

# Kabátek: Chceme mít na inovace? Musíme transformovat nemocnice

16.4.2025 - | Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR

**Podle ředitele Všeobecné zdravotní pojišťovny (VZP) Zdeňka Kabátka je na místě získat prostředky na počáteční investici transformací akutní péče, které dnes klesá produkce, ačkoliv náklady na ni rostou. Zavádění inovací pak bude přinášet úspory v delším horizontu, díky čemuž by mělo být naše zdravotnictví udržitelnější. Problematice se věnoval summit Zdravotnického deníku Technologie a inovace ve zdravotnictví.**

„Nejdůležitější technologickou inovací a krokem pro české zdravotnictví jak z pohledu kvality služeb poskytovaných našim klientům, tak z pohledu řízení nákladů a zvyšování efektivity, je plná elektronizace českého zdravotního systému. Pokud se dostaneme do fáze, kam dnes míří ministerstvo, kdy budeme mít plně elektronické zdravotnictví, odstraníme celou řadu nákladových neefektivit v podobě duplicit, triplicit, opakovaných vyšetření a návštěv lékaře. Dostaneme do ruky nástroj, kdy budeme moci klienta systémem provádět nejen efektivněji a nákladově vstřícněji, ale také z pohledu kvality péče významně lépe. Projde systémem řízeným způsobem a nebude v něm bloudit, jak se dnes často děje,“ přibližuje Zdeněk Kabátek.

Další významnou inovací je podle Kabátka umělá inteligence, jejíž nástup bude podle jeho názoru postupný, ale exponenciální. Klíčovou roli zřejmě bude hrát u vyšetřovacích metod, jako je kolonoskopie, a také tam, kde se pracuje s velkým množstvím dat, tedy například u laboratorní či moderních vyšetřovacích metod.

Elektronizace zdravotnictví i umělá inteligence přitom mohou přispět také ke snížení administrativy, která dnes zabírá až 30 procent výkonu zdravotníka. Ten by se tak mohl věnovat vlastnímu výkonu zdravotních služeb.

## Telemedicína ušetří personální náklady

Další důležitou inovací je telemedicína, která by v první řadě měla pomoci řešit problém s nedostatkem zdravotníků. „Telemedicína může část služeb přenést do virtuálního prostředí, kdy výsledkem může být snížení zátěže na pracovištích a odstranění některých zbytných kontaktů pacienta s lékařem. To může vést k tomu, že to, co generuje ve zdravotnictví největší náklady, tedy náklady osobní, může být zajímavě vyřešeno,“ načrtává Kabátek.

Situaci ovšem komplikuje konzervativnost české společnosti, která brzdí nástup postupů, jež už jinde ve světě běžně fungují. „Je na pojišťovnách, aby převzaly prapor od krajů, které se dnes aktivně snaží řešení prosazovat, abychom ve spolupráci s legislativou dokázali najít cestu, která bude ať v oblasti zdravotních výkonů, nebo v oblasti úhrad zdravotnických prostředků vstřícná k zavádění moderních technologií, které přijmou jak naši klienti, tak poskytovatelé,“ doplňuje Zdeněk Kabátek.

Zatímco zavádění elektronizace strategicky řídí ministerstvo, další technologické inovace vyžadují trochu jiný přístup. V první řadě je potřeba jejich využití opilotovat a prokázat efektivitu.

„Trochu si sypu popel na hlavu, ale přístup pojišťoven považuji pořád za velmi opatrný. Je to dáno zkušeností při zavádění jiných moderních řešení. Chceme naplňovat legislativní podmínky – často je nová technologie v oblasti umělé inteligence a telemedicíny něco, s čím si neumíme při stávajících

úhradových mechanismech poradit. Je na nás, abychom byli kreativní, vymysleli pilotování nových úhradových mechanismů a dali inovaci šanci se osvědčit, nebo prokázat, že její potřeba není tak významná, jak se zprvu zdálo," popisuje Kabátek s tím, že na přípravě pilotů by měly pojišťovny spolupracovat s odbornými společnostmi, ministerstvem a dalšími autoritami ve zdravotnictví.

## **Nemocnicím se do transformace nechce**

Ředitel největší zdravotní pojišťovny zároveň poukazuje na to, že různé typy inovací přinášejí úsporu různým částem systému. Zatímco umělá inteligence většinou přináší benefit poskytovatelům, telemedicína znamená přínos hlavně pro systém veřejného zdravotního pojištění. Platí ovšem také, že řada inovací přináší úsporu až v dlouhodobějším horizontu – a do jejich zavádění je naopak třeba zainvestovat. V pilotech je tak třeba ověřit nákladovou efektivitu a přínos pro pacienty.

„Kde na inovace a piloty vzít? Zvýšením vnitřní efektivity ve stávajícím systému. Před rokem jsme přišli s tím, že je klíčové začít přemýšlet nad systémem akutní lůžkové péče s ohledem na to, že se svět změnil – změnila se medicína, dohání nás demografie, data profesora Duška ukazují, že nám klesá produkce, i když náklady v akutní lůžkové péči rostou. Právě tam se tedy dají najít peníze na to, abychom pilotovali a zaváděli inovace. Jestli se nám podaří restrukturalizovat systém akutní lůžkové péče, můžeme dosáhnout poměrně významných úspor v řádu vyšších jednotek miliard korun, možná i více,“ načrtává Zdeněk Kabátek.

Bohužel ovšem podle něj navzdory tomu, že ke změně byla dopředu dána zelená v předložském memorandu, narazila pojišťovna na plošnou rezistenci terénu – a to přesto, že některé nemocnice jsou v minusu a transformace směrem k následné a dlouhodobé péči by pro ně znamenala finanční stabilitu. Ve finále se tak nepodařilo prosadit ani pětinu původního záměru VZP.

Pokud se ovšem změnu nepodaří prosadit v rámci plánování, beztak k ní bude terén donucen ekonomickou situací – současný systém totiž není udržitelný bez významné subvence ze strany státu. Pojišťovna tak ani po uzavření všech rámcových smluv na dalších pět let nechce na vyjednávání rezignovat a bude se snažit transformaci tlačit také formou centralizace některých typů péče, u níž je prokázáno, že pod určitý počet výkonů již není její poskytování bezpečné.

## **Telemedicínská pohotovost funguje**

Uspořené peníze vzešlé z restrukturalizace by putovaly na zavádění novinek, které by zase měly přinést úspory, respektive finanční udržitelnost, v dlouhodobějším horizontu. Některé inovace ovšem ukazují přínos vzápětí, což je i případ telemedicínského řešení pohotovostí. Pilot v Jihočeském kraji totiž ukazuje už nyní výsledky v podobě snížení kapacitního zatížení urgentních příjmů a pohotovostí.

„Čísla ukazují, že to funguje. Je evidentní, že jde o náklad z pohledu celkového systému zanedbatelný, který přitom ve výsledku přináší obrovské snížení nákladů v rámci zdravotnictví v regionu. Pojišťovny, a my jako VZP se do toho pustíme v nejbližším horizontu, musí být tím, kdo tyto inovace bude zavádět, a to i v době charakterizované složitou ekonomickou situací,“ uzavírá Kabátek.

<https://www.vzp.cz/o-nas/aktuality/kabatek-chceme-mit-na-inovace-musime-transformovat-nemocnice>