



## **Állami Egészségügyi Ellátó Központ**

### **HOSSZÚ TÁVÚ INTÉZMÉNYI STRATÉGIA 2020 – 2025.**

*(RÖVIDÍTETT VÁLTOZAT –  
KÜLSŐ ÉRINTETTEK SZÁMÁRA)*

### **Főigazgatói előszó!**

Az Állami Egészségügyi Ellátó Központot a Kormány az Állami Egészségügyi Ellátó Központtról szóló 27/2015. (II. 25.) Korm. rendelettel a Gyógyszerészeti és Egészségügyi, Minőség- és Szervezetfejlesztési Intézet Országos Gyógyszerészeti Intézet Főigazgatósága, Egészségügyi Emberi Erőforrás Fejlesztési Főigazgatósága, Eszközminősítő és Kórháztechnikai Igazgatósága, Minőségügyi Főosztálya, Technológia-értékelő Főosztálya kiválásával, és ezzel egyidejűleg a GYEMSZI nevének módosításával 2015. március 1-jei hatállyal hozta létre.

„Magyarország Kormánya elkötelezett az ország egészségügyi helyzetének további javítása mellett, egyik legfontosabb célkitűzése, hogy folyamatosan javuljon a magyar lakosság egészségi állapota. A megelőzés mellett fontos kormányzati cél a betegek gyógyulási esélyeinek javítása. Ezért vette a Kormány állami fenntartásba az eladósodott egészségügyi intézmények többségét, ami garanciát jelent a hatékonyabb, hosszú távon is biztonságos működésre”.

Az Állami Egészségügyi Ellátó Központ törekszik a magas értékrenddel és integritással fémjelzett működésre, ezáltal építve a szervezet és a társadalom közti bizalmat.

A stratégiai terv egy folyamat eredménye, egy írott dokumentum, amely az intézmény hosszú távú irányvonalát határozza meg.

A stratégiai tervezés összetett, jövőbe mutató, cselekvésre ösztönző, dinamikus, rugalmas, a változásokat figyelembe vevő, a humán erőforrásokat, a munkatársakat mozgósító eszköz. A stratégiai tervezés a szervezet átalakításának, fejlesztésének és a változásoknak való következetes és folyamatos alakításának hatékony eszköze.

**Dr. Gondos Miklós**  
főigazgató

### **Köszönetnyilvánítás**

A stratégia alkotás folyamatába az Állami Egészségügyi Ellátó Központ (a továbbiakban: ÁEEK) igyekezett a legtöbb szakterületről bevonni vezetőket, munkatársakat. A stratégiaalkotási terv elkészítésének koordinátoraként köszönetet mondok a stratégiaalkotásban aktívan résztvevő Munkatársainknak, akik nélkül ez a stratégiai dokumentum nem jöhetett volna létre.

**Kattra István**  
integritás tanácsadó

## **I. A STRATÉGIAI DOKUMENTUM ALAPADATAI**

### **1. Dokumentum célja**

A jelen dokumentum célja bemutatni az ÁEEK 2020 és 2025 közötti időszakra vonatkozó stratégiai törekvéseit és teendőit. A stratégiai dokumentum egyrészt iránymutatást nyújt az ÁEEK munkatársai számára, annak érdekében, hogy valamennyi munkatárs a legjobb tudása szerint tudjon hozzájárulni a stratégia eredményes végrehajtásához, másrészt tájékoztatást ad a külső érdekelteknek.

### **2. Tárgyi lehatárolás**

A stratégiai dokumentum bemutatja a helyzetértékelés során feltárt kihívásokat, a változások főbb területeit, tartalmazza a hivatali szintű, 2020-2025 évekre vonatkozó stratégiai elemeket, úgymint küldetés, alapértékek, jövőkép, továbbá a stratégiai célrendszert és stratégiai akcióterületeket. A hivatali szintű stratégiai célrendszerből kiindulva készül el a stratégia-megvalósítás feladatszintű lebontása, a részstratégiák, illetve a szervezeti szintekre lebontott stratégiai célrendszerek.

### **3. Stratégiaalkotás indíttatása**

A belső kontrollrendszer fejlesztés folyamatában a megfelelő kontrollkörnyezet biztosításának része az intézményi stratégia.

**4. Tervezési horizont:** hosszú távú, hatéves

**Tervezési időszak:** 2020-2025.

**5. Szervezeti hatókör:** Állami Egészségügyi Ellátó Központ

**Jóváhagyás:** Állami Egészségügyi Ellátó Központ főigazgatója

**Hozzáférés:** a teljes stratégiai dokumentum az ÁEEK munkatársai részére az intraneten elérhető. Külső érintettek számára jelen „rövidített változat” a honlapon ([www.aEEK.hu](http://www.aEEK.hu)) kerül közzétételre.

## II. AZ ÁEEK JOGÁLLÁSA, FELADATA

### II.1. Az ÁEEK jogállása:

Az ÁEEK önálló jogi személyiséggel és saját gazdasági szervezettel rendelkező **központi hivatal**.

Az ÁEEK alapításának időpontja: 1989. július 1.

Az ÁEEK alapító okiratának kelte: 2019. február 1.

Az ÁEEK az egészségügyért felelős miniszter irányítása alatt áll.

Az ÁEEK irányítására jogosult szerv neve, székhelye: Emberi Erőforrások Minisztériuma.

Az ÁEEK vezetője a főigazgató.

### II.2. Az ÁEEK a következő feladatokat<sup>1</sup> látja el:

Az ÁEEK az egészségügyi ágazati stratégiában meghatározott feladatok hatékony és professzionális végrehajtása érdekében jött létre. Fő feladata az állam tulajdonában és fenntartásában levő intézményeivel kapcsolatos fenntartói jogok gyakorlása, a működtetés és a hatékonyság folyamatos javítása. Tevékenysége során mindent elkövet, hogy a fenntartásában működő kórházak-szakrendelők betegei számára biztosított legyen az ellátáshoz való egyenlő hozzáférés és tovább növelje elégedettségüket.

Az ÁEEK egészségügyi fejlesztési, elemzési és értékelési, kutatási, szakértői és szakmai támogatási feladatokat lát el, adatgyűjtést végez, az egészségügyi felsőfokú

szakirányú szakképzés területén koordinációs feladatokat lát el, egészségügyi szakképzés-fejlesztési, vizsgáztatási és elismerési tevékenységet végez, hatósági nyilvántartást vezet, egészségügyi informatikai feladatokat lát el.

Az ÁEEK módszertani támogatást nyújt a fenntartott intézmények számára, annak érdekében, hogy a magyar lakosság számára jó minőségű és szükségleteinek megfelelő színvonalú egészségügyi szolgáltatást nyújthassanak. Ennek keretében kidolgozásra kerül az intézményi humán erőforrás gazdálkodási hatékonyság ellenőrzési módszertana, szakmai egészség-szervezési tevékenységhez szükséges módszertan, valamint az intézményi alaptervekenyességgel kapcsolatos működési hatékonyság ellenőrzési módszertana.

Az ÁEEK-hoz tartozik a legtöbb, az ágazatot érintő európai uniós projekt menedzselése, amelyek révén magas színvonalú egészségügyi infrastruktúra szolgálja ki a betegeket és a gyógyítókat, egyaránt.

<sup>1</sup>*Az ÁEEK SZMSZ szerint meghatározott feladati részletesen megtalálhatóak a 21/2019.(VI.18) EMMI utasítás mellékletében, 1.2. alpont.*

## III. A STRATÉGIAI DOKUMENTUMBAN ALKALMAZOTT FONTOSABB FOGALMAK, KIFEJEZÉSEK MAGYARÁZATA

**Küldetés (misszió):** a szervezet nyilatkozata arról, hogy mi a létezésének indoka, kiket és hogyan kíván szolgálni és milyen társadalmi értékekben hisz.

Tartalmazza a vállalat által betöltendő szereppel, viselkedési normákkal kapcsolatos törekvéseket, a vállalat belső működését, valamint a külső környezettel való kapcsolattartást is. *Alapelemei:* cél, stratégia, magatartási norma, vállalati értékek.

*Jelentősége:* ha a szerv tagjai ismerik és elfogadják ezt a küldetést, akkor a munkatársak a szervezetben és a társadalomban is megtalálják helyüket, szerepüket. Ez erősíti önbecsülésüket, értékesnek tartják magukat, a vállalat és a társadalom hasznos tagjának érzi magát. A misszió a jövő felé vezető út elejét jelenti. A missziót belső szellemiség jellemzi, belülről fogalmaz meg elveket.

**Jövőkép (vízió):** a vállalat által felvázolt kívánt, jövőbeni állapot. A vízió az „út végét” jeleníti meg, külső személyiségű, a környezet nézőpontját tükrözi.

**Alapérték:** a vállalati kultúrát meghatározó központi értékek, amelyek segítenek abban, hogy a szervezet stratégiáját küldetéssel és jövöképpel összhangban tudja sikeresen megvalósítani.

**Érdekeltek:** mindazon szereplők, akik befolyással bírhatnak a stratégia megalkotására, vagy végrehajtására, a stratégia céljainak megvalósulására.

**Érintettek (stakeholderek):** mindazon szereplők, akikre a stratégia hatással lehet, valamely jogát, érdekét érintheti. Másogy fogalmazva: minden személy, személyek csoportja, vagy cég, szervezet, intézmény, amely kapcsolatba kerülhet a stratégia tervezésével és végrehajtásával.

**Stratégia:** követendő út a misszió, a vízió és a célok elérése érdekében. Tartalmazza a teendőket, amelyek az adott szintű sikerhez vezetnek. Olyan magas szintű terv, amely távlati célokat tűz ki, és meghatározza ezek elérésének módját.

**Stratégiai tervezés:** olyan szervezeti (a közszektor esetében sokszor szervezetközi) folyamat, amely a stratégia előállítására irányul. A stratégiai tervezés jelentőségét az adja, hogy a rendelkezésre álló erőforrások szűkösek, ezért a megfelelő célok kialakítása, illetve az azok eléréséhez használt eszközök megtalálása is alapos megfontolást igényel.

**Stratégiai Teljesítményindikátor:** KPI (*Key Performance Indicator*) – adott működési elemet (szervezet, egyén vagy folyamat) legfontosabb jegyeit leíró, korlátozott számú jellemző, sikerkritérium, melyen keresztül a működési elemhez kapcsolódó adott célkitűzés (stratégiai cél) elérése mérhetővé tehető.

**Mutatószám/mérőszám:** Az a jellemző, amely közvetve vagy közvetlenül bemutatja a teljesítményindikátor és azon keresztül a kapcsolódó célkitűzés (stratégiai cél) megvalósulásának mértékét.

*Mérőszám* – valamilyen megvalósuló feladat vagy anyagi folyamat legfontosabb jellemzője mentén mért, önálló mértékegységgel rendelkező paraméter. Jellemzője, hogy kapcsolódik hozzá mérési módszer és eljárás, illetve mérést megvalósító rendszer vagy eszköz.

*Mutatószám* – valamely számszerűen jellemezni kívánt működési elem (pl. folyamat, szervezet, egyén) vagy működési terület egyik legfontosabb meghatározó paramétere.

**Nézőpontok:** A stratégiatérképen a stratégiai célok hierarchikus, ok-okozati kapcsolatrendszerének szintjei. Az egyes szintek (Társadalmi hasznok, Érdekeltek, Működés, Alapok) mind illeszkednek az ÁEEK sajátos értékalkotási logikájához.

**Stratégiai menedzsment** (vagy stratégiai irányítás): az a teljes folyamat, amely a célkitűzések meghatározásától a célok elérését szolgáló akciók megtervezésén át a megvalósítás értékeléséig, monitorozásáig és a szükséges visszacsatolások megtételéig tart.

**Stratégiai célok:** a stratégiai cél a kiválasztott stratégiához tartozó legfelsőbb szintű cél. A stratégiai célnak megfelelő mutatószámmal, valamint bázis és célértékkel kell rendelkeznie.

**Stratégiai akció:** A stratégiai célokból következtetett, felelőshöz rendelt, egyszeri, határidős, fejlesztési feladat. A végrehajtás során erőforrások felhasználásával a stratégia megvalósítását szolgáló konkrét kimenetek állnak elő.

**Stratégiatérkép:** A szervezet hosszú távú fejlődési célkitűzéseinek (stratégiai célok) hierarchikus, ok-okozati kapcsolatrendszere, amely a Társadalmi haszon, Érdekeltek, Működés és Alapok nézőpontok mentén csoportosítja a célkitűzéseket.

**SWOT elemzés:** A környezetelemzés elfogadott eszköze, amely 4 jellemző – erősségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek – mentén vizsgálja a stratégiára ható külső, belső (szervezeti) tényezőket. A feltárt kulcstényezők megjelennek a stratégiában: erősségek és lehetőségek kihasználása, gyengeségek és veszélyek leküzdése megközelítés alapján.

**PEST elemzés:** négy dimenzió mentén - politikai, gazdasági, társadalmi és technológiai - vizsgálja a szervezet környezetét. Az elemzés során a működésre ható hosszabb távú környezeti tendenciákat vesszük számba és strukturáljuk, ezáltal kiemelhetővé válnak azok a fontosabb tényezők, amelyek befolyásolhatják a stratégiai döntéseket. Cél megtalálni a jelen és jövő fontos környezeti tényezőit, amelyek a szervezet működtetése szempontjából meghatározóak.

#### IV. STRATÉGIAI TERVEZÉS FOLYAMATA

A stratégiai tervezés folyamata ez alapján **három elemből** áll:

- *Helyzetértékelésből*, ami a jelenlegi helyzet, a külső-belső környezet értékelése mellett az esetleges korábbi stratégia megvalósulásának az értékelését is magába foglalja;

- A stratégiai célállapot és a *stratégiai célok kitűzéséből*, amihez jellemzően egy többlépcsős folyamat eredményeképpen jutunk el (azaz a stratégia elfogadása hosszasan elemző, előkészítő, egyeztető munka eredménye lesz), és ami indikátorok segítségével mérhető formában is meghatározza a célokat;
- A *megvalósítási tervből* (implementációs tervből), ami az érintett szereplőkre lebontva határozza meg a feladatokat, a feladat teljesítésének mérési módját, a határidőket és a hozzá rendelt erőforrásokat.

#### 1. Küldetés és jövőkép

**Küldetés:** Az ÁEEK munkatársai együttműködő partnerként, hivatástudattal tesznek eleget az ágazati vezetés által rájuk bízott feladatoknak, elkötelezetten dolgoznak a gyógyítás szolgálatában. Hiteles és bizalomra érdemes szervezet kiépítése szempontjából szükséges, hogy az ÁEEK a szakmai stabilitás, az átláthatóság és az integritás szervezet legyen.

Az ÁEEK szilárd szakmai alapokon álló, értékteremtő tevékenységével segítse a jó kormányzást!

**Jövőkép:** Az ÁEEK olyan szervezetté váljon, mely képes megfelelni a kor kihívásainak, alkalmazkodni tud a változásokhoz és ezzel a társadalom egészének hasznára tud válni.

Átláthatóan, a szervezeti kultúra tudatos fejlesztésével és fejlett belső kontrollrendszer működtetésével képes ellátni feladatait. A Szervezet számára alapvető a magas szakmai tudással, kompetenciával rendelkező munkaerő állomány rendelkezésre állása és megtartása.

A munkatársak elkötelezettek, motiváltak, kellően innovatívak, képesek rugalmasan és szakszerűen reagálni a változásokra. Feladataikat felelősségteljesen, teljesítményorientáltan látják el, megfelelő szakmai és erkölcsi megbecsülés mellett.

## 2. Alapértékek

*Az ÁEEK működését mindenekelőtt a szakmaiság, az eredményesség és a fenntarthatóság jellemzi.*

**Törvényes és tisztességes eljárás:** az ÁEEK tevékenységét az Alaptörvényhez hűen, minden körülmények között a hatályos jogszabályok, illetve az EU általános hatályú, közvetlenül alkalmazandó jogi aktusai, valamint az etikai szabályok maradéktalan betartásával és betartatásával végzi. Valamennyi munkatárs pártatlanul és a tisztességes eljárás követelményét szem előtt tartva végzi munkáját, feladataikat mindenek előtt a nemzet érdekében és a közjó iránt elkötelezetten teljesítik.

**Szakmaiság:** a feladatok ellátása szakmailag magas minőségben történik, folyamatosan törekedve a munka színvonalának javítására. A működés egészét átható magas fokú szakmaiság hozzájárul ahhoz, hogy a Szervezet tevékenységének ellátása során hatékony, megalapozott és következetes lehessen, ezáltal megőrizve, illetve növelve szakmai presztízsét.

**Munkatársak együttműködése:** a munkatársak a közreműködésükkel kialakított szervezeti célok megvalósítását helyezik előtérbe munkavégzésük során. A kiváló egyéni teljesítmény elérésének igényén túl, egymást segítve, egymással együttműködve egy összetartó közösség megteremtése és a közös teljesítmény elérése érdekében végzik tevékenységüket. A csapatmunka során a teljesítmény nem csak összeadódik, hanem meg is sokszorozódik.

**Munkatársak elismerése:** az ÁEEK munkatársai a szervezet küldetése, értékei és stratégiája szerinti szakmai lojalitással végzik munkájukat, melynek ellentételezéseként a menedzsment a jogszabályok nyújtotta keretek között anyagilag és erkölcsileg elismeri a magas színvonalon teljesítő munkáját, egyben megadva a lehetőséget szakmai továbbfejlődésükhöz.

**Transzparencia, feddhetetlenség és kiszámíthatóság:** az ÁEEK elkötelezett az iránt, hogy működése a lehető legnagyobb mértékben átlátható és a szakmai, valamint a szélesebb nyilvánosság számára megismerhető legyen.

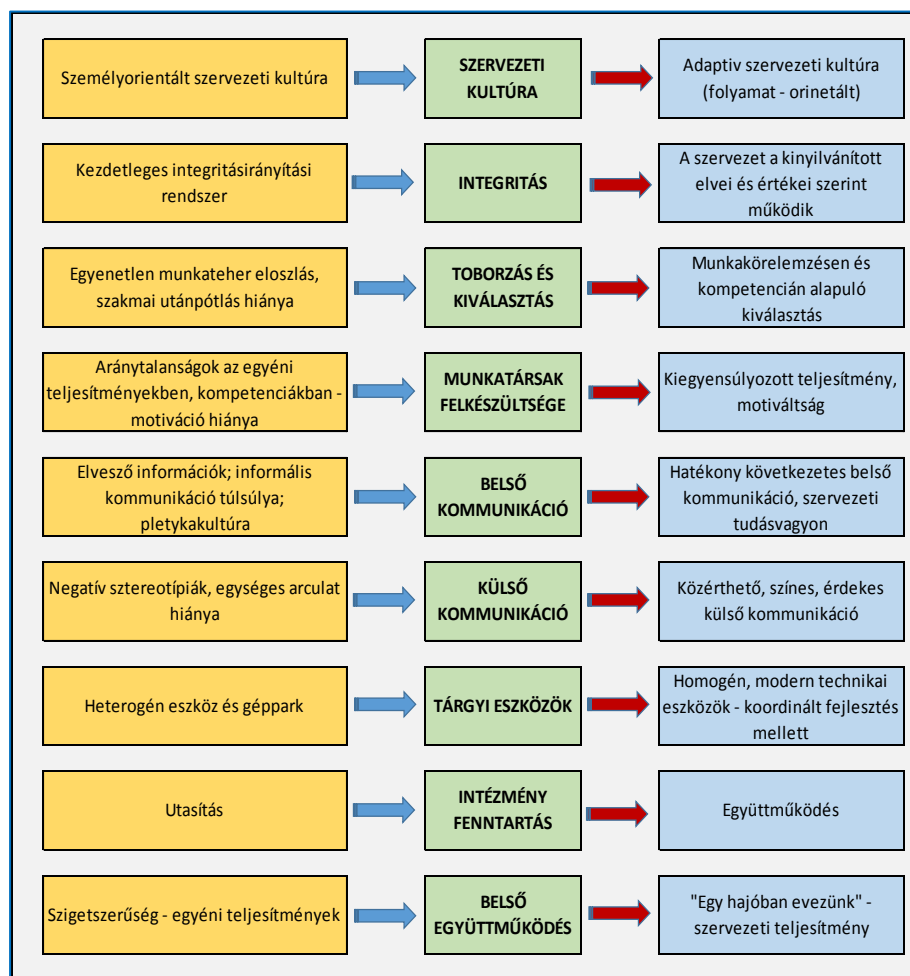
**Integritás:** az ÁEEK biztosítja a hivatásetikai normák betartását, gyakorlati alkalmazhatóságát belső szabályozással (*Etikai kódex, Munkavállalók Magatartási Szabályzata*). A menedzsment meggyőződése, hogy az integritás elvein alapuló intézkedések ellenállóvá teszik a szervezetet a korrupcióval szemben és egyben megteremtik a szabályozott, kontrollált és hatékony működés feltételeit.

**Partnerség:** a Szervezet működése során partneri együttműködésre törekszik a tevékenységével érintett külső érdekelttel. A feladatok ellátása során együttműködünk minden, az egészségügy területén működő önkormányzattal, egyházi és alapítványi intézménnyel, illetve civil kezdeményezéssel.

## V. VÁLTOZÁSI TÉRKÉP (*stratégiai kihívások*)

A változási térkép a stratégiaalkotás helyzetelemzési eredményeinek és jövőképelemeinek szintetizálása során készül. Meghatározásra kerül a kiindulási állapot, valamint a célállapot, ahová a szervezet szeretne eljutni, fejlődni.

## Honnan – hová?



ÁEEK változási térképe – 2020.

## V.1. A VÁLTOZÁSI TÉRKÉP LEÍRÁSA

### V.1.1. Szervezeti kultúra

A *személyorientált kultúra* középpontjában a munkatársak állnak a maguk sajátos kompetenciáival, amelyek döntően határozzák meg a szervezet teljesítményét, minden más tényezőt háttérbe szorítva. A működés jelentős, meghatározó mértékben ki van téve a személyek akaratának, képességeinek és igényeinek, ily módon a szervezet és működés egyéb tényezőit nagymértékben, esetenként döntően a személyek elvárásaihoz igazítják.

Az adaptív szervezeti kultúrában a működés valamennyi tényezője összehangolt módon a szervezettel szemben támasztott külső – a rendeltetésnek megfelelő, jogos – elvárásokhoz igazodik, meghatározó a változó környezeti elvárásokhoz történő igazodás szervezeti és működési képessége. Ebben a szervezeti kultúrában minden szervezeti és működési tényező (személyzet, információ, szabályozás, technológia, munkakörnyezet, stb.) az elvárásoknak megfelelő jelentőségű szerepet tölt be.

Stratégiai célként adódik egy átfogó szervezeti kultúra fejlesztési program kidolgozása és megvalósítása, mivel ez lehet az eszköze egy *karateres, adaptív kultúra* kialakulásának.

### **V.1.2. Integritás**

Az integritás értékvezérelt magatartást jelent, mely szerint az adott szervezet a nyilvánított értékei és elvei szerint működik. A Szervezetnél az integritás jogintézménye újdonságot jelent mind a vezetők, mind a munkatársak részére. Az integritás meghatározása és definiálása, a kockázatkezelés elemeinek kiépítése (*Integrált kockázatkezelési rendszer*) az első lépés az integritás alapon működő szervezet kialakításában. Az integritásirányítási rendszer megfelelő kialakításának elengedhetetlen feltétele a szervezeti értékek meghatározása, melyhez szükséges a vertikális és a horizontális együttműködés, valamint a kétirányú kommunikáció. Ezen egységes kommunikáció eredménye a különféle szintek és szakterületek összekapcsolódása, az információk szabad áramlása a kommunikációs csatornákon keresztül. E folyamat eredménye a jól működő, magas integritású szervezet.

Az integritásirányítási rendszer a korrupciós kockázatokkal való tudatos és szervezett keretek között zajló „szembenézést”, a feltárt kockázatokkal szembeni konkrét intézkedések meghatározását, valamint azok eredményességének figyelemmel kísérését és értékelését jelenti. Az ÁEEK főigazgatója e feladatok ellátására integritás tanácsadót jelölt ki, akinek rendszeresen fel kell mérnie és elemeznie kell a szervezetet érintő korrupciós kockázatokat, ezek kiküszöbölésére is hivatott belső kontrollrendszerek állapotát és az elemzés alapján évente szervezeti szintű intézkedési terveket kell készítenie (folyamatgazdák közreműködésével) a feltárt hiányosságok orvoslása érdekében.

Cél, hogy egyértelmű és világos, következetesen alkalmazható, a felmerülő újszerű helyzeteket is szabályszerű keretek között kezelni engedő belső szabályozók álljanak a munkatársak rendelkezésére. A szabályozók a mindenkori jogszabályokkal

összhangban legyenek és az ÁEEK belső életét a szükséges és elégséges körben keretek között tartó módon határozzák meg.

Fontos, hogy a munkatársak a belső szabályokkal is tisztában legyenek, azok célját és szükségességét megértsék és alkalmazni tudják a napi működésben.

A jogszabályi előírásnak megfelelő ellenőrzési rendszer minden lényegi kontroll-funkciót magába foglaló intézményi kontrolling rendszerré fejlődik. Az ellenőrzés közvetlenül kiszolgálja a stratégiai és operatív működést, biztosítja a vezetői információs rendszer működtetéséhez szükséges adatokat (erőforrás-allokáció). A belső kontrollrendszer alkalmassá válik arra, hogy a zárt ciklusú menedzsment szerves részeként működjön (a megerősített integritás rendszer beépítése az átfogó ellenőrzés rendszerébe).

### **V.1.3. Toborzás, kiválasztás (munkatársak felkészültsége)**

Jelen stratégia a szervezet erősségeinek megőrzésére, az eredményes humán erőforrás-gazdálkodásra, valamint a motiváló szervezeti kultúra kialakítására helyezi a hangsúlyt. Emellett támogatja az egyértelmű követelmény meghatározást, mely hozzájárul az optimális feladatellátáshoz és egyben fejleszti a szervezet humán minőségét.

Cél, olyan munkaerő folyamatos rendelkezésre állásának biztosítása, amely hosszabb távon képzei el karrierjét a szervezetünkénél (stabil munkaerő), annak szakmai presztízsét és tekintélyét gazdagítva folyamatosan képes megújulni, valamint önképzéssel is hajlandó kompetenciáját az elvárásoknak, a kitűzött céloknak való megfelelés érdekében fejleszteni.



A humánerőforrás stratégiánk legsarkalatosabb pontja az ellátandó munkakörök és az azokat betöltő vezetői és munkatársi kompetenciák felmérése és fejlesztése, ezáltal támogatni az egyenlő munkateher eloszlást és a megfelelő szakmai utánpótlás biztosítását.

A vezetők képzését és továbbképzését a menedzsment fejlesztési prioritásként kezeli, tekintettel arra, hogy a vezetők döntéshozatali és kommunikációs technikáinak fejlesztése, a visszacsatolási módok megismerése és a gyakorlatban történő alkalmazása segíti a vezetőket a hatékony vezetői munkában és a célok elérését támogató vezetői minta elsajátításában.

Szintén kiemelt fejlesztési terület a szervezeti kultúra minőségének javítása, fejlesztése, különösen a munkavégzés tárgyi és pszichológiai környezetére, mivel e tényezők kihatnak az egyéni teljesítményekre.

#### **V.1.4. Belső és külső kommunikáció**

A szervezetek működésének alapja a kommunikáció. Az eredményes külső és belső kommunikáció képessége a feladatellátás sikerességének egyik alapfeltétele.

A kommunikáció egyrészt kiemelt jelentőséggel bír a vezetők számára, hiszen a kommunikációs folyamat révén gyakorolhatják vezetői funkcióikat, valamint segítségével koordinálhatják a szervezet tagjainak munkáját, motiválhatják a munkatársakat bizonyos feladatok elvégzésére, alakíthatják a szervezethez tartozók viselkedését. A megfelelően kialakított belső kommunikáció hozzájárul az egyedi tevékenységek összehangolásához, erősíti a szervezeti kultúrát és megteremti a szervezeti kohéziót.

Külső kommunikációs stratégia prioritása az interaktivitás, a hitelesség és az érdeklődés felkeltése. Fő cél az üzenetek tudatos kialakítása, professzionálisabb média megjelenések, az aktív és kezdeményező kommunikáció.

#### **V.1.5. Tárgyi eszközök**

A folyamatos, mértéktartó és megfelelően koordinált informatikai fejlesztés támogatja a szervezet hatékony működését. A már működő, illetve fejlesztés alatt álló informatikai alkalmazások és eszközök számos területen kínálnak az eredményeséget, hatékonyságot és gazdaságosságot növelő, az erőforrások jobb kihasználását biztosító lehetőségeket.

Az elektronikus berendezések megbízhatósága szempontjából fontos szerepet játszik a berendezések életkora. Az új informatikai rendszerek, eszközök és a bennük rejlő biztonsági módszerek és mechanizmusok miatt az ÁEEK informatikai célkitűzései között szerepel a régi, korszerűtlen eszközök cseréje, folyamatos modernizálása.

Az új, modern technikai eszközök folyamatos beszerzését informatikabiztonsági tényezők is indokolják, mivel a régi eszközök és rendszerek támadhatóak, sérülékenységet a rosszindulatú felhasználók könnyen kihasználhatják.

#### **V.1.6. Intézményi fenntartás**

Szervezetünk feladatait a szakmai szabályok maradéktalan betartásával látja el. Kiemelt feladat az egészségügyi intézmények szakmai működésének biztosítása, a szakmai iránymutatás minőségének javítása, az ellátási színvonal javítása érdekében történő szakmai fejlesztés megvalósítása. Folyamatosan teljesítendő cél az intézmények szakmai feladatainak ellátását segítő módszertani útmutatók, ajánlások megalkotása.

### **V.1.7. Belső együttműködés**

A munkatársak egymást segítve, az esetlegesen eltérő érdekeket egy összetartó közösségben elvárható módon kezelve, csapatként végzik tevékenységüket az ÁEEK, - mint egységes szervezet - céljainak elérése érdekében. A belső kommunikáció tudatosan történik és folyamatos visszacsatoláson alapul annak érdekében, hogy a megfelelő információ a megfelelő időben álljon az érintettek rendelkezésére.

## **VII. STRATÉGIAI CÉLOK ÉS DEFINÍCIÓK**

- Proaktív fellépés
- Időszerűség
- Szakmai kiválóság
- Hatásosság
- Következetesebb és kiszámíthatóbb jogalkalmazás
- Hatásos külső kommunikáció
- Rendelkezésre álló eszközrendszer jobb kihasználása
- Vezetői kompetenciák fejlesztése
- Az együttműködés erősítése – „Egy hajóban evezünk”
- Folyamat- és projektközpontúság erősítése
- Hosszú távon biztosított kompetens emberi erőforrások
- Strukturáltabb tudásmegosztás
- Korszerű módszerek, technológiák alkalmazása
- Költségvetési források hatékony felhasználása

## **VIII. A STRATÉGIA VÉGREHAJTÁSÁNAK FOLYAMATA**

- jól kidolgozott jövőkép kialakítása, kiindulási alap
- a célállapothoz vezető út leírása
- a környezet változásaihoz való folyamatos alkalmazkodás
- a stratégia gyakorlati megvalósítását szolgáló akciók tervezése
- stratégiai menedzsment: akciók megtervezése, erőforrások elosztása, feltételek biztosítása, stratégiai indikátorok mentén, folyamatos nyomon követés/szükséges korrekciók
- mutatószám-rendszer kidolgozása (megvalósítás eredményeinek mérése).

## **IX. NYOMON KÖVETÉS**

A stratégiai tervdokumentumok módosíthatók a nyomon követés során felmerülő hiányosságok kiküszöbölését szolgáló felülvizsgálat alapján. A nyomon követésből automatikusan fakad a beavatkozás, ha arra szükség van. Az intézményi stratégiai terv megvalósítását veszélyeztető kockázati tényezők felmérése a kockázat bekövetkezésének valószínűsége, hatása és kezelhetősége alapján történik az Integrált Kockázatkezelési Rendszer keretein belül.

A megvalósítási szakaszt és annak nyomon követését segíti elő a munkaterv egységes rendszerének bevezetése, továbbá az adott szakpolitikai területre vonatkozó stratégiai célok egyértelműsége.

### **A nyomon követés célja, elvárások**

A teljesítmény nyomon követésének célja, hogy a teljesítményekre ható körülmények változását állandóan követve biztosítsa, hogy a kitűzött célok mindenkor relevánsak maradjanak.

A vezetők segítik a munkatársakat, hogy a legjobbat hozzák ki magukból a célok elérése érdekében, megerősítést adnak a jól végzett munka időközi elismerésével, felhívják a figyelmet a hiányosságokra és segítenek azok korrigálásában.

A teljesítmények menedzselésének lényege a célok teljesülését esetlegesen akadályozó tényezők feltárása, a felmerülő problémák megoldása, munkatársak és vezetők készségeinek folyamatos fejlesztése.

Fontos, hogy a nyomon követés és visszajelzés folyamatos legyen az év során: javasolt negyedévente áttekinteni és dokumentálni a célok, stratégiai akciók előrehaladását.

### **Monitoring, jelentések, elemzések**

Az egyes szervezeti egység vezetőjének feladata, hogy folyamatosan kövesse nyomon az adott tevékenység terv szerinti alakulását, készítsen rendszeres jelentést (negyedévente / félévente / éves zárójelentés), illetve szükség esetén tegye meg a módosító javaslatokat.

A végrehajtásról és a végrehajtás hatásairól szabályozott formában folyamatos monitoringrendszert kell kiépíteni, a menedzsment és az szervezeti egységek vezetői számára beszámolási rendszert kell kidolgozni. A végrehajtás során a menedzsment működteti az értékelési rendszert és a folyamatos visszacsatolási rendszert is, amelynek nyomán a stratégiai rendszer egyes elemeit évente automatikusan, szükség esetén azonnal felülvizsgálják.

### **A stratégia végrehajtásának követése: monitoring és kontrolling**

A monitoring a stratégia végrehajtásának időben előrehaladó, mérőkövekkel jelzett útját vizsgálja, elsősorban az előre lefektetett időközi eredmények megvalósulása szempontjából.

A kontrolling viszont nem az időben előrehaladást, hanem egy-egy kitüntetett időpillanatban, például évente vizsgálja a stratégiai célok megvalósulását, elemzi azokat, trendeket számol, és előrevetíti a következő időszak várható alakulását is.

A célok és akciók megvalósulásának mérésére olyan mutatószámokat szükséges kidolgozni, amelyek áttekintést adnak a stratégia végrehajtásának eredményeiről.

A stratégia sikeres megvalósításához, nyomon követéséhez, rendszeres felülvizsgálatához és szükség szerinti megújításához stratégiai monitoring rendszert szükséges kiépíteni.

A monitoring rendszerrel kapcsolatos feladatok ellátására felelős szervezeti egységet javasolt kijelölni.

Budapest, 2020. augusztus 7.