

**PŘIHLÁŠKA DO CELOSTÁTNÍ SOUTĚŽE
„BEZPEČNÁ NEMOCNICE“**

Název projektu Etické poradenství – v českém prostředí unikátní nástroj k řešení etických, komunikačních a právních problémů spojených s každodenní klinickou praxí	
Přesný název předkladatele	Fakultní nemocnice Královské Vinohrady
Sídlo předkladatele (ulice, obec, PSČ)	Šrobárova 1150/50 100 34 Praha 10
IČ	00064173
Právní forma	Státní příspěvková organizace
Statutární zástupce předkladatele (tel. a e-mail)	Ředitel Doc. MUDr. Robert Grill, Ph.D., MHA
Projektový (řešitelský) tým (uvedte všechny členy projektového týmu včetně tel. a e-mailu na kontaktní osobu projektu)	MUDr. Jaromír Matějka, Ph.D., Th.D. Pracovník etického poradenství Telefon 734 132 699 Email: jaromir.matejek@fnkv.cz

ABSTRAKT:

Představujeme v českém prostředí unikátní projekt etického poradenství. Jde o v zahraničí zavedený nástroj, jak zacházet s etickými problémy týkajícími se každodenní klinické práce. Projekt zavádíme podle německé metodologie, s německým prostředím úzce spolupracujeme i co se týče vzdělávání pracovníků etického poradenství FNKV.

Autor projektu je členem European Clinical Ethics Network, což je sdružení lídrů klinické etiky. To je také předpoklad pro metodologicky zajištěný rozvoj této služby nejen ve FNKV, ale i v celé České republice.

Chceme, aby naše nemocnice byla referenčním pracovištěm pro zavádění etického poradenství.

Doporučená struktura projektu

Obsah:

- Souhrn
- Stručná charakteristika organizace
- Zdůvodnění projektu (definice projektu)
- Cíle projektu
- Analýza situace
 - a. Strategická analýza
 - b. Analýza provozních dějů
 - c. Analýza lidských zdrojů
 - d. Finanční analýza
- Návrh a zdůvodnění řešení projektu
- Časový plán zajištění projektu
- Udržitelnost a opakovatelnost projektu
- Monitorování a hodnocení projektu
- Závěr

Příloha: Podrobný projekt

Fakultní nemocnice Královské Vinohrady
Šrobárova 1150/50, 100 34 Praha 10

Soutěž „Bezpečná nemocnice“

„Bezpečí a kvalita ve zdravotnictví –
jak čelit aktuálním problémům a výzvam?“



Bezpečná nemocnice 2018

Název projektu: Etické poradenství – v českém prostředí unikátní nástroj k řešení etických, komunikačních a právních problémů spojených s každodenní klinickou praxí

Předkladatel: Fakultní nemocnice Královské Vinohrady

Adresa: Šrobárova 1150/50, 100 34 Praha 10

IČ: 00064173

Kontaktní osoba: MUDr. Jaromír Matějka, Ph.D., Th.D.

Pracovník etického poradenství

Telefon 734 132 699

Email: jaromir.matejek@fnkv.cz

Projektový tým: MUDr. Jaromír Matějka, Ph.D., Th.D.

V Praze dne: 8. 10. 2018

Obsah

1. Souhrn	7
2. Stručná charakteristika organizace	7
3. Zdůvodnění projektu (definice projektu).....	7
4. Cíle projektu.....	8
5. Analýza situace	8
Strategická analýza	8
SWOT analýza	8
Konfrontační matice k SWOT analýze	10
Analýza Stakeholders	12
Analýza provozních dějů	15
Analýza lidských zdrojů	15
Finanční analýza.....	16
6. Návrh a zdůvodnění řešení projektu.....	16
7. Časový plán zajištění projektu	16
8. Udržitelnost a opakovatelnost projektu	17
9. Monitorování a hodnocení projektu.....	17
10. Závěr – využitelnost v jiných zařízeních.....	18

1. Souhrn

Předkládaný projekt představuje budování etického poradenství ve Fakultní nemocnici Královské Vinohrady v Praze (FNKV). Jde o první nemocnici v České republice, kde se etické poradenství jako systematický a institucionalizovaný nástroj k řešení eticky konfliktních a komunikačně situací, realizuje.

Etické poradenství se ve FNKV začalo budovat od 1. 9. 2016. Od listopadu 2015 však již probíhaly první rozhovory na toto téma. V současnosti nemocnice zakládá etické komitě. Etická konzilia jsou žádána napříč nemocnicí.

2. Stručná charakteristika organizace

Fakultní nemocnice Královské Vinohrady je nemocnice založená na přelomu 19. a 20. století.

Fakultní nemocnice Královské Vinohrady je vysoce specializovaným zdravotnickým zařízením poskytujícím zdravotní péči v téměř celém rozsahu medicínského spektra pro své spádové oblasti Prahy 3 a Prahy 10, v některých oborech i pro pacienty z celé Prahy a východních Čech.

Počet zaměstnanců – cca 2550

- 14 interních oborů
 - 12 chirurgických oborů
 - 7 oborů komplementu
-
- Standardní lůžka 840
 - JIP lůžka 194
 - LDN 70
 - Celkem lůžka 1104
 - Využití v % 85,1%
 - Průměrná ošetrovací doba 5,05 dnů
 - Počet hospitalizací za rok 52 105

Zdroj: Výroční zpráva 2015

FNKV je od prosince 2013 akreditovaná Spojenou akreditační komisí.

Jde o fakultní nemocnici úzce spolupracující s 3. lékařskou fakultou Univerzity Karlovy.

3. Zdůvodnění projektu (definice projektu)

Obsahem projektu je budování takového organizačního nástroje, který se bude systematicky a kvalifikovaně věnovat etickým problémům a komunikačním konfliktům vzniklým v souvislosti s péčí o konkrétní pacienty. Tento způsob

práce, ač je v zahraničí běžný, se v České republice doposud nenalézá a je proto v českém měřítku ojedinělý.

4. Cíle projektu

Cílem projektu je institucionalizovat funkční strukturu, která se bude systematicky zabývat etickými problémy týkající se každodenní klinické medicíny. Tím se tento způsob práce s etikou liší od etických komisí zaměřujících se na výzkum s účastí lidských subjektů.

Typicky má etické poradenství, zřízené v nemocnici, formu etického komitě.

5. Analýza situace

Strategická analýza

Samotnému zavedení etického poradenství předchází úvaha o jeho potřebnosti. Ta se dá posoudit například z námětů a stížností, které podávají pracovníci nemocnice a její pacienti. Také z celospolečenských kritických komentářů na téma kultury vztahů v nemocnicích se dá usoudit, že čas na zavádění etického poradenství i v České republice již nastal (v tomto jsme například více než 10 let za Rumunskem...).

Zavádění etického poradenství ve FNKV postupuje podle německého šestistupňového modelu. Ve FNKV jsme v současnosti před oficiálním založením etického komitě. Tomu předchází asi roční práce Pracovní skupiny pro etické poradenství. Jde o skupinu pracovníků, kteří se dobrovolně účastní pravidelných setkání, kde získávají dovednosti potřebné pro práci etického konziliáře a učí se také společnému pracovnímu stylu potřebnému k práci v etickém komitě. Jejich práci pak typicky koordinuje koordinátor etického poradenství. Budování etického poradenství pak bude pokračovat prohlubováním vzdělávání členů etického komitě, vzdělávání personálu nemocnice v zacházení s etickými a komunikačními problémy a rozšiřování spolupráce s etickými komitě jak v České republice, tak v současné době především v zahraničí.

Klíčová pro úspěšné zavedení etického poradenství v nemocnici je podpora vedení nemocnice (top-down přístup). Samotná aktivita „zdola“ „bottom-up“, je úspěšná jen zřídka. Nejeфекtivnější je pochopitelně kombinace obou přístupů.

SWOT analýza

Za základ strategické analýzy jsme použili SWOT analýzu, jejíž základní parametry (tj. obsah silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb) vycházejí ze základní literatury oboru a z empirických zkušeností autora předkládaného projektu.

Silné stránky:

- Podpora managementu

- Vytvořená skupina pracovníků FNKV se zájmem o etické poradenství
- Vzdělání koordinátora
- Jasná metodologie zavádění
- Široká zahraniční spolupráce
- Část pracovníků FNKV vnímá etické poradenství velmi pozitivně

Slabé stránky:

- Nedostatečný pracovní úvazek koordinátora
- Nevyčlenění dostatečných finančních prostředků
- Nevyjasněné časové podmínky pro práci pracovníků etického komitě
- Neobeznámenost pracovníků FNKV s využíváním etického poradenství
- Část pracovníků FNKV může vnímat etické poradenství s nedůvěrou
- Hierarchická tradice v řízení klinik a oddělení

Příležitosti:

- Spokojenost pacientů
- Nižší náklady na léčbu
- Kratší délka pobytu na JIP, stejná mortalita
- Nižší morální distres zaměstnanců
- Nižší incidence syndromu vyhoření zaměstnanců
- Stabilnější personál
- Snadnější nábor pracovníků
- Nižší počet soudních sporů
- Lepší mediální obraz

Hrozby:

- Zhoršení postoje fakulty vůči zaměstnávání pracovníků fakulty ve FNKV.
- Výměna managementu nemocnice
- Znedůvěryhodnění etického poradenství
- Chybějící projektová podpora

SWOT ANALÝZA	
Silné stránky:	Slabé stránky:
<p>Podpora managementu</p> <p>Vytvořená skupina pracovníků FNKV se zájmem o etické poradenství</p> <p>Vzdělání koordinátora</p> <p>Jasná metodologie zavádění</p> <p>Široká zahraniční spolupráce</p> <p>Část pracovníků FNKV vnímá etické poradenství velmi pozitivně</p>	<p>Nedostatečný pracovní úvazek koordinátora</p> <p>Nevyčlenění dostatečných finančních prostředků</p> <p>Nevyjasněné časové podmínky pro práci pracovníků etického komitě</p> <p>Neobeznámenost pracovníků FNKV s využíváním etického poradenství</p> <p>Část pracovníků FNKV může vnímat etické poradenství s nedůvěrou</p> <p>Hierarchická tradice v řízení klinik a oddělení</p>
Příležitosti:	Hrozby:
<p>Spokojenost pacientů</p> <p>Nižší náklady na léčbu</p> <p>Kratší délka pobytu na JIP, stejná mortalita</p> <p>Nižší morální distres zaměstnanců</p> <p>Nižší incidence syndromu vyhoření zaměstnanců</p> <p>Stabilnější personál</p> <p>Snadnější nábor pracovníků</p> <p>Nižší počet soudních sporů</p> <p>Lepší mediální obraz</p>	<p>Zhoršení postoje fakulty vůči zaměstnávání pracovníků fakulty ve FNKV.</p> <p>Výměna managementu nemocnice</p> <p>Znedůvěryhodnění etického poradenství</p> <p>Chybějící projektová podpora</p>

Konfrontační matice k SWOT analýze

Konfrontační matice lépe vyjádří vztahy mezi jednotlivými parametry SWOT analýzy. Její provázanost nás pak dovede k nejrizikovějším charakteristikám úspěšnosti projektu. Je tedy logické, že strategie projektu v budoucnosti se pak zaměří na eliminaci těchto kritických bodů.

SWOT analýza		Silné stránky						Slabé stránky						Σ
		Podpora managementu	Vytvořená skupina pracovníků FNKV se zájmem o etické poradenství	Vzdělání koordinátora	Jasná metodologie zavádění	Široká zahraniční spolupráce	Část pracovníků FNKV vnímá etické poradenství velmi pozitivně	Nedostatečný pracovní úvazek koordinátora	Nevyčlenění dostatečných finančních prostředků	Nevyjasněné časové podmínky pro práci pracovníků etického komitě	Neobeznámenost pracovníků FNKV s využíváním etického poradenství	Část pracovníků FNKV může vnímat etické poradenství s nedůvěrou	Hierarchická tradice v řízení klinik a oddělení	
Příležitosti	Spokojenost pacientů	+	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	0
	Nižší náklady na léčbu	+	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	0
	Kratší délka pobytu na JIP, stejná mortalita	+	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	0
	Nižší morální distres zaměstnanců	+	0	+	+	+	+	-	0	-	-	-	-	0
	Nižší incidence syndromu vyhoření zaměstnanců	+	+	0	+	0	+	-	0	0	-	-	-	0
	Stabilnější personál	+	+	+	+	+	+	0	0	-	-	-	-	+2
	Snadnější nábor pracovníků	+	+	+	+	0	+	-	0	0	-	-	-	+1
	Nižší počet soudních sporů	+	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	0
	Lepší mediální obraz	+	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	0
Hrozby	Zhoršení postoje fakulty vůči zaměstnávání pracovníků fakulty ve FNKV	0	0	+	0	+	0	0	0	0	0	-	-	0
	Výměna managementu nemocnice	-	-	+	+	+	+	0	0	0	0	-	0	+1
	Znedůvěryhodnění etického poradenství	-	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-2
	Chybějící projektová podpora	-	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	-	-2
Σ	+6	+9	+12	+12	+11	+12	-10	-7	-9	-11	-13	-12		

Z konfrontační matice vyšly nejzávažněji tyto uváděné parametry:

Slabé stránky:

Část pracovníků může vnímat etické poradenství s nedůvěrou	-13
Hierarchické řízení klinik a oddělení	-12
Neobeznámenost pracovníků FNKV s využíváním etického poradenství	-11
Nedostatečný pracovní úvazek koordinátora	-10
Nevyjasněné časové podmínky pro práci pracovníků etického komitě	-9
Nevyčlenění dostatečných finančních prostředků	-7

Hrozby:

Znedůvěryhodnění etického poradenství	-2
Chybějící projektová podpora	-2
Zhoršení postoje fakulty vůči zaměstnávání pracovníků fakulty ve FNKV	0

Analýza Stakeholders

Stakeholders	Míra vlivu	Míra očekávání	Typ
Pacient	1	5	Interní
Zaměstnanec	5	5	Interní
Management	5	5	Interní
Zřizovatel	1	4	Externí
Fakulta	4	3	Interní
zdravotní pojišťovny	0	2	Externí

V této analýze je popsán vliv stakeholderů na realizaci projektu.

Vliv pacientů:

- Malý

Očekávání pacientů:

- Velké

Pacienti jsou jednou ze dvou hlavních skupin, na kterou je projekt zaměřen, jejich očekávání je velké, nicméně míra vlivu je minimální. Tento rozdíl považujeme za

nežádoucí, a proto se v budoucnu pokusíme zvýšit vliv pacientů při realizaci a provádění etické poradenství zapojení například zástupců patientských skupin do etického komitě. Přítomnost pacientů jako členů etického komitě je zároveň podle zahraničních pramenů doporučovanou praxí.

Vliv zaměstnanců:

- Velký

Očekávání zaměstnanců:

- Velké

Zaměstnanci nemocnice jsou, vedle pacientů druhou skupinou, na kterou je projekt zaměřen. Jejich vliv na organizační kulturu, potažmo na vznik a řešení etických problémů je enormní. To se netýká pouze managementu, ale všech doslova všech zaměstnanců nemocnice. Jejich vliv je dán prvotně osobním angažmá v pojmenovávání etických problémů a jejich ochotou obracet se žádostmi o jejich řešení na etické komitě. Druhotně je vliv zaměstnanců dán zájmem účastnit se práce v Pracovní skupině pro etické poradenství a později v etickém komitě. To s sebou nese pochopitelně nároky na čas takto angažujícího se zaměstnance.

Zároveň však mají zaměstnanci právem od etického poradenství velká očekávání, neboť jsou v každodenní práci často etickými problémy přetížení (což se mj. odráží i v incidenci podceňovaného syndromu vyhoření), a nemají, kromě svých kolegů, kam by se institucionálně mohli s těmito problémy obrátit.

Vliv managementu:

- Velký

Očekávání managementu:

- Velké

Zavádění etického poradenství bez podpory managementu je podle literárních zdrojů dlouhodobě neúspěšné. Rozhodnutí o zavádění etického poradenství patří mezi zásadní strategická rozhodnutí, pro které je třeba, i v rámci nemocnice, získat podporu od zásadních hráčů, kteří mohou jeho existenci ovlivnit. Protože nároky na pracovníky etického poradce jsou především časové, z logiky věci pak personální, je třeba tyto momenty vyjasnit jednak s vedením zdravotnického zařízení, jednak s přímými nadřízenými jednotlivých pracovníků.

Očekávání managementu je právem velké, neboť očekává mj. jiné zlepšení organizační kultury v nemocnici. Kromě toho mnohé studie ukazují přímé pozitivní efekty, pokud se etické poradenství v nemocnici zavede.

Vliv zřizovatele (Ministerstvo zdravotnictví České republiky):

- Malý

Přímý vliv zřizovatele na zavedení etického poradenství ve FNKV je minimální. V současnosti v českých nemocnicích etické poradenství neexistuje, tudíž není ani agendou Ministerstva zdravotnictví. Lze však do budoucna očekávat nárůst oprávněný nárůst tohoto vlivu.

Očekávání:

- Vysoké

Protože se jedná v českém prostředí o novinku, která je nicméně v zahraniční úspěšně zaváděna, dá se očekávat, že poté, co se Ministerstvo zdravotnictví s myšlenkou obeznámí, bude sledovat jeho efekty na jím zřizovaná zdravotnická zařízení a později i na zdravotnický systém jako celek.

Vliv fakulty (3. LF UK)

- Velký

Očekávání fakulty

- Střední

Jelikož je pracovník-koordinátor (a autor projektu) zároveň zaměstnancem 3. LF UK, je důležité, aby se mohl vedle své práce na fakultě, efektivně věnovat i etickému poradenství.

Očekávání fakulty odhadujeme spíše jako střední. V etickém poradenství se z pohledu fakulty jedná o zavádění lékařské etiky do klinické praxe.

Vliv zdravotních pojišťoven:

- Žádný

Očekávání zdravotních pojišťoven:

- Malé

V současnosti nemají zdravotní pojišťovny na zavádění etického poradenství žádný vliv. Lze však do budoucna očekávat jeho navýšení, především kvůli jeho financování a potom i kvůli pozitivním efektům, které etické poradenství přináší i vůči finančnímu systému zdravotnictví. Proto se dá do budoucna očekávat i zvýšení očekávání zdravotních pojišťoven od etického poradenství.

Nejvýznamnější míru vlivu na projekt má management a zaměstnanec.

Analýza provozních dějů

Jmenování pracovníka, který se zavádění etického poradenství věnuje, předcházela ve FNKV asi desetiměsíční vyjednávací fáze (v zahraničí tato fáze trvá typicky jeden rok). Obsahem této fáze je seznámení vedení nemocnice s etickým poradenstvím, s jeho přínosem i nároky. V České republice je situace ještě komplikovanější než v zahraničí, neboť v České republice etické poradenství jako systematická práce s klinickou etikou kromě FNKV vůbec neexistuje. Je třeba všechny seznámit se zcela novou věcí. Tato věc si musí získat důvěru vedení a později i pracovníků nemocnice, kteří ji budou využívat.

1. Vyjednávání s managementem
2. Vyjednávání s 3. LF UK
3. Jmenování koordinátora
4. Edukace na klinikách
5. Provádění etického poradenství na klinikách
6. Vzdělávání v Hannoveru
7. Založení Pracovní skupiny pro etické poradenství
8. Založení etického komitě
9. Vzdělávání etického komitě
10. Tvorba efektivní projektové podpory (nákup odborné literatury, školení v komunikačních dovednostech, právní školení)
11. Rozšiřování zahraniční spolupráce (cesty do zahraničí – konference, stáže)

Analýza lidských zdrojů

Ve FNKV se zavádění věnuje jeden pracovník na úvazek 0,2 (podle německých zkušeností je pro nemocnici velikosti fakultní nemocnice vhodný úvazek 1,0).

V Pracovní skupině je nyní asi deset pracovníků FNKV nejrůznějších profesí i hierarchického postavení. Pro práci etického komitě počítáme s úvazkem 0,2 pro každého z nich. V rámci tohoto úvazku budou pak vykonávat etická konzilia pro nemocnici, budou se účastnit tvorby etických doporučení, budou dále vzdělávat sami sebe, i personál nemocnice.

Přehled:

- management nemocnice (včetně právního oddělení)
- koordinátor etického poradenství
- členové Pracovní skupiny pro etické poradenství/později etického komitě
- zdravotničtí pracovníci,
- pacient, jeho zástupce, příp. opatrovník (rodina pacienta)

Finanční analýza

V současné době FNKV zaměstnává jednoho pracovníka etického poradenství na úvazek 0,2. Tento pracovník dokončil vzdělávání v Zentrum für Gesundheitsethik v Hannoveru, což částečně financovala nemocnice z vlastních zdrojů, částečně z projektů zavádějících paliativní péči ve FNKV (pracovník etického poradenství je také součástí paliativního týmu). Vzdělávání členů Pracovní skupiny etického poradenství a následného etického komitě zajišťoval a bude zajišťovat také on. Pro členy etického komitě se počítá s úvazkem 0,2/osobu (etické komitě bude mít celkem 10 členů).

Dalšími náklady jsou externí školení pracovníků na kurzech etického poradenství, komunikačních kurzech a kurzech základů medicínského práva.

- Nákup odborné literatury (knihy 30x1000 Kč, tj. 30.000),
- školení v komunikačních dovednostech – kurz krizové intervence 10 x 7.000 Kč, tj 70.000,
- kurz mediace 5x 35.000, tj. 175.000 Kč,
- LLM v oboru zdravotnického práva 120.000 Kč pro koordinátora etického poradenství,
- právní školení 10 x 5.000 Kč – Univerzita medicínského práva, tj. 50.000 Kč,
- Rozšiřování zahraniční spolupráce (cesty do zahraničí – konference, stáže 4x ročně co 20.000 Kč, tj 80.000 Kč.
- Pozvání jednoho zahraničního lektora na jednodenní supervizi etického poradenství 1000 € + cestovné a ubytování

6. Návrh a zdůvodnění řešení projektu

Důvodem zavádění etického poradenství ve FNKV byla potřeba najít nástroj k řešení eticky konfliktních a komunikačně nepřehledných situací spojených s poskytováním zdravotních služeb.

Tímto nástrojem je etické poradenství. Etické poradenství je v zahraniční standardně zaváděná služba, která má svou metodologii, komunikační a organizační přístupy. Nejde o experimentování s etikou, ani o etický aktivismus.

Tento požadavek komplikuje fakt, že taková služba se v České republice zatím neposkytuje.

7. Časový plán zajištění projektu

Etické poradenství ve FNKV bylo založeno 1. 9. 2016. Od té doby uskutečnilo 22 konzilií (což je i ve srovnání se zahraničím vysoce nadprůměrné číslo, zvláště na pracovištích, kde s etickým poradenstvím začínají). Vedle toho pracovník etického poradenství navštívil všechna významná pracoviště s přednáškami, analýzami kazuistik i s programem „etické poradenství na nečisto“.

Po dvou letech dochází k zakládání etického komitě, čímž se práce s klinickou etikou institucionalizuje. Členové etického komitě mohou odcházet a mohou

přicházet noví pracovníci, čímž se udrží kontinuita poskytování jeho služeb bez ohledu na přítomnost nebo nepřítomnost konkrétních osob.

Na podzim 2018 zakládáme etické komitě, které již je institucionalizovanou formou práce s etickými problémy. Jeho členové se budou průběžně školit ve znalostech a dovednostech nutných k jejich práci. Zároveň budeme prohlubovat spolupráci s podobnými grémii v zahraničí

Časový plán	2015	2016		2017		2018		2019	
	11-12	1-8	9-12	1	2-12	1-10	11-12	1-	
Rozhovory s managementem									
Pracovní poměr koordinátora									
Edukační činnost na klinikách									
Provádění etických konzilií									
Založení a práce pracovní skupiny pro etické poradenství									
Založení etického komitě									
Vzdělávání etického komitě									
Rozšiřování zahraniční spolupráce									

8. Udržitelnost a opakovatelnost projektu

Udržitelnost projektu závisí na podpoře vedení nemocnice a spočívá v zajištění vzdělávání pracovníků, výše úvazků jednotlivých pracovníků etického komitě, reálný prostor pro jejich práci. Nezbytná je také podpora vedoucích pracovníků těchto pracovišť, na kterých pracují členové etického komitě.

Tím, že je/bude etické poradenství v nemocnici institucionalizováno jako poskytovaná služba, bude mít nemocnice vždy v rukou nástroj pro práci s problémy klinické etiky bez ohledu na konkrétní pracovníky, které se této práci budou věnovat.

9. Monitorování a hodnocení projektu

Za úspěšně zavedenou službu etického poradenství se považuje takový stav, kdy je založeno etické komitě, které pravidelně dostává zakázky na svoji práci.

Bude průběžně sledováno množství etických konzilií.

10. Závěr – využitelnost v jiných zařízeních

Podle zahraničních zkušeností lze etické poradenství zavést typicky v nemocnicích jakékoliv velikosti, ale i v zařízení sociálních služeb.

Využitelnost v jiných zařízeních závisí na politickém rozhodnutí vedení nemocnice, případně jejího majitele. Ze strany vedení musí dojít nejen pouze k verbální podpoře, ale tato podpora musí být vyjádřena také konkrétně materiálně (finance a čas). Vybudování etického poradenství musí být ze strany vedení jasně deklarovanou a konkrétně podporovanou prioritou.