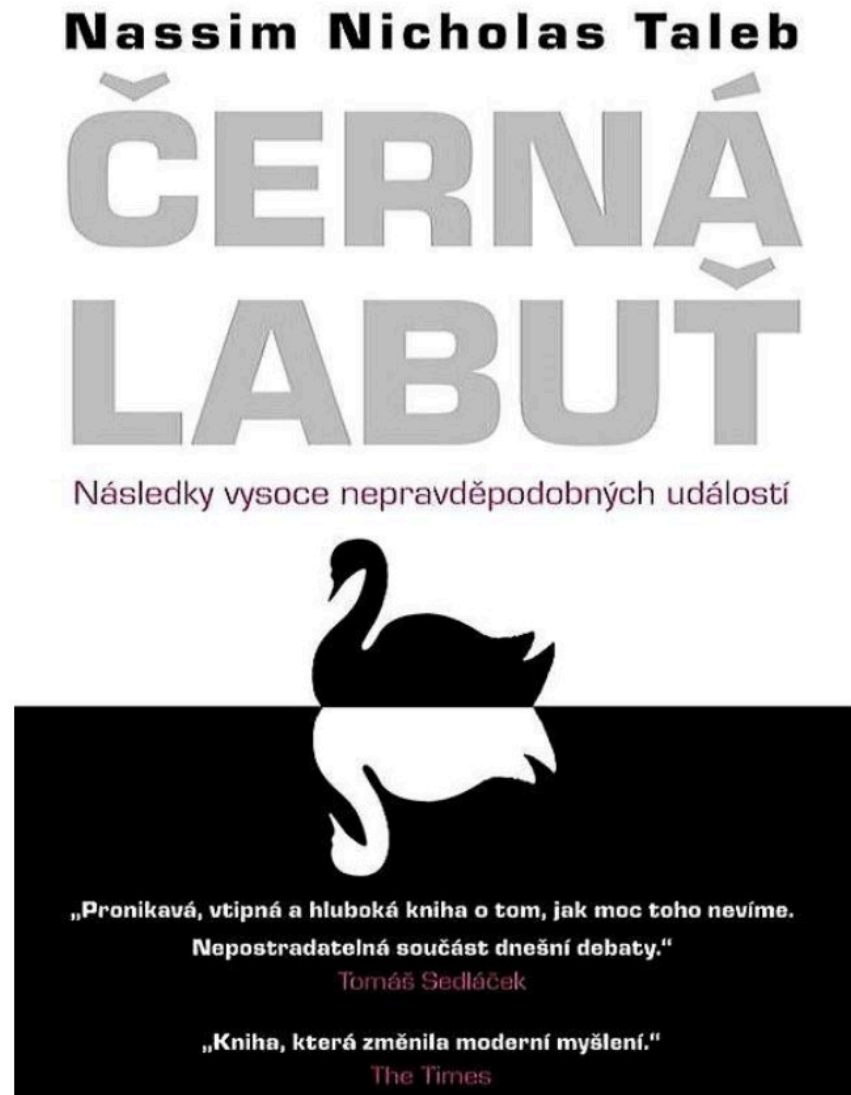


Spotřebitel vládne

- Tento scénář popisuje události, které vedly k radikálnímu odklonu od konvenčních postojů týkajících se lékařské profese, společnosti a poskytování zdravotní péče.
- S pomocí nejmodernějších informačních technologií se aktivistickým skupinám mladých pacientů a občanů podařilo vyvolat sérii politických, sociálních a ekonomických změn ve společnosti.
- Vznikla politická strana, která úspěšně prosadila novou legislativu založenou na principech nezávislosti každého jednotlivce, odpovědnosti, transparentnosti, respektování zákonů a připravenosti je v případě potřeby obhajovat, a také spravedlivé hospodářské soutěže, která jako jediná zaručuje inovaci a udržitelnost tohoto vývoje.
- Na trhu funguje velké množství pojišťoven, které nabízí různé produkty zdravotního pojištění (plánů zdravotní péče). Nicméně každá z nich má v nabídce alespoň základní balíček výhod, který je stále definován zákonem. Plány zdravotní péče se mohou lišit a konkurovat si cenou, strukturou sítě poskytovatelů zdravotní péče, rozdílnou úrovní použitých nástrojů řízené péče a kvalitou administrativy.
- <https://www.youtube.com/watch?v=J4rtB2Y6rTU>

Černé labutě

- **Divoké karty** – neboli „Černé labutě“
 - události, které mají velmi nízkou pravděpodobnost vzniku, ale pokud k nim dojde, jejich důsledky jsou fatální
 - existenční rizika pro všechny zúčastněné strany
 - objeví se vždy naprosto nečekaně, náhodně v jakékoli fázi scénářů



Strategické scénáře

- Divoké karty – neboli „Černé labutě“ – jsou události, které mají velmi nízkou pravděpodobnost vzniku, ale pokud k nim dojde, jejich důsledky jsou fatální. Vytvářejí existenční rizika pro všechny zúčastněné strany.
- (Nassim Taleb, Black Swan)



Černé labutě



2012

Hackerský útok stál benešovskou nemocnici zatím 40 milionů, třicet dá kraj

13. ledna 2020 18:40



Benešovská nemocnice vyčíslila provozní ztrátu za prosincový útok hackerů na 38 milionů korun, na další dva miliony vyšlo přeinstalování serverů. Deset milionů je nemocnice schopná zaplatit ze svých zdrojů. Z rozhodli krajští radní, schv

„Nemocnice žádá pacienty, aby si k návštěvě vybrali jiné zařízení,“ řekl mluvčí nemocnice Petr Ballek.

[Kryptovirus ochromil provoz benešovské nemocnice 1](#)

[prosine](#), k útoku se nikdo nepřihlásil. Zařízení fungo
ho podařilo vrátit 30. prosine

Událost nastala ve 2:50, na nápravě intenzivně pracují IT specialisté.

„V současné době je významně omezen provoz nemocnice. Nelze spustit žádný laboratorní ani jiný přístroj včetně počítačové sítě,“ uvedl mluvčí Petr Ballek před 7:30.

Po kyberútoku nebylo v nemocnici možné spustit přístroje včetně počítačové sítě, plánované operace bylo třeba zrušit. Na obnovení provozu se podílel tým specialistů Národního úřadu pro kybernetickou a informační bezpečnost (NÚKIB).

2019



Černé labutě



2012

Rozvoj vzdělávací a dalších činností a podpora kvality na VŠE v Praze, r. č. CZ.02.2.69/0.0/0.0/16_015/0002342

HEALTH INC.

At \$2.1 Million, New Gene Therapy Is The Most Expensive Drug Ever

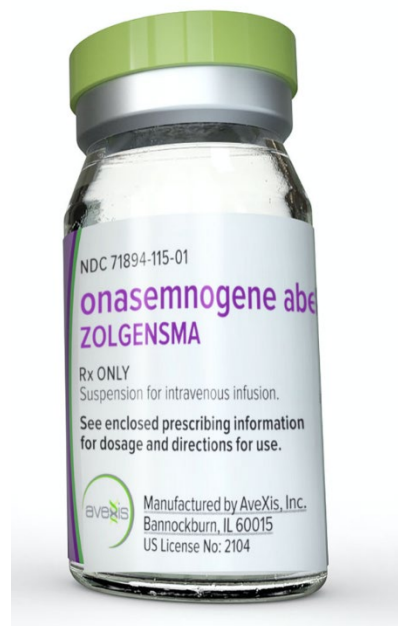
May 24, 2019 · 3:52 PM ET

Heard on [All Things Considered](#)

The federal Food and Drug Administration has approved a gene therapy for a rare childhood disorder that is now the most expensive drug on the market. It costs \$2.125 million per patient.

But for those patients lucky enough to get it, it appears it can save their lives with a one-time treatment.

2019



Černé labutě



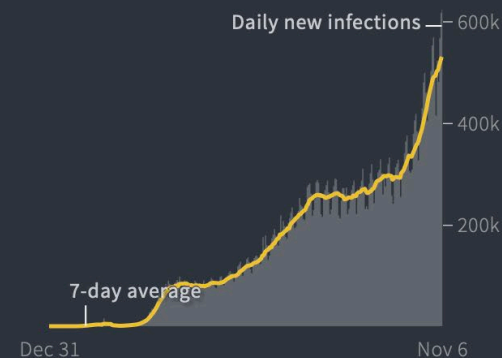
2012



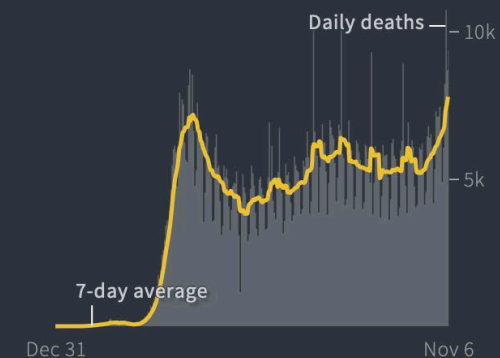
Global daily statistics

COVID-19 infections are still rising in **72** countries. There have been at least **50,325,000** reported infections and **1,254,000** reported deaths caused by the new coronavirus so far.

New reported infections



Reported deaths



2020

Černé labutě



2012

DÍLČÍ VÝSLEDKY STATISTICKÉ ŠETŘENÍ NEMOCNIC JIHOČEKEHO KRAJE

Tabulka 2 Přidělené hodnoty jednotlivým prvkům v posuzovaných nemocnicích

Prvek		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
Nemocnice	České Budějovice	100	100	100	67	1	1	0
	Český Krumlov	80	33	16,5	33	1	1	0
	Písek	60	49,5	49,5	33	1	1	0
	Strakonice	40	33	100	100	1	1	0
	Prachatice	60	66	66	33	1	1	0
	Tábor	60	49,5	33	33	1	1	0
	Jindřichův Hradec	20	82,5	82,5	33	1	1	0
	Dačice	20	16,5	16,5	33	1	1	0

Zdroj: zpracováno autorkou na základě sběru a analýzy dat

Tabulka 1 Prvky nouzového zásobování elektrickou energií

Označení prvku	Název kritéria	Okruh zájmu
P1	V zařízení se nachází diesellagregát	Náhradní zdroje elektrické energie
P2	V zařízení se nachází usměrňovač či UPS	
P3	Zásoby pohonných hmot	
P4	Mobilní elektrocentrály	
P5	Velmi důležitá oddělení jsou napojena na usměrňovač či UPS	Technická podpora v zařízení
P6	Důležitá oddělení jsou napojena na diesellagregát	
P7	Zařízení má zajištěné přednostní zásobování pohonnými hmotami	
P8	Možnost připojení náhradního diesellagregátu	
P9	Celé sociální zařízení je napájeno z diesellagregátu	Materiální podpora v zařízení
P10	Zařízení má zajištěn náhradní diesellagregát v případě poruchy	
P11	V zařízení je odpovědná osoba zabývající se nouzovým zásobováním elektrickou energií	
P12	Zařízení má vypracován plán krizové připravenosti	

Zdroj: zpracováno autorkou na základě sběru a analýzy dat

Zdroj: Brehovská L.: Připravenost nemocnic na výpadky elektrické energie

20??



Slovník pojmů

- Neurčitost
- Strategický scénář
- Hybné síly
- Slabé signály
- Divoká karta
- Černá labuť



Shrnutí

- Strategické scénáře jsou možné alternativy toho, co se může v budoucnu stát, myšlenkové mapy možných variant, které nás nutí uvažovat jinak a uvědomit si, že budoucnost může přinést nové příležitosti, ale stejně tak rizika, s kterými jsme nikdy nepočítali
- Cílem je oprostit se od vžitých představ o budoucnosti a uvědomit si, že budoucnost nemusí odpovídat představám, které o ní máme dnes
- Plánování strategických scénářů
 - první stupeň příprav na budoucnost
 - důležité pro úspěch v možných budoucích situacích
- Černé labutě – události s nízkou pravděpodobností ale velkým dopadem
- Snaha: mít možnost budoucnost co nejvíce ovlivnit a aktivně se podílet na vytvoření co největšího počtu nových příležitostí při minimalizaci velkých rizik



Zdroje

- Brehovská L., 2014. *Připravenost nemocnic na výpadky elektrické energie*. Praha: České vysoké učení technické v Praze.
- CEE HPN, 2012. *Strategic Scenarios 2020. The future of CEE Healthcare*. Bratislava:CEE Health Policy Network a český překlad: <http://www.ceehpn.eu/images/pdfs/strategick%20scenre%20cee%202020.pdf>
- CONWAY, M. Introduction to Scenario Planning (<https://www.slideshare.net/mkconway/introduction-to-scenario-planning>)
- PERLAKI, I. 2017. *Strategický management*
- Taleb N., 2007. *Černá labuť – Následky vysoce nepravděpodobných událostí*. ISBN 978-80-7432-128-3
- Bartůňková, Markéta, 2016. Úhradová vyhláška a její vliv v oblasti kódování zdravotních služeb Ústav zdravotnických informací a statistiky, dostupné z: <https://drg.uzis.cz/res/file/skoleni-koderi/20161208-prezentace2.pdf>

Děkuji za pozornost