

# **Projekt stratégie rozvoja spoločnosti**

**Národný ústav srdcových a cievnych chorôb, a.s.**

# Obsah

## Úvod

### Profil spoločnosti

- Identifikácia spoločnosti
- Predmet činnosti
- Organizačná štruktúra

### Stratégia rozvoja spoločnosti

- Ekonomika
- Poskytovanie zdravotnej starostlivosti
- Personalistika

## Záver

## Úvod

Cieľom projektu stratégie rozvoja spoločnosti – Národného ústavu srdcových a cievnych chorôb, a.s. so sídlom Pod Krásnou hôrkou 1, 833 48 Bratislava, je definovanie základných bodov stratégie a rozvoja spoločnosti na funkčné obdobie člena štatutárneho orgánu spoločnosti, t.j. na obdobie rokov 2021-2025.

Projekt bol vypracovaný na účely výberového konania do štatutárneho orgánu (predstavenstva) spoločnosti Národný ústav srdcových a cievnych chorôb, a. s., so sídlom Pod Krásnou hôrkou 1, 833 48 Bratislava IČO: 35 971 126.

Pri predkladaní projektu vychádzam zo skúseností môjho doterajšieho pôsobenia v Národnom ústave srdcových a cievnych chorôb, a.s., ako aj zo skúseností výkonu funkcie člena predstavenstva a konateľa v predchádzajúcich zamestnaniach.

## Profil spoločnosti

### Identifikácia spoločnosti

Obchodné meno: Národný ústav srdcových a cievnych chorôb, a. s.,  
Sídlo: Pod Krásnou hôrkou 1, 833 48 Bratislava,  
IČO: 35 971 126  
Zapísaná: Obchodný register Okresného súdu Bratislava I., Oddiel: Sa, Vložka č.: 3774/B

Základné imanie: 94 267 129,475956 EUR

Akcie (počet/druh/podoba/menovitá hodnota):

2 242 342/kmeňové/zaknihované akcie na meno/ 33,193918 EUR,

601 061/ kmeňové/zaknihované akcie na meno/33 EUR,

akcie majú obmedzenú prevoditeľnosť.

Štatutárny orgán: predstavenstvo, počet členov predstavenstva – 3

Konanie spoločnosti: konať v mene spoločnosti sú oprávnení dvaja členovia predstavenstva, z toho jeden musí byť predseda alebo podpredseda predstavenstva. Vo všetkých veciach v mene spoločnosti sú oprávnení podpisovať všetci členovia predstavenstva, pričom v mene spoločnosti podpisujú vždy dvaja členovia predstavenstva, z ktorých jeden musí byť predseda alebo podpredseda predstavenstva. Podpisovanie v mene spoločnosti sa vykonáva tak, že k vytlačenému alebo napísanému názvu spoločnosti, menám a funkciám v predstavenstve, podpisujúci pripoja svoj podpis.

Národný ústav srdcových a cievnych chorôb, a.s. (ďalej aj len „NÚSCH, a.s.“ alebo „spoločnosť“) bol založený Zakladateľskou listinou spísanou vo forme notárskej zápisnice N 260/ 2005, NZ 51642/ 2005, NCRIs 50967/ 2005 v znení jej dodatku zo dňa 5. 12. 2005 spísaného vo forme notárskej zápisnice N 310/ 2005, NZ 59772/ 2005, NCRIs 59282/ 2005 dňa 1. novembra 2005 transformáciou štátnej príspevkovej organizácie Slovenský ústav srdcových a cievnych chorôb podľa ustanovenia § 84 a nasl. zákona č. 578/2004 Z. z. o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti, zdravotníckych pracovníkoch, stavovských organizáciách v zdravotníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov, v znení neskorších predpisov.

Akciová spoločnosť vznikla 1. januára 2006 zápisom do obchodného registra Okresného súdu Bratislava I. Slovenský ústav srdcových a cievnych chorôb v právnom postavení príspevkovej organizácie štátu zanikol dňom vzniku akciovej spoločnosti. Zakladateľom akciovej spoločnosti a 100% akcionárom spoločnosti je Slovenská republika, konajúca prostredníctvom Ministerstva zdravotníctva SR.

Na základe rozhodnutia Vlády SR zo dňa 11.6.2008 sa s účinnosťou od 1.1.2009 súčasťou Národného ústavu srdcových a cievnych chorôb, a.s. stalo Detské kardiocentrum SR.

Akcie sú emitované ako zaknihované cenné papiere znejúce na meno a vedené v Centrálnom depozitári cenných papierov Slovenskej republiky. Táto evidencia nahrádza zoznam akcionárov podľa ustanovení § 156 ods. 8 Obchodného zákonníka. Akcie spoločnosti nie sú vydané na základe verejnej výzvy na upisovanie akcií a nie sú prijaté burzou na obchodovanie na trhu cenných papierov podľa osobitného právneho predpisu.

### **Predmet činnosti:**

Predmetom činnosti spoločnosti je najmä:

- poskytovanie ambulantnej a ústavnej zdravotnej starostlivosti v rozsahu ustanovenom Ministerstvom zdravotníctva Slovenskej republiky, najmä diagnostika, liečba a dispenzarizácia vrodených a získaných chorôb srdca, komplexná neinvazívna a invazívna diagnostika a liečba srdcových ochorení, vrátane kardiochirurgického programu, programu intervenčnej kardiológie a intervenčnej arytmológie,
- poskytovanie komplexnej ambulantnej a ústavnej zdravotnej starostlivosti chorým s ochoreniami periférneho cievneho systému, najmä diagnostika, liečba, dispenzarizácia, konziliárna, poradenská, posudková a znalecká činnosť u pacientov s liečiteľnými chorobami periférneho cievneho systému,
- spolupráca so vzdelávacími ustanovizňami, ktoré poskytujú stredoškolské, vysokoškolské a ďalšie vzdelávanie zdravotníckych pracovníkov a v spolupráci s príslušnými odbornými spoločnosťami a stavovskými organizáciami v zdravotníctve, organizácia sústavného vzdelávania zdravotníckych pracovníkov,
- komplexná ambulantná a ústavná starostlivosť o dospelých pacientov s vrodenými a získanými chorobami srdca, veľkých ciev a periférneho cievneho systému,
- komplexné riešenie kardiovaskulárneho programu v Slovenskej republike, zabezpečovanie výučbovej základne zdravotníckych pracovníkov v rámci ďalšieho vzdelávania a špecializovaných medicínskych odborov,
- ústavná zdravotná starostlivosť v odboroch: pediatrická kardiológia, arytmia a koronárna starostlivosť, pediatrická anesteziológia, pediatrická intenzívna medicína, anesteziológia a intenzívna medicína, angiológia, arytmia a koronárna starostlivosť, cievna chirurgia (vrátane JIS cievnej chirurgie), kardiológia, kardiochirurgia (vrátane JIS kardiochirurgie), perfúziológia, transplantácia, neurológia (vrátane JIS neurológie), pediatrická kardiológia (vrátane JIS kardiologickej), kardiochirurgia (vrátane JIS kardiochirurgickej),
- spoločné liečebné a vyšetrovacie zložky v odboroch: funkčná diagnostika, fyziatria, balneológia a liečebná rehabilitácia, hematológia a transfuzológia, kardiologické vyšetrovacie metódy, klinická biochémia, pediatrická pneumológia, rádiológia, centrálna sterilizácia, intervenčná rádiológia, kardiológia, špeciálna rádiológia, kardiologické vyšetrovacie metódy, funkčná diagnostika, klinická biochémia, pediatrická pneumológia a ftizeológia, pediatrická rádiológia,
- poskytovanie ambulantnej zdravotnej starostlivosti v odboroch: vnútorné lekárstvo, všeobecné lekárstvo, gastroenterológia, pediatrická kardiológia, anesteziológia a intenzívna medicína, angiológia, arytmológia, fyziatria, balneológia a liečebná rehabilitácia, hematológia a transfúziológia, kardiológia, kardiochirurgia, klinická psychológia, neurológia, nefrológia, cievna chirurgia,
- prevádzkovanie ústavnej zdravotnej starostlivosti - zariadenia biomedicínskeho výskumu v odboroch vnútorné lekárstvo a kardiológia,

- výskumná činnosť - biomedicínsky výskum v odboroch: angiológia, angiochirurgia, cievna chirurgia, funkčná diagnostika, fyziatria, balneológia a liečebná rehabilitácia, hematológia a transfuzológia, kardiológia, kardiochirurgia, klinická biochémia, rádiológia, vnútorné lekárstvo, anesteziológia a intenzívna medicína,
- stacionár v odbore nefrológia,
- pracovná zdravotná služba,
- poskytovanie lekárenskej starostlivosti v nemocničnej lekárni,
- poskytovanie lekárenskej starostlivosti vo verejnej lekárni.

Okrem poskytovania ústavnej a ambulantnej zdravotnej starostlivosti slúži spoločnosť aj ako výučbová základňa a vykonáva vedecko-výskumnú činnosť.

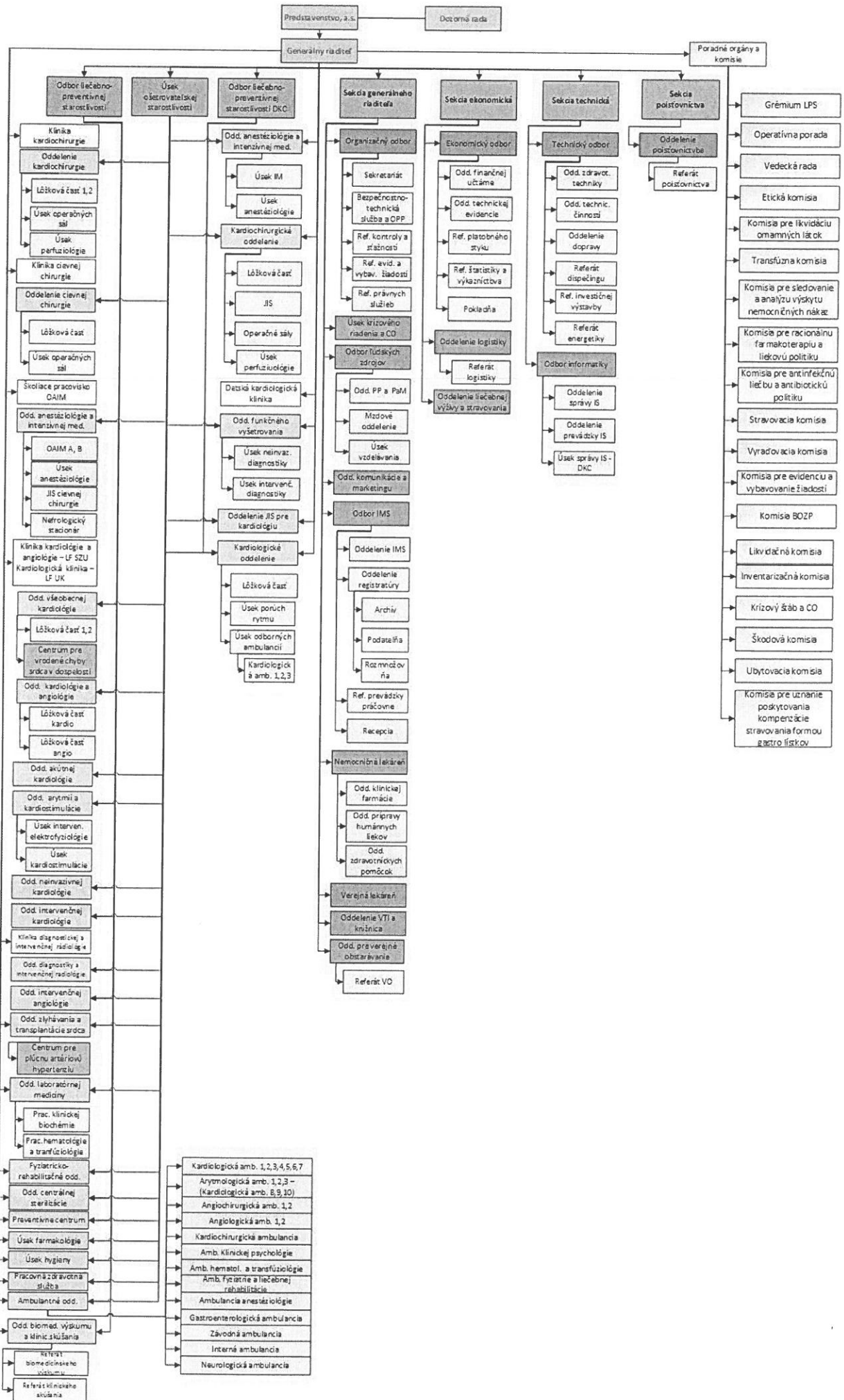
Počet lôžok (stav k 31.12.2019): 282

Počet zamestnancov (stav k 31.12.2019): 984

Štruktúra zamestnancov k 31.12.2019 je uvedená v tabuľke:

|   |     |
|---|-----|
| Lekári  | 191 |
| Farmaceuti                                    | 9   |
| Sestry  | 446 |
| Praktické sestry                              | 9   |
| Asistenti (fyzioterapeuti, nutričný terapeut) | 11  |
| Rádiologický technik                          | 10  |
| Laboranti                                     | 33  |
| Sanitári                                      | 108 |
| Iní zdravotnícki pracovníci                   | 9   |
| Technicko - hospod. pracovníci                | 79  |
| Robotnícke povolania                          | 79  |
| Spolu   | 984 |

**Organizačná štruktúra** spoločnosti je uvedená na nasledujúcej strane.



## Stratégia rozvoja spoločnosti

Akciová spoločnosť je vzájomne prepojený celok. Rozvíjanie, resp. preferovanie jedného segmentu spoločnosti môže znamenať útlm, resp. mať negatívny dopad na druhý segment. Preto je dôležité správne určiť prioritu. Prioritou nemôže byť dosahovanie iba kladného hospodárskeho výsledku – zisku a/alebo ekonomických/finančných ukazovateľov na úkor poskytovania zdravotnej starostlivosti. Taktiež pri poskytovaní zdravotnej starostlivosti sa má klásť dôraz nielen na výkon (poskytovanie) zdravotnej starostlivosti ale aj na efektívnosť a optimalizáciu využitia nielen finančných zdrojov a kapacít, ale aj napr. personálnych zdrojov, optimalizáciu využitia pracovného fondu, optimalizácia využitia techniky, lôžok.... Prioritou by malo byť vykonávanie činnosti na ktorú je spoločnosť zriadená, dosiahnutie trvalo udržateľného rastu a rozvoja spoločnosti pri zachovaní medicínskych ako aj ekonomických ukazovateľov.

Predkladaný projekt načrtáva stratégiu rozvoja v nasledovných oblastiach:

- ekonomické hľadisko,
- medicínske hľadisko (poskytovanie zdravotnej starostlivosti),
- personálne hľadisko.

### Ekonomika

Prioritou z ekonomického pohľadu je:

- dosiahnutie kladného hospodárskeho výsledku – zisku,
- solventnosť spoločnosti a
- udržanie likvidity, ktorá umožní bezproblémové hradenie záväzkov v splatnosti,

za predpokladu optimálneho získania a efektívneho využitia finančných zdrojov. Ako každá spoločnosť aj NÚSCH, a.s. musí optimalizovať výnosovú aj nákladovú časť ekonomiky.

### Výnosy

Pri výnosoch sa zameriam na rast tržieb z činností ktoré sú hradené zo zdrojov verejného poistenia ale aj na rast výnosov z činností hradených samoplatcami.

Vyššie výnosy je možné dosiahnuť:

- vyšším financovaním zo zdrojov verejného zdravotného poistenia,
- zvýšením tržieb z poskytovania zdravotných služieb samoplatcom a doplnkových služieb.

Vyššie financovanie (výnosy) zo zdrojov verejného zdravotného poistenia je možné dosiahnutím:

- a) realizáciou a preplatením vyššieho počtu zdravotných výkonov,
- b) vyšším preplatením realizovaných zdravotných výkonov.



- a) realizácia a úhrada väčšieho počtu zdravotných výkonov, zvýšenie obložnosti prinesie lepšie využitie kapacít, personálu, zníženie fixných nákladov, zriadenie administratívnej réžie, vyššiu pridanú hodnotu a lepší hospodársky výsledok. Nevyhnutným predpokladom je alokácia zdrojov z verejného poistenia na tento účel, poznanie (analýza) stavu využitia prevádzkových kapacít a nákladovosti na zdravotný výkon,
- b) na preukázanie vyššieho financovania zo zdrojov verejného zdravotného poistenia je dôležité preukázať nákladovosť a efektívnosť vynaložených nákladov na konkrétny zdravotný prípad/výkon, skupinu výkonov a teda o následnú úpravu platby za zdravotný prípad a/alebo relatívnej váhy (ak hovoríme o systéme DRG). Toto však ide ruka s rukou so zavedením funkčného a výkonného elektronického systému evidencie (nákladov, využitie pracovného času, evidencia nákladov na pacienta, vnútropodnikové účtovníctvo medzi jednotlivými nákladovými strediskami) a optimalizáciou vynaložených nákladov. V tejto oblasti sa preto zameriam na zavedenie vnútropodnikového účtovníctva, tak aby bola zrejmá hospodárenie každého nákladového strediska. Na základe výsledkov vnútropodnikového účtovania sa budem zaoberať za outsorcovanie stratových a dostupných činností a za rozvoj ziskových činností, resp. ich realizáciu vo vlastnej réžii. Ďalším krokom je kľúčovanie nákladov, evidencia vynaložených nákladov na pacienta, porovnanie nákladov a výnosov na pacienta/zdravotný výkon atď.,

Finančné zdroje získané mimo verejného zdravotného poistenia sú marginálneho charakteru. Zameriam sa na podporu poskytovania služieb zdravotnej starostlivosti prostredníctvom preventívneho centra, rekondičného centra a predaja liekov a doplnkového materiálu prostredníctvom verejnej lekárne Srdce. V prípade preventívneho centra a rekondičného centra pôjde najmä o marketingové aktivity, v prípade verejnej lekárne okrem realizácie receptov prednostne v lekární Srdce uvažujem o elektronickom objednávaní a on-line predaji najmä našim pacientom.

Pri kalkulácii výnosov nie je možné obísť úhradový mechanizmus podľa DRG. Cena za prípad podľa DRG častokrát nezohľadňuje skutočne vynaložené náklady na diagnostiku a liečbu pacienta, cieľom je dosiahnutie úhrady vo výške, ktorá by pokrývala minimálne náklady na daný prípad. Zameriam sa na preukázanie nákladov na kalkulačný prípad a následne na zvýšenie úhrady tak, aby zohľadňovala skutočne vynaložené náklady

### **Náklady**

Zníženie nákladov môžem dosiahnuť ich efektívnejším využitím a/alebo lacnejším obstaraním. Pri znižovaní nákladov sa zameriam na osobné náklady a náklady na spotrebovaný materiál (najmä lieky a zdravotný materiál) ktoré tvoria viac ako 90% všetkých nákladov (po očistení od nákladov vynaložených na obstaranie tovaru vo verejnej lekární predstavuje podiel týchto nákladov až 93,13%). Nižšie obstaranie materiálu v priemere o 1% znamená úsporu 432 000 EUR, efektívnejšie vynaloženie osobných nákladov o 1% (napr. lepší manažment nadčasov, lepšie riadenie pracovného fondu) predstavuje zníženie nákladov o 325 000 EUR.

Ako nástroj na zníženie nákladov budem presadzovať:

- a) štíhlu, efektívnu organizáciu,
- b) efektívne obstaranie tovarov a služieb,
- c) efektívne vynaloženie nákladov,
- d) vnútropodnikové účtovníctvo,
- e) evidenciu nákladov na pacienta,
- f) zahrnutie spotreby do nákladov v čase reálnej spotreby,
- g) návratnosť investícií,
- h) plán po jednotlivých oddeleniach,
- i) elektronizácia.

- a) štíhla organizácia – predmetom štíhlej organizácie je zjednodušenie organizačnej štruktúry a rozhodovacie „stromu“ spoločnosti, analýza potrebnosti jednotlivých nákladových stredísk, lepšie využitie najmä personálnych kapacít administratívnych ako aj medicínskych stredísk, sledovanie a porovnanie podielu administratívnej réžie s trhovým benchmarkom alebo s ostatnými nemocnicami (tam, kde je to možné), vyhodnotenie nákladovosti outsorcovaných služieb voči ich výkonu (nákladovosti) vo vlastnej réžii, zefektívnenie kontrolnej činnosti, zavedenie kontrolingu, zavedenie efektívnych pracovných postupov a kontroly vo vnútri spoločnosti na základe integrovaného manažérskeho systému,
- b) efektívne obstaranie tovarov a služieb – budem presadzovať maximálnu transparentnosť pri obstarávaní tovarov a služieb so zameraním na cenu a kvalitu (value for money), zameriam sa na anonymizáciu nákupov a procesov do vnútra spoločnosti ako aj von, nákup priamo od výrobcov (resp. ich organizačných zložiek a/alebo zastúpení), podpora nákupu prostredníctvom e-shopov (tam, kde je to možné). Budem porovnávať a benchmarkovať obstarávacie ceny tovarov a služieb,
- c) efektívne vynaloženie nákladov – priebežná kontrola a zníženie spotreby nákladov, kontrola zásob, vypracovanie metodík a pravidiel o používaní materiálu,
- d) vnútropodnikové účtovníctvo – nástroj na podporu poznania a tokov nákladov/výnosov v spoločnosti, podpora ziskových nákladových stredísk a činností a utlmenie stratových stredísk činností (tam, kde to je možné). Vnútropodnikové účtovníctvo nastaví obraz hospodáreniu jednotlivým nákladovým strediskám, efektívite pracovnej sily, umožní lepšie využitie kapacít a zefektívnenie hospodárenia spoločnosti, nastaviť kľúčové ukazovatele výkonnosti (KPI) a následné hodnotenie (odmeňovanie) zamestnancov podľa týchto parametrov, získame prehľad o podiele nemedicínskych činností (réžie) na jednotlivé medicínske strediská atď.,
- e) evidencia nákladov na pacienta - zavedenie elektronickej evidencie nákladov na pacienta – nevyhnutný nástroj na kontrolu nákladov (spotreba materiálu, liekov, špeciálneho zdravotného materiálu), podporu ziskových činností/výkonov, plánovanie a preukázanie nákladovosti na prípad voči zdravotným poisťovňami pri požadovaní vyšších platieb (úhrad) za prípad,
- f) zahrnutie spotreby do nákladov v čase reálnej spotreby – zahrnutie materiálu do spotreby v čase reálneho použitia je nevyhnutné pre správnu evidenciu nákladov (aj výnosov) a posúdenie nákladovosti jednotlivých oddelení a zdravotných prípadov,
- g) návratnosť investícií – sledovanie efektívnosti a vyťaženia investícií, aby prichádzalo k investíciám, ktoré sú nevyhnutné pre spoločnosť a dokážu si na seba zarobiť. Tento ukazovateľ má pomôcť lepšie využiť kapacity a v konečnom dôsledku znížiť náklady,
- h) plán po jednotlivých oddeleniach – zavedenie plánovania po jednotlivých oddeleniach, aby z plánu bolo zrejmé počet plánovaných zdravotných výkonov, bodov, predpokladaná cena (výnosy), osobné náklady, spotrebovaný materiál a réžia jednotlivých stredísk atď.. Súčasťou

plánu bude stanovenie limitov na spotrebu materiálu jednotlivých stredísk, systém sledovania spotreby liekov a zdravotného materiálu na pacienta. Sledovanie a vyhodnotenie plánu po jednotlivých kalendárnych štvrtrokoch,

- i) elektronizácia - zavedenie elektronických faktúr, elektronické schvaľovanie procesov, základnej finančnej kontroly, úprava a anonymizácia elektronického žiadankového systému.

## Poskytovanie zdravotnej starostlivosti

Cieľom Národného ústavu srdcových a cievnych chorôb a.s. je naďalej patriť medzi špičkové pracoviská poskytujúce komplexné zdravotnícke služby v oblasti diagnostiky, liečby a prevencie ochorení srdca a ciev pre deti a dospelých v súlade s najnovšími vedeckými a odbornými poznatkami kardiovaskulárnej medicíny.

Základné tézy:

- Diagnostické centrum a pavilón Detského kardiocentra,
  - pracovisko magnetickej rezonancie,
  - materiálno - technické vybavenie,
  - personálne vybavenie,
  - vzťah pacient – lekár,
  - elektronizácia,
  - zvýšenie obložnosti postelí,
  - zjednotenie medicínskeho softvéru NÚSCH a Detského kardiocentra,
  - mesačné výkazníctvo podľa DRG.
- 
- Diagnostické centrum a pavilón Detského kardiocentra - plné sprevádzkovanie a rozvoj Diagnostického centra a pavilónu Detského kardiocentra, využitie synergických efektov – medicínskych aj ekonomických,
  - pracovisko magnetickej rezonancie - vybudovanie a spustenie pracoviska magnetickej rezonancie prinesie lepšiu diagnostiku,
  - materiálno - technické vybavenie – pokračovať v obnove/výmene medicínskej techniky, pravidelný servis techniky, rekonštrukcia operačných sál, rekonštrukcie patientskej ako aj zamestnaneckej kuchyne, postupná rekonštrukcia oddelení a lekárskeho izieb podľa možností spoločnosti,
  - personálne vybavenie – cieľom je odborný, lojálny a spokojný zamestnanec, vytvárania priateľského prostredia, podpory vzdelávania, poskytovanie finančných a nefinančných benefitov (flexibilný pracovný čas, rekondičné centrum, podpora školení a kongresov..),
  - vzťah pacient – lekár - klásť dôraz na komunikáciu s pacientom a informovanie o pripravovanom zdravotnom výkone (čas, miesto, postup, spôsob, alternatívy, čo sa bude robiť, ako to bude prebiehať, pokračovanie liečby po ukončení hospitalizácie/zákroku...), informovať pacienta o práve byť informovaný, o práve anonymne podať podnet, zriadiť/poveriť anonymnú schránku/osobu v nemocnici, ktorá bude uvedené podnety vyhodnocovať a riešiť,
  - elektronizácia:
    - objednávanie na vybrané úkony/oddelenia prostredníctvom webového rozhrania - cieľ: vyššia spokojnosť pacientov, vyššia efektívnosť,

- elektronická registrácia pacientov - cieľ: vyššia spokojnosť pacientov, vyššia efektívnosť,
  - plánovanie a manažment pacienta - cieľ: vyššia efektívnosť,
  - kontrola poradcov na hospitalizáciu/operáciu - cieľ: transparentnosť a vyššia dôvera pacientov,
  - sledovanie času od nástupu/hospitalizácie pacienta a výkonu zákroku – zaviesť vykazovanie/zverejňovanie priemerného času, ktorý uplynie od prijatia pacienta a výkonu zdravotného zákroku – cieľ: transparentnosť, efektívnosť,
  - identifikácia pacienta prostredníctvom identifikačného znaku/čipu, kódu – cieľ: evidencia liekov, nákladov, výkonov na pacienta, lepšie výstupné informácie, vyššia efektívnosť,
  - možné zriadenia call centra na urgentnom príjme,
- zvýšenie obložnosti postelí – lepší manažment a plánovanie hospitalizácií umožní zvýšenie obložnosti postelí a tým efektívnejšie využije prevádzkových a personálnych kapacít,
  - zjednotenie medicínskeho softvéru NÚSCH a DKC (Detské kardiocentrum) – jedna nemocnica, jeden informačný systém,
  - mesačné výkazníctvo podľa DRG - evidencie, zavedenie na mesačnej báze, porovnávanie skutočne vynaložených nákladov na pacienta/prípadoch a platby podľa DRG, lepšie výstupné informácie pre manažment ako aj zdravotné poisťovne, preukázanie nákladovosti/výnosovosti jednotlivých DRG prípadov, nástroj na komunikáciu per úpravu sadzby za prípad, resp. relatívnej váhy, úspora z dôvodu minimalizácie nesprávneho vykazovania/nevykazovania zdravotných výkonov pre zdravotné poisťovne.

## Personalistika

Spoločnosť tvoria ľudia, rozdiel je v ľuďoch, v ich potenciáli, prístupe a entuziazme pri výkone práce. Bolo by výborné aby sa zamestnanci čo najviac stotožnili so spoločnosťou. V prípade ľudských zdrojov budem rozvíjať:

- poskytovanie peňažných benefitov – pravidelnú úpravu plátov v zmysle legislatívy a podľa možností spoločnosti, poskytovanie príspevkov a príplatkov za prácu nadčas, cez dni pracovného voľna a pokoja, príspevky zo Sociálneho fondu pri výročiach a životných jubileách atď.,
- poskytovanie nepeňažných benefitov – napr. možnosť využitia rekondičného centra, dovolenka nad rámec Zákonníka práce, pracovné oblečenie atď.,
- budovanie pozitívneho obrazu a lojality v zamestnancoch a zamestnancami,
- vzdelávanie zamestnancov.

Vzhľadom na výšku a rast osobných nákladov je dôležité sledovať efektívnosť práce a optimálne využitie pracovného času. Toto chcem dosiahnuť:

- rozšírenie elektronického dochádzkového systému na všetkých zamestnancov,
- vykonaním analýzy o vyťaženi ľudských zdrojov na jednotlivých oddeleniach (na poddimenzovaných oddeleniach stav zvýšiť a na predimenzovaných oddeleniach stav znížiť),
- plánovaním a kontrolou nadčasov,
- stanovením KPI/benchmarku (nielen) pre vedúcich zamestnancov tak, aby boli odmeňovaní na základe aj merateľných/kvantifikovateľných ukazovateľov,

- zavedením zastupiteľnosti na oddeleniach (aby nebola výkon/odbornosť viazaný na jedného zamestnanca).

## **Záver**

Cieľom je profesionálne rozvíjať nemocnicu tak, aby plnila účel, na ktorý bola zriadená, transparentne a pri dosahovaní čo najlepšieho (kladného) hospodárskeho výsledku a ekonomických ukazovateľov.