

**Projekt stratégie rozvoja**  
**Fakultnej nemocnice s poliklinikou Nové Zámky**

	str.
Obsah	2
Úvod	3
1. História FNsP NZ	4
2. Stručný opis činnosti a súčasná situácia FNsP NZ	5
2.1. V súčasnosti poskytované zdravotnícke služby FNsP NZ	5
2.2 SWOT analýza	7
2.3. Vývojové trendy hospodárenia ako následok spôsobu riadenia FNsP NZ	8
3. Ciele do budúcnosti a spôsoby ich dosiahnutia vo FNsP NZ	11
3.1. Stanovenie cieľov do budúcnosti	11
3.2. Controlling ako nástroj manažérskeho riadenia	11
3.3. Osobné náklady a personalistika	14
3.4. Investície	15
3.5. Plán na 1 až 3 roky	17
3.6. Podnikateľské aktivity FNsP NZ	17
4. Záver	19

## Úvod

V prvých dvoch kapitolách Projektu stratégie rozvoja Fakultnej nemocnice s poliklinikou Nové Zámky (ďalej len FNsP NZ) je stručne spomenutá história vzniku nemocenskej zdravotnej starostlivosti v meste Nové Zámky a popísaný súčasný rozsah poskytovaných zdravotníckych služieb od jednotlivých lôžkových oddelení a kliník, cez obslužné zdravotnícke pracoviská až po všetky druhy ambulantnej starostlivosti v novozámočkej nemocnici. Najdôležitejšou časťou druhej kapitoly je popis súčasných spôsobov riadenia nemocnice zhodnotením hospodárskej situácie FNsP NZ v rokoch 2017 a 2018, resp. za rok 2019 po ukončení 6. mesiaca a analýza „najčerstvejších“ trendov v ekonomike organizácie. Všetky uvádzané historické číselné údaje sú voľne dostupné na webovej stránke FNsP NZ, resp. na stránke Centrálného registra zmlúv.

Ťažiskom celého Projektu je kapitola tretia, ktorá definuje ekonomické ciele nemocnice dosiahnuteľné v budúcom období 1 až 3 rokov a navrhuje spôsob dosiahnutia týchto cieľov pri zachovaní poskytovania kvalitných zdravotníckych služieb.

## 1. História FNsP NZ

Počiatky novozámockej nemocnice siahajú do minulého storočia. Výstavbou nemocnice v Nových Zámkoch sa začala zaoberať mestská rada začiatkom roku 1853. V areáli bol postavený jednoposchodový pavilón, ktorý slúžil ako lôžková časť. Bolo tu spolu 38 postelí pre chirurgických pacientov i pre pacientov s vnútornými ochoreniami. Bola tam aj operačná sala a lekárska ordinácia miestnosť. Jeden obytný dom slúžil ako byty pre zamestnancov, sklady, ďalej v ňom bola prijímacia miestnosť s lekárskou kanceláriou, kuchyňou, komorou, pracovňou a sušiarňou. **Slávnostné odovzdanie nemocnice do užívania sa konalo 1. 6. 1896.**

V roku 1960 vznikol Okresný ústav národného zdravia. V tom roku mala nemocnica už 412 postelí a pozostávala z interného, chirurgického, tuberkulózneho, gynekologicko-pôrodnického, detskodojčenského, nervového, krčného a kožného oddelenia. Sieť zdravotníckych zariadení v okrese ani svojím rozsahom ani priestorovým vybavením nevyhovovala potrebám už začiatkom šesťdesiatych rokov. Preto ešte v roku 1960 po územnej reorganizácii sa prišlo k spresneniu koncepcie výstavby novej nemocnice. Definitívne schválená celá akcia bola už programovým vyhlásením prvej vlády SR dňa 24.1.1969. Dňa 4.6.1969 bol položený základný kameň novej Nemocnice s poliklinikou a OHES na Slovenskej ul. v Nových Zámkoch.

**Nová nemocnica na Slovenskej ulici č.11 bola slávnostne otvorená 29.4.1982, pôvodne mala 795 lôžok.** Bola vybudovaná s celkovým rozpočtovým nákladom 326 miliónov korún. V rozľahlom 24-hektárovom areáli bol vybudovaný komplex budov: 13 poschodový monoblok s lôžkovými oddeleniami, širšie komplementy so spoločnými vyšetrovacími zložkami, užšie komplementy s operačnými sálami. Na tieto objekty nadväzuje poliklinická časť s detskou lôžkovou časťou. Samostatnými budovami sú administratívna budova, patológia a súdne lekárstvo, stravovacia prevádzka, pracovňa, doprava s garážami, dielne vlastnej údržby, skladové hospodárstvo, energocentrá a kyslíkové hospodárstvo.

Od roku 1996 dochádza postupne k vzniku kliník a ústavov Fakulty ošetrovateľstva a sociálnej práce Trnavskej Univerzity. Spolupráca s Trnavskou univerzitou bola ukončená v roku 2004.

**Od roku 2004 FNsP NZ spolupracuje s Vysokou školou zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety v Bratislave, ktorá má v nemocnici zriadené klinické pracoviská - v tomto roku bola zriadená Fakulta ošetrovateľstva a sociálnej práce sv. Ladislava so sídlom v Nových Zámkoch.**



## **2. Stručný opis činnosti a súčasná situácia FNsP NZ**

### *2.1. V súčasnosti poskytované zdravotnícke služby FNsP NZ*

FNsP NZ v súčasnosti zabezpečuje zdravotnú starostlivosť pre viac ako 150 000 obyvateľov okresu Nové Zámky a príľahlej spádovej oblasti Nitrianskeho kraja, pričom 660 lôžok je umiestnených na týchto lôžkových pracoviskách - klinikách a oddeleniach:

<b>KLINIKA VNÚTORNÉHO LEKÁRSTVA I.</b>	<b>KLINIKA VNÚTORNÉHO LEKÁRSTVA II.</b>
<b>NEUROLOGICKÁ KLINIKA</b>	<b>PEDIATRICKÁ KLINIKA</b>
<b>GYNEKOLOGICKO – PÔRODNÍCKA KLINIKA</b>	<b>CHIRURGICKÁ KLINIKA</b>
<b>UROLOGICKÁ KLINIKA</b>	<b>OTORINOLARYNGOLOGICKÁ KLINIKA</b>
<b>DERMATOVENEROLOGICKÁ KLINIKA</b>	<b>NEUROCHIRURGICKÁ KLINIKA</b>
<b>KLINIKA ANESTEZIOLÓGIE A INTENZÍVNEJ MEDICÍNY</b>	
<b>KLINIKA FYZIATRIE, BALNEOLÓGIE A LIEČEBNEJ REHABILITÁCIE</b>	
<b>PERINATOLOGICKÉ CENTRUM – NEONATOLOGICKÁ KLINIKA</b>	
<b>KLINIKA ANESTEZIOLÓGIE A INTENZÍVNEJ MEDICÍNY</b>	
<b>PSYCHIATRICKÉ ODDELENIE</b>	<b>ORTOPEDICKÉ ODDELENIE</b>
<b>ODDELENIE ÚRAZOVEJ CHIRURGIE</b>	<b>ODDELENIE KLINICKEJ ONKOLÓGIE</b>
<b>GERIATRICKÉ A DOLIEČOVACIE ODDELENIE</b>	

FNsP NZ disponuje spoločnými vyšetrovacími a liečebnými oddeleniami a ústavmi, resp. operačnými sálami s technickým zázemím:

<b>OFTALMOLOGICKÉ ODDELENIE</b>	<b>RÁDIOLOGICKÉ ODDELENIE</b>
<b>ODDELENIE PATOLOGICKEJ ANATÓMIE</b>	<b>ÚSTAV HEMATOLÓGIE</b>
<b>ÚSTAV KLINICKEJ MIKROBIOLÓGIE</b>	<b>ODDELENIE KLINICKEJ FARMAKOLÓGIE</b>
<b>CENTRÁLNE OPERAČNÉ SÁLY</b>	<b>ODDELENIE CENTRÁLNEJ STERILIZÁCIE</b>

Do FNsP NZ patria aj tieto zdravotnícke pracoviská:

**ODDELENIE LIEČEBNEJ VÝŽIVY A STRAVOVANIA**                      **a**  
**NEMOCNIČNÁ LEKÁREŇ**

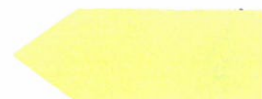
FNsP NZ prevádzkuje **2 ambulancie všeobecného lekára** a špecializované ambulancie:

- |                                      |                                       |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| – ambulancia vnútorného lekárstva I. | – ambulancia vnútorného lekárstva II. |
| – nefrologická ambulancia            | – endokrinologická ambulancia         |
| – diabetologická ambulancia          | – kardiologická ambulancia I.         |
| – kardiologická ambulancia II.       | – gastroenterologická ambulancia      |

- hepatologická ambulancia
- pneumologická ambulancia II.
- neurologická ambulancia I.
- dermatovenerologická ambulancia
- hematologická ambulancia
- otorinolaryngologická ambulancia
- ortopedická ambulancia
- chirurgická ambulancia II.
- onkochirurgická ambulancia
- proktologická ambulancia
- ambulancia klinickej onkológie I.
- neonatologická ambulancia I,
- ambulancia pediatrickej alergológie a imunológie
- pediatriká ambulancia – príjmová
- onkourologická ambulancia
- ambulancia anestéziológie a intenzívnej medicíny
- psychiatrická ambulancia II.
- ambulancia medicíny drogových závislostí
- ambulancia fyz., baln. a lieč. rehabilitácie
- gynekologická ambulancia I.
- gynekologická ambulancia – príjmová
- onkogynekologická ambulancia
- pneumologická ambulancia I.
- geriatrická ambulancia
- neurologická ambulancia II.
- oftalmologická ambulancia
- ambulancia klinickej farmakológie
- foniatrická ambulancia
- chirurgická ambulancia I.
- chirurgická ambulancia III.
- ambulancia cievnej chirurgie
- ambulancia úrazovej chirurgie
- ambulancia klinickej onkológie II.
- neonatologická ambulancia II.
- ambulancia pediatrickej nefrológie
- urologická ambulancia
- neurochirurgická ambulancia
- psychiatrická ambulancia I.
- ambulancia klinickej psychológie
- ambulancia fyzi., baln. a lieč. rehabilitácie II.
- gynekologická ambulancia II.
- urogynekologická ambulancia
- ambulancia rizikovej gravidity

FNsP NZ tiež prevádzkuje ambulancie Urgentného príjmu I. typu:

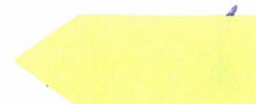
- Urgentný príjem I. typu
- Urgentný príjem I. typu – interný
- Urgentný príjem I. typu – chirurgický
- Urgentný príjem I. typu – úrazovej chirurgie





## 2.2. SWOT analýza FNsP NZ

<b>STRENGTHS (silné stránky)</b>	<b>WEAKNESSES (slabé stránky)</b>
strategická poloha v regióne = veľmi dobrá dostupnosť pre pacientov	zastaranosť technickej infraštruktúry = havárie, poruchy a vysoká nákladovosť údržby a opráv
kvalifikovaný a ľudský prístup zdravotníckeho personálu	zastaranosť energetického hospodárstva na báze pary = nízka efektivita a vysoká finančná náročnosť spotreby energií
vysoký potenciál kvalitných zdravotníckych služieb lekárov, sestier a sanitárov	zastarané metódy riadenia - bez plánovacieho procesu, bez existencie reálnych nástrojov riadenia
rozsiahly areál = možnosť ďalšieho rozvoja, prenájmov, prípadne zámery majetku a pod.	technický stav dôležitých pracovísk: OLVAŠ - kuchyňa, centrálna sterilizácia, práčovňa
spolupráca s VŠ Sv. Alžbety s Fakultou zdravotníctva a sociálnej práce sv. Ladislava	technický stav všetkých budov: tepelnoizolačné a hydroizolačné nedostatky všetkých budov FNsP NZ
spolupráca so Strednou zdravotníckou školou v Nových Zámkoch	rozsiahlosť pozemkov a celého majetku FNsP NZ, neschopnosť manažmentu tento majetok efektívne využívať
možnosť ubytovania mladých lekárov, sestier a sanitárov, resp. ostatných zamestnancov v bytoch patriacich FNsP NZ	vek a technický stav bytov FNsP NZ, nezaujem manažmentu o ich systematickú technickú revitalizáciu
<b>OPPORTUNITIES (príležitosti)</b>	<b>THREATS (hrozby)</b>
využívanie eurofondov na obnovu technického vybavenia budov aj lekárskej elektroniky	odchod skúsených lekárov a sestier do dôchodku, či kvalifikovaných lekárov a sestier v "najlepšom veku" na iné pracovisko
nájomné byty v majetku FNsP NZ ako konkurenčná výhoda pri stabilizácii medicínskeho personálu	pravidelná valorizácia plátov medicínskych pracovníkov a jej nepremietnutie do výnosov od ZP
permanentná komunikácia so ZP pri aktualizácii cien výkonov, resp. dopĺňaní ich druhov	stratové hospodárenie FNsP NZ a následná platobná neschopnosť ako výsledok zlej metódy riadenia manažmentu
zmena účelu využívania zle alebo vôbec nevyužívaných priestorov FNsP NZ	nespokojnosť pacientov pri permanentnom nezvyšovaní kvality zdravotníckej práce
širšie rozvíjanie vedy, výskumu, klinických štúdií v podmienkach FNsP NZ - financovanie formou grantov a medzinárodných podpôr	riziko súdnych sporov pri možných pochybeniach diagnóz či reoperáciách
neustála práca so zdravotníckymi informáciami z vnútra FNsP NZ aj z externého prostredia, ISO certifikát kvality	neprimeraný tlak odborových organizácií na sociálno-finančné podmienky pracovníkov
realizácia spinálneho centra zmenou účelu využitia v súčasnosti menej využívaných priestorov FNsP NZ	zmeny zdravotníckej aj nezdravotníckej legislatívy (rast minimálnej mzdy, rekreačné poukazy a pod.)



### 2.3. Vývojové trendy hospodárenia ako následok spôsobu riadenia FNsP NZ

Kvalitu manažérskeho riadenia, teda vlastne hospodárenia, vo FNsP NZ popíšeme v podobe porovnávania dosiahnutých výsledkov v rokoch 2017 a 2018 – Tabuľka č.1. Následne analyzujeme najčerstvejšie údaje v Tabuľke č. 2, kde sú uvedené dosiahnuté výsledky hospodárenia k 30.6.2019 a porovnané s rovnakým obdobím (k 30.júnu) roku 2018.

**Tabuľka č.1 Porovnanie hospodárenia vo FNsP NZ v rokoch 2017 a 2018**

Hlavná činnosť (HČ) - poskytovanie zdravotníckych služieb		všetky údaje sú v EUR		
účet/účty	vybrané kľúčové položky výnosov HČ	2018	2017	2019/2018 rast/pokles v +/-%
602	Tržby z predaja služieb	37 674 578	34 502 586	9%
<b>64</b>	<b>Ostatné výnosy z prevádzkovej činnosti</b>	<b>3 907 044</b>	<b>204 934</b>	<b>1806%</b>
	v tom			
641	Predaj nehnuteľnosti	1 781 200	0	-
648	Ostatné výnosy z prevádzkovej činnosti	2 120 179	192 595	1001%
<b>68</b>	<b>Výnosy z transferov</b>	<b>297 127</b>	<b>245 714</b>	<b>21%</b>
<b>6</b>	<b>Výnosy celkom z HČ</b>	<b>42 063 489</b>	<b>35 282 771</b>	<b>19%</b>
<b>6</b>	<b>Výnosy celkom z HČ bez 641 a bez 648</b>	<b>38 162 110</b>	<b>35 090 176</b>	<b>9%</b>
účet/účty	vybrané kľúčové položky nákladov HČ	2018	2017	2019/2018 rast/pokles v +/-%
<b>50</b>	<b>Spotrebované nákupy spolu</b>	<b>13 890 430</b>	<b>11 790 060</b>	<b>18%</b>
<b>51</b>	<b>Služby</b>	<b>1 458 691</b>	<b>1 417 202</b>	<b>3%</b>
<b>52</b>	<b>Osobné náklady</b>	<b>24 525 182</b>	<b>21 861 084</b>	<b>12%</b>
<b>55</b>	<b>Odpisy, rezervy a opravné položky z PČ a FČ</b>	<b>801 558</b>	<b>734 053</b>	<b>9%</b>
<b>5</b>	<b>Náklady celkom z HČ</b>	<b>41 152 821</b>	<b>35 955 177</b>	<b>14%</b>
	vybrané výsledkové položky z HČ	2018	2017	2019/2018 rast/pokles v +/-%
	Prevádzkový výsledok (EBITDA) z HČ	1 712 226	205 559	
	Prevádzkový výsledok (EBITDA) z HČ bez 641 a bez 648	-2 189 153	12 965	
	Výsledok hospodárenia pred zdanením z HČ	910 668	-672 406	
	Splatná daň z príjmov z HČ účet 591	108 003	612	

Pre hodnotenie ekonomickej výkonnosti FNsP NZ v jej hlavnej činnosti (HČ) tento komentár neberie do úvahy podnikateľskú činnosť, k tej sa vrátíme v závere tejto stati, resp. v kapitole č.3.

Tržby FNsP NZ z HČ (účet 602) vzrástli v roku 2018 oproti roku 2017 na 37,67 mil.EUR z 34,50 mil.EUR, **teda rast o 9 %**. Celkové tržby (spolu všetky 6-ové účty) boli ešte vyššie najmä o predaj nehnuteľnosti vo výške 1,78 mil.EUR a o výnosy na účte 648 vo výške 2,12 mil.EUR, ktoré však pre analýzu kvality manažérskeho riadenia ekonomiky FNsP NZ nemôžeme brať do úvahy – sú





to príjmy náhodné (nehnutelnosť) a nesystémové (648-čka), s ktorými do budúcnosti nemožno pre dosiahnutie vyrovnaného hospodárenia počítať ani ich plánovať.

Naproti tomu náklady z HČ v roku 2018 narástli v porovnaní s rokom 2017 o 14 %, hlavne vplyvom rastu osobných nákladov (až o 12 %) a rastu spotrebovaných nákupov 50 (až o 18%).

Takto „očistená“ výkonnosť FNsP NZ vyzerá úplne ináč – oveľa horšie – ako sa to javilo, teda zisk po zdanení (iba za HČ) cca 0,8 mil. EUR. Keď potom stanovíme ukazovateľ EBITDA za HČ bude táto na úrovni 1,71 mil.EUR. Pre zistenie kvality riadenia vo FNsP NZ je však potrebné vyjadriť **EBITDA odrátaním výnosov z nehnuteľnosti a 648-ky, potom to vychádza veľmi nepriaznivo vo výške - 2,19 mil.EUR.** Možno povedať teda, že už v roku 2018 (najmä v jeho druhej polovici) sa začali prejavovať nepriaznivé trendy v hospodárení FNsP NZ (pomyselné nožnice nákladov a výnosov sa začali roztvárať – dosahovanie výnosov bolo čím ďalej tým viac dosahované s vyššími nákladmi), ktoré však boli prekryté predajom nehnuteľnosti a príjmami na účte 648.

*Z uvedeného vyplýva, že ekonomické a finančné riadenie HČ vo FNsP NZ bolo svojou konzervatívnosťou úspešnejšie v roku 2017 ako v roku 2018, pričom v roku 2017 bola dosiahnutá finančná rovnováha – EBITDA z HČ bez zarátavania účtu 648 a transferov rovná plus 13 tis.EUR.*

**Tabuľka č.2 Porovnanie hospodárenia vo FNsP NZ k 30.júnu roku 2018 a 2019**

Hlavná činnosť (HČ) - poskytovanie zdravotníckych služieb		všetky údaje sú v EUR		
účet/účty	vybrané kľúčové položky výnosov HČ	k 30.6.2019	k 30.6.2018	6 2019/2018 rast/pokles v +/-%
602	Tržby z predaja služieb	20 547 958	18 886 178	9%
64	Ostatné výnosy z prevádzkovej činnosti	1 646 702	60 103	2640%
	v tom			
648	Ostatné výnosy z prevádzkovej činnosti	1 645 275	58 325	2721%
68	Výnosy z transferov	318 131	123 679	157%
<b>6</b>	<b>Výnosy celkom z HČ</b>	<b>22 613 767</b>	<b>19 166 334</b>	<b>18%</b>
<b>6</b>	<b>Výnosy celkom z HČ bez 648</b>	<b>20 968 492</b>	<b>19 108 009</b>	<b>10%</b>
účet/účty	vybrané kľúčové položky nákladov HČ	k 30.6.2019	k 30.6.2018	6 2019/2018 rast/pokles v +/-%
50	Spotrebované nákupy spolu	8 060 478	6 819 965	18%
51	Služby	818 531	674 883	21%
52	Osobné náklady	14 504 374	11 639 578	25%
55	Odpisy, rezervy a opravné položky z PČ a FČ	570 445	382 174	49%
<b>5</b>	<b>Náklady celkom z HČ</b>	<b>24 031 245</b>	<b>19 599 132</b>	<b>23%</b>
	vybrané výsledkové položky z HČ	k 30.6.2019	k 30.6.2018	6 2019/2018 rast/pokles v +/-%
	Prevádzkový výsledok (EBITDA) z HČ	-847 033	-50 624	1573%
	Prevádzkový výsledok (EBITDA) z HČ bez 648	-2 492 308	-108 949	2188%
	Výsledok hospodárenia pred zdanením z HČ	-1 417 477	-432 799	228%

Tržby FNsP NZ z HČ (účet 602) vzrástli k 30.6.2019 oproti rovnakému obdobiu roku 2018 na 20,55 mil.EUR z 18,88 mil.EUR, **teda rast o 9 %**. Celkové tržby (spolu všetky 6-ové účty) boli vyššie znova o výnosy na účte 648 vo výške 1,65 mil.EUR a o výnosy z transferov 0,32 mil.EUR, ktoré znova nemôžeme brať do úvahy. Naproti tomu náklady k 30.6.2019 narástli v porovnaní s týmto obdobím v roku 2018 až o 23 %, hlavne vplyvom rastu osobných nákladov (až o 25 % !!) a rastom spotrebovaných nákupov 50 (znova až o 18%).

Keď potom stanovíme ukazovateľ EBITDA za HČ 30.6.2019 bude už táto na úrovni – **0,85 mil.EUR**. Pri vyjadrení EBITDA odrátaním výnosov z 648-ky a transferov, potom táto vychádza **veľmi nepriaznivo až hrozivo vo výške -2,49 mil.EUR**. Treba si uvedomiť, tieto výsledky sú dosiahnuté ešte len za polrok 2019!! **Možno povedať, že v roku 2019 sa naplno prejavili nepriaznivé trendy v hospodárení FNsP NZ z roku 2018, najmä jeho druhej polovici.**

*Jednoduchou extrapoláciou (ktorá však predstavuje veľké zjednodušenie), za predpokladu nevykonania žiadnych zásahov do riadenia a hospodárskeho chodu FNsP NZ, sa dostaneme ku prognóze, že EBITDA z HČ dosiahne k 31.12.2019 minimálne sumu – 5 mil.EUR (matematickou extrapoláciou vychádza dokonca až suma -5,8 mil.EUR). Tieto veľmi nepriaznivé výsledky, resp. prognózy svedčia o veľmi nízkej kvalite ekonomického a finančného riadenia v roku 2019 v podmienkach FNsP NZ !!!*

**Pozn.** Podnikateľské aktivity FNsP NZ spočívajú najmä v prevádzke verejnej lekárne (VL) a prenajímaní nevyužívaných nehnuteľností vrátane 160 malometrážnych bytov. Z dostupných informačných zdrojov na stránke FNsP NZ možno zistiť priemernú maržu lekárne, v percentách sa pohybuje okolo 10% (čo je pomerne málo a svedčí to o malom predaji voľnopredajných liekov a doplnkového tovaru), ako aj absolútnu maržu, resp. priemerný mesačný obrat VL. Už nie je možné zistiť presné náklady len na VL, resp. len na prenájmy. Zostáva dúfať, že tieto sú pravidelne mesačne vyčísl'ované a sú menšie ako je priemerná mesačná marža VL, teda že VL nefunguje v čistej strate.



### 3. Ciele do budúcnosti a spôsoby ich dosiahnutia vo FNsP NZ

#### 3.1. Stanovenie cieľov do budúcnosti

Ciele inštitúcie akou je FNsP NZ vyplývajú z jej úlohy a postavenia v regióne ako najdôležitejšieho verejného poskytovateľa zdravotníckych služieb; všetky kľúčové ciele sú medzi sebou prepojené, pričom sa čiastočne vylučujú a sú viac dimenzionálneho charakteru. FNsP NZ musí minimálne naplňať v najbližších 1 až 3 rokoch tieto ciele:

- A, zachovanie, prípadne rozšírenie kvalitnej zdravotnej starostlivosti
- B, zabezpečenie vyrovnaného rozpočtu
- C, dosiahnutie maximálnej možnej efektivity vynakladania financií
- D, zabezpečenie perspektívnej personálnej politiky
- E, sledovanie externých výziev podstatných pre kreovanie dlhodobej stratégie

#### 3.2. Controlling ako nástroj manažérskeho riadenia

Členitosť organizačnej štruktúry FNsP NZ vyplývajúca z rozsahu zabezpečovaných zdravotníckych služieb je príčinou veľkej zložitosti ekonomických procesov prebiehajúcich v nemocnici. K spomínanej zložitosti prispievajú aj nevyhnutné podporné procesy zdravotníckeho (napr. sterilizácia) i nezdravotníckeho charakteru (napr. činnosť technických či administratívnych odborov a oddelení).

Manažéri vedenia nemocnice musia mať pre zdarné manažovanie takéhoto komplikovaného „ekonomického organizmu“ k dispozícii efektívny nástroj riadenia.

**Pre riadenie firmy v reálnom čase sa vo veľkej väčšine podobne zložitých ekonomických celkov používa ako nástroj controlling (ďalej len CTRL) v celej jeho šírke a možnostiach.**



FNsP NZ má síce CTRL oddelenie, ale ani z ďaleka nepoužíva všetky nástroje CTRL potrebné pre skutočné riadenie kľúčových procesov v nemocnici. Dôkazom a dôsledkom toho sú nepriaznivé ekonomické výsledky FNsP NZ za posledné roky (očistené o jednorazové a náhodné príjmy ako je predaj nehnuteľnosti či oddlžovanie zo strany ministerstva).

Ekonomická teória CTRL primárne člení na strategický a operatívny. Pre potreby FNsP NZ je potrebný samozrejme aj strategický CTRL, ale *pre úspešné dosahovanie krátkodobých cieľov (1 až 3 roky) je nevyhnutný efektívny operatívny CTRL s jeho kľúčovými procesnými nástrojmi:*

- A. **Výkazy CTRL: controllingové definovanie štruktúr výkazov manažérskeho účtovníctva (MÚ)** - členenie nákladov v zákonomnom účtovníctve je absolútne nevyhovujúce pre riadenie organizácie z úrovne manažérov, chýbajú kľúčové súvislosti medzi výnosmi a nákladmi – je potrebné vytvoriť tzv. **prevodový mostík** medzi účtovníctvom a MÚ a **následne kreovať výkaz/y MÚ**, ktoré budú podkladom pre správne rozhodnutia v čase a priestore; táto časť si vyžaduje vykonanie hĺbkovej analýzy štruktúry a vývoja nákladov a výnosov, resp. matematických vzťahov medzi nimi v čase, tzn. vlastne definovanie základnej štruktúry výkazu MÚ (výkazov, pretože sa to týka všetkých ekonomických podmnožín a zároveň aglomerovaného výkazu, ktorý je ich súčtom za nemocnicu ako celku);
- B. **Členenie nákladov CTRL: controlling pracuje s členením nákladov na variabilné a fixné** (niekedy menej správne zvané priame a nepriame náklady) v ich závislosti, resp. nezávislosti na výnosoch konkrétneho ekonomického celku; na túto skutočnosť nadväzuje aj spôsob definovania vnútropodnikových nákladov a výnosov v CTRL, ktorý preferuje tzv. neúplné náklady (plus výpočet tzv. krycieho príspevku I. a II.) pred úplnými vlastnými nákladmi (ÚVN), ktoré sú svojou podstatou nepoužiteľné pre manažérske účtovníctvo;
- C. **Výnosové strediská CTRL: je nutné definovať logické ekonomické podmnožiny (t.j. spojiť všetky logicky súvisiace činnosti, výnosy a náklady jednej kliniky, jedného oddelenia či jedného odboru a pod.) teda výnosové a nákladové strediská v zmysle štruktúry MÚ** (v súčasnosti je definovaných v nemocnici obrovské množstvo nákladových stredísk, pričom tento fakt znemožňuje vnímať manažérovi kľúčové podmnožiny a riadiť ich, rovnako mu to neumožňuje vidieť v reálnom čase nemocnicu v jej okamžitej celkovej ekonomickej kondícii);

- D. Plán CTRL: controllingové plánovanie a rozpočtovanie ako základný proces riadenia v štruktúre MÚ;**
- E. Prognózy v CTRL: popri jestvujúcom pláne je nutné systematické vytváranie prognóz vývoja hospodárskeho výsledku v štruktúre MÚ (prognóza znamená zapracovanie udalostí a predpokladov vzniknutých po odsúhlasení plánu)**
- F. Reporting CTRL: pravidelný (vopred stanovený termín) reporting s kľúčovou metódou vyhodnocovania odchýlok výsledkov vo výkazoch MÚ od plánu v príčinných súvislostiach, najčastejšie na báze mesiaca; dôležitou súčasťou tohto je aj controllerom kvalifikovaná prezentácia príčin konkrétnych odchýlok a následné prijímanie rozhodnutí; dôležitá je jednoduchosť reportingu – odporúča sa jednostranový (1xA4) report v jednoduchej štruktúre (max. rozsah 80 riadkov, plus 5 až 9 pomerových ukazovateľov) o každom ekonomickom celku;**
- G. Včasnosť CTRL na úkor presnosti: výkaz MÚ o výsledkoch podmnožín a celku za uplynulý mesiac musí byť predložený do 5., resp. do 7. pracovného dňa mesiaca nasledujúceho po sledovanom mesiaci, niektoré položky je postačujúce vyčíslit' kvalifikovaným odhadom – pre rozhodovanie manažéra stačí 93-98%-ná presnosť výkazu - „aby nám znova neušiel celý mesiac“, zhodnocovanie výsledkov po 15. dni v nasledujúcom mesiaci alebo dokonca ku 25.dňu (deň výkazu DPH) znamená faktickú nemožnosť vstupovania rozhodnutiami manažéra do žiadneho rozbehnutého mesiaca;**
- H. Takto vytvorený výkaz MÚ, jeho pravidelné prerokúvanie manažérom/mi na príslušnej úrovni riadenia ako aj následné manažérske rozhodnutia ako dôsledky analýz príčin odchýlok v CTRL procese znamenajú reálny nástroj pre manažérov na riadenie procesov v podmnožinách (klinikách, oddeleniach či odboroch) ale aj v nemocnici ako celku v reálnom čase.**

#### **Náplň a oblasti práce Controllera, resp. Oddelenia controllingu**

- Analýza nákladov a výkonov jednotlivých oddelení, stanovenie súvislostí medzi nimi, stanovenie možností znižovania nákladov pri zachovaní výkonov, úzka spolupráca s oddelením účtovníctva a oddelením DRG
- Plánovanie, rozpočtovanie a kontrola – zisťovanie príčin odchýlok skutočnosti a plánu
- Organizácia manažérskeho vnútropodnikového výkazníctva so zameraním na budúcnosť
- Zabezpečovanie výkazov MÚ a reportingu ako procesu predávania informácií medzi manažérmi podmnožín a manažérmi FNsP NZ ako celku a naopak = základná báza pre rozhodovanie manažérov FNsP NZ
- Vytváranie bežných a špeciálnych analýz, spracovanie interných ukazovateľov





- Spracovanie ekonomických ukazovateľov
- Správnosť využívania finančných zdrojov, transparentnosť finančného procesu, návrh opatrení

**Vo veľkých organizáciách akou je FNsP NZ je výkonný a funkčný controllingový útvar nevyhnutný. Nástroje operatívneho controllingu sú významné v oblasti podpory kvality riadenia zdravotníckeho zariadenia, pričom je veľmi dôležité zvoliť také nástroje, ktoré dokážu v nemocnici včas odkrývať prípadné nedostatky, aby bolo možné ich urýchlene riešiť a naplňať stanovené ciele.**

### *3.3. Osobné náklady a personalistika*

Najväčšou a teda aj najdôležitejšou položkou nákladov v HČ FNsP NZ sú osobné náklady (ON), teda mzdy a odvody zamestnancov. V roku 2017 tieto tvorili 63,36% z výkonov v HČ (účet 602) a v roku 2018 to už bolo 65,10%. V absolútnych číslach sa osobné náklady pre HČ medziročne (2018/2017) zvýšili o 2,275 mil.EUR. pričom rast výnosov na účte 602 z HČ stúpol o 2,396 mil.EUR.. V období od 1.1.2019 do 30.6.2019 dosiahlo percento ON na HČ hodnotu 70,59%, v absolútnom vyjadrení stúpili tieto náklady voči rovnakému obdobiu roku 2018 o 2,865 mil.EUR, pričom rast výnosov na účte 602 z HČ stúpol iba o 1,662 mil.EUR.

Z týchto údajov vyplýva vážnosť a dôležitosť problematiky personalistiky pre riadenie hlavnej činnosti – zdravotníckych služieb - vo FNsP NZ.

V ďalšom je potrebné si uvedomiť, kto sú kľúčové osoby pre dosahovanie výkonov HČ v podmienkach FNsP NZ. Sú to v prvom rade lekári, ľudia vysoko kvalifikovaní a erudovaní vo svojej odbornosti, na ktorých hlavne stojí a padá kvalita zdravotníckych služieb poskytovaných nemocnicou. Sú to špičkoví odborníci, ktorých riadenie z úrovni manažérov si vyžaduje špeciálny prístup. Pre riadenie týchto zamestnancov rozhodne nestačí jednoduchý direktívny spôsob, ktorý je často krát používaný. Pre motiváciu k práci týchto ľudí rozhodne nestačí slušný plat! Riadenie vzdelaných tvorivých ľudí, ktorými lekári určite sú, si vyžaduje tiež tvorivý prístup. Je nevyhnutné vytvárať pracovné podmienky také, ktoré ich motivujú k vyšším výkonom, ďalšiemu vzdelávaniu sa, k vytváraniu pozitívneho ovzdušia na klinikách oddelenia či iných pracoviskách.

**Takým manažérskym prístupom je behavioristický prístup, ktorý sa orientuje na neformálne vzťahy v skupinách a hľadá metódy využiteľné pri riešení psychologických a sociálnych problémov skupiny, pri riešení osobných a skupinových vzťahov.**





**Popri používaní behavioristického prístupu je pre zdarný chod celku nevyhnutné pravidelné exaktné vyčísl'ovanie výnosov a nákladov manažovaného celku so systematickým hľadáním slabých miest a znižovaním nákladov, zisťovaním príčinných súvislosti odchýlok skutočnosti od plánu a vyvodzovaním osobnej zodpovednosti za nedostatky – toto umožňuje controlling.**

Veľmi podobnou skupinou zamestnancov aj z hľadiska dôležitosti pre HČ sú zdravotné sestry a sanitári, ktorí spoluvytvárajú a spolu ovplyvňujú kvalitu zdravotníckych služieb. Pri personalistike tejto časti zamestnancov zohráva popri platových podmienkach dôležitú úlohu aj vytváranie zázemia a predpokladov k lojalite voči nemocnici – napríklad je dôležité, že novým zdravotníkom je FNŠP NZ schopná ponúknuť ubytovanie v malometrážnych bytoch ktorých je vlastníkom.

### **Byty ako konkurenčná výhoda a stabilizačný faktor dopĺňania personálu FNŠP NZ**

Fakultná nemocnica s poliklinikou Nové Zámky má v správe päť panelových domov, resp. v nich 160 jednoizbových bytových jednotiek (dané do užívania asi v roku 1982). Bytové domy neboli v žiadnom smere od uvedenia do používania zásadne opravované ani rekonštruované.

**Je len málo nemocníc v SR, ak vôbec, ktoré majú tú možnosť pri náboře zdravotníckeho personálu ponúknuť mu aj ubytovanie. Túto konkurenčnú výhodu FNŠP NZ si zatiaľ manažment neuvedomuje dost' silno, inak by robil rázne kroky bytovky dostať na štandardnú úroveň vyhovujúcu stavebným normám aj požiadavkám na normálne bývanie v 3.tisícročí.**

Ide o kroky právne (zámena pozemkov pod bytovkami s mestom Nové Zámky), finančné (získanie finančných prostriedkov na revitalizáciu napr. zo štátneho bytového fondu, alebo eurofondov) a následné zabezpečenie týchto stavebných prác:

a, kompletne zateplenie plášťa bytoviek zvonka a zvnútra od stropov pivníc vrátane výmeny zvyšných okien a výplní otvorov aj v spoločných priestoroch (okná pivníc a schodíšť, vchodové dvere) a rekonštrukcia balkónov,

b, rekonštrukcia tepelného hospodárstva (každá bytovka by mala vlastný kotol na výrobu tepla aj TUV), - **táto jediná investícia je vyriešená - bude súčasťou tzv. Energoprojektu, viac o tom v bode 3.4.**

c, rekonštrukcia spoločných rozvodov (stúpačky – studená a teplá voda, kanál, plyn, električka, bleskozvody, ostatné),

d, rekonštrukcia interiérov bytov (podlahy a obklady, jadro, zdravotnícka, siete v bytoch, kuchynská linka).

### *3.4. Investície*

V tejto stati budú spomenuté najbližšie väčšie investičné akcie FNŠP NZ:

A, záver roku 2019 je začiatkom zásadnej **rekonštrukcie technickej infraštruktúry monobloku** – hlavnej budovy FNŠP NZ. Z európskych štrukturálnych fondov v rámci programu IROP sa budú financovať tieto stavebné objekty:

- Rekonštrukcia stropov a podláh patientskych priestorov oddelení,
- Výmena 10 kusov hlavných výťahov,

- Rekonštrukcia elektroinštalácie patientskych priestorov oddelení,
- Rekonštrukcia rozvodov vody a kanalizácie,
- Nové úsporné svietidlá patientskych priestorov, financované z kapitálových výdavkov MZ SR

Dodávateľ stavebnej časti realizuje všetky uvedené stavebné objekty v hodnote 6,6 mil.EUR s DPH. Realizačná doba je plánovaná na 2 roky.

B, Zároveň sú z eurofondov financované **lekárske prístroje**, v sume cca 12,34 mil.EUR s DPH, realizácia dodávok začne v závere roku 2019.

V rámci tejto investície je plánovaná zásadná rekonštrukcia **oddelenia centrálnej sterilizácie** – súčasťou uvedenej sumy je technické zariadenie a základná sterilizačná technológia – myčky, autoklávy (sterilizátory), formaldehydové sterilizátory ako aj technológia úpravne vody potrebnej pre technológiu sterilizácie. Nutné stavebné úpravy jestvujúcich priestorov sú v štádiu tvorby projektovej dokumentácie (PD), pričom, samozrejme, po realizácii bude oddelenie sterilizácie spĺňať vysoké kritériá správnej výrobnjej praxe (HACCP).

C, V poslednom štvrtroku 2019 začína tiež pre FNŠP NZ veľmi dôležitý tzv. **Energoprojekt**, ktorého realizácia bude znamenať zásadné zníženie energetickej náročnosti FNŠP NZ. Nosnou časťou bude diverzifikácia energetického hospodárstva – namiesto jednej centrálnej kotolní bude činných 7 kotolní – a zároveň prejde celý systém z doterajšieho distribučného média pary na teplú vodu. Popri novom technickom riešení kotolní bude v rámci Energoprojektu realizovaných ďalších 8 opatrení. Priemerná ročná úspora na energiách je plánovaná vo výške 0,8 mil.EUR. Realizačná doba opatrení je predpokladaná od podpisu zmluvy do 2 rokov.

Investíciu v celkovej výške 5,84 mil.EUR s DPH zafinancuje dodávateľ, ktorému sa táto investícia bude splácať z usporenej energie v období zmluvného vzťahu 10 rokov rátaných od ukončenia realizácie všetkých technických opatrení.

V rámci opatrení Energoprojektu bude zrekonštruovaná aj pracovňa FNŠP NZ.

D, Ďalšou väčšou plánovanou investíciou je vybudovanie **Spinálneho centra** rekonštrukciou jestvujúcich priestorov, tento projekt je v štádiu PD.

E, Ďalšou potrebnou by mala byť rekonštrukcia Oddelenia liečebnej výživy a stravovania – kuchyne, táto je v štádiu analýzy, či ísť cestou outsourcingu alebo realizáciou vlastných nákladov FNŠP NZ, resp. z kapitálových výdavkov MZ SR.



### 3.5. Plán na 1 až 3 roky

Približná prognóza vývoja v roku 2019, výsledku k 31.12.2019, resp. potreby dofinancovania z MZ SR zo štátneho rozpočtu na prevádzkové náklady FNsP NZ bola načrtnutá vyššie.

Pri tvorbe plánu na najbližšie jeden až tri roky (obdobie 2020 až 2022) treba vychádzať **z externých parametrov**, ktoré budú ovplyvňovať dosahované výnosy aj náklady FNsP NZ (zdroj všetkých údajov – Inštitút finančnej politiky MF SR, september 2019):

- **rast HDP SR** v % 2020 – 2,3; 2021 – 2,8; 2022 – 2,7
- **rast nominálnych miezd** v % 2020 – 4,7; 2021 – 5,1; 2022 – 4,8
- **miera inflácie** v % 2020 – 2,1; 2021 – 2,2; 2022 – 2,3

Vypracovať realizovateľný a použiteľný plán len z údajov v hore uvedených zdrojoch je nemožné. Avšak je možné po odhalení uvedených trendov nadefinovať aspoň potrebné budúce trendy nákladov tak, aby bolo možné dosiahnuť vyrovnaný rozpočet najneskôr v prvej polovici roku 2021.

A, Z uvedených externých čísel možno počítať s rastom výkonov HČ o 4% medziročne,

B, Je potrebné znížiť náklady skupín 50 a 51 v priemere min. o 8% ročne, prispeje k tomu zavedenie efektívneho controllingu aj znížené náklady na energie,

C, Z osobných nákladov je potrebné ubrať v roku 2020 a v roku 2021 po 2%, v roku 2022 len 1% medziročne, takto je možné v roku 2022 dosiahnuť 63% osobných nákladov z výnosov HČ tak, ako to bolo v roku 2017, čo zakladá dosiahnutie určitej rovnováhy v oblasti personalistiky,

**Treba poznamenať, že pri týchto kondíciách a „miernych“ úsporách, najmä osobných nákladov, v roku 2020 ešte bude potrebné dofinancovanie prevádzky FNsP NZ zo štátneho rozpočtu približne v sume 3 mil.EUR ako následku trendov z roku 2019 !!!**

**Všetky uvedené prognostické percentuálne body vychádzajú z predbežného prepočtu na roky 2020 až 2022 týkajúceho sa iba HČ – teda výhradne poskytovania zdravotníckych služieb vo FNsP NZ, ktorý však nemožno považovať v žiadnom prípade za plán !**

### 3.6. Podnikateľské aktivity FNsP NZ

Podnikateľské aktivity FNsP NZ sú rozložené na tri základné oblasti:

1. Maloobchodný predaj vo verejnej lekárni (VL)
2. Prenájom nehnuteľností nevyužívaných na hlavnú ani vedľajšiu činnosť FNsP NZ
3. Prenájom nehnuteľností – malometrážnych bytov v počte 160





VL dosahuje slušné mesačné obraty, napríklad v prvom polroku 2019 až 300 tis.EUR. Horšie je to s dosahovanou maržou, ako už bolo spomenuté, ktorá sa pohybuje na úrovni 10%. Táto samozrejme súvisí so sortimentom realizovaných liekov ale aj s inými faktormi. Pre ilustráciu lekárne Dr.MAX dosahujú %-nu maržu začínajúcu na čísle 20, čo svedčí o neustálej marketingovej činnosti pracovníkov lekárne s voľnopredajnými liekmi a doplnkovými produktmi, resp. s ich cenami a rabatmi. Ďalšou stránkou činnosti je oblasť bonusovania obrátov s jednotlivými distribučnými firmami. Pri uvedených obratoch letným prepočtom možno zistiť, že je možné dosahovať pri dodržaní dohodnutej lehoty splatnosti mesačný bonus v hodnotách 5 a viac tisíc EUR – táto oblasť už však nespadá do kompetencií pracovníkov VL.

Zákon o správe štátneho majetku stanovuje nevyužívaný majetok ponúkať do prenájmov a takýmto spôsobom ho zhodnocovať. FNsP NZ má na základe uskutočnených verejných súťaží uzavreté dlhodobé zmluvy na prenájom takýchto priestorov.

Problematika prenájmu bytov bola pomerne podrobne rozobraná v stati 3.3., pričom nie je skutočným podnikaním, pretože účtované nájomné je regulované v zmysle zákona.



Na záver možno uviesť, že jedinou istotou do budúcnosti v činnosti FNsP NZ, ale aj ostatných zdravotníckych zariadení, je istota permanentných zmien, ktoré predstavujú neustálu výzvu pre manažérov všetkých úrovní riadenia v nemocnici. Je jasné, že zvládnuť tieto výzvy dokážu len manažéri pripravení na ne po všetkých stránkach.

Na úplný záver uvádzam zopár futurologických vízií v zdravotníctve nasledujúcich dvoch dekád (do r. 2040) - zdravotníctvo (údajne) zmení na nepoznanie päť väčších revolúcií:

- personalizovaná liečba založená na osobnej DNA analýze,
- využitie kmeňových buniek na opravu či obnovu rastu tkanív a orgánov,
- využitie nanočastíc na vývoj a distribúciu liekov na submikroskopickej úrovni,
- úprava ľudskej DNA na zlepšenie zdravia,
- digitalizácia dát prostredníctvom umelej inteligencie.