

**PROJEKT STRATÉGIE ROZVOJA**  
**FAKULTNEJ NEMOCNICE TRNAVA**

Vypracoval: **JUDr. Vladislav Šrojta**

## Obsah:

<b>1. Úvod – východiskový stav</b> .....	3
<b>2. Platná legislatíva Slovenskej republiky a kľúčové zákony v zdravotníckych zariadeniach</b> .....	4
2.1 Zákony, súvisiace so zdravotnou starostlivosťou a poisťovníctvom.....	4
2.2 Zákony, súvisiace s pracovnoprávnymi vzťahmi.....	4
2.3 Zákony, súvisiace s lekárenskou praxou.....	5
2.4 Zákony, súvisiace s obstarávaním prác a služieb a s ekonomickým účtovníctvom..	5
<b>3. Stručná charakteristika organizácie</b> .....	5
3.1 Významné udalosti roka 2020 .....	7
3.2 Ekonomické ukazovatele organizácie za rok 2019.....	9
<b>4. SWOT analýza</b> .....	12
<b>5. Identifikácia problémov a opatrenia na zvýšenie efektívnosti hospodárenia</b> .....	14
<b>6. Strategická vízia a plány na zefektívnenie chodu FN Trnava</b> .....	17
A. Vízia .....	17
B. Strategické plány .....	18
<b>7. Záver</b> .....	20

## 1. Úvod – východiskový stav

Tvorbu tejto stratégie som konzultoval s viacerými renomovanými odborníkmi z odboru medicíny a zdravotníctva, ako aj z odboru krízového manažmentu. Za ich cenné rady im patrí moja veľká vďaka.

Fakultná nemocnica Trnava (ďalej len „FN Trnava“) bola zriadená Ministerstvom zdravotníctva Slovenskej republiky zriaďovacou listinou zo dňa 14. 6. 1991, číslo 1970/1991-A/IV-1, v znení neskorších rozhodnutí, ako štátna príspevková organizácia podľa ustanovenia § 21 zákona č. 523/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Posledné rozhodnutie Ministerstva zdravotníctva SR je Rozhodnutie o zmene zriaďovacej listiny FN Trnava, č. Z07469-2017-OZZAP zo dňa 6. 3. 2017, ktorým sa mení a dopĺňa s účinnosťou od 1. 4. 2017 zriaďovacia listina Fakultnej nemocnice Trnava zo dňa 14. 6. 1991, číslo 1970/1991-A/IV-1 v znení neskorších zmien a dodatkov.

FN Trnava hospodári v súlade so zákonom č. 523/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov. Najvyšší podiel finančných zdrojov bol poskytnutý za výkony za zdravotnú starostlivosť od zdravotných poisťovní, rešpektujúc opatrenie Ministerstva zdravotníctva SR č. 07045/2003-OAP z 30. 12. 2003, ktorým sa ustanovuje rozsah regulácie cien v oblasti zdravotníctva v znení neskorších predpisov, Vyhlášky MZ SR o minimálnych požiadavkách na personálne zabezpečenie a materiálno-technické vybavenie jednotlivých druhov zdravotníckych zariadení, zákona č. 577/2004 Z. z. o rozsahu zdravotnej starostlivosti uhrádzanej na základe verejného zdravotného poistenia a o úhradách za služby súvisiace s poskytovaním zdravotnej starostlivosti, zákona č. 576/2004 Z. z. o zdravotnej starostlivosti, službách súvisiacich s poskytovaním zdravotnej starostlivosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

Cieľom tohto projektu je popísať a načrtnúť stratégiu rozvoja FN Trnava v svetle aktuálnej situácie, či už celospoločenskej, ekonomickej a personálnej a tiež z hľadiska poskytovania komplexnej zdravotnej starostlivosti.

FN Trnava musí v prvom rade klásť dôraz na proklientsky orientované zdravotníctvo, na záujmy a potreby pacienta. Esenciálny význam pri samotnej realizácii projektu stratégie rozvoja musí zohrávať zainteresovanie a participácia samotných zamestnancov na plnení stanovených cieľov. Bez ich podpory, porozumenia a ochoty pracovať, táto stratégia ostane iba ďalším zbytočne popísaným listom papiera.

## **2. Platná legislatíva Slovenskej republiky a kľúčové zákony v zdravotníckych zariadeniach**

Ústava SR (Ústavný zákon č.460/1992 Zb.)

### *2.1 Zákony súvisiace so zdravotnou starostlivosťou a poisťovníctvom*

- Zákon č. 355/2007 Z. z. o ochrane, podpore a rozvoji verejného zdravia a o zmene a doplnení niektorých zákonov
- Zákon č. 576/2004 Z. z. o zdravotnej starostlivosti, službách súvisiacich s poskytovaním zdravotnej starostlivosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov
- Zákon č. 577/2004 Z. z. o rozsahu zdravotnej starostlivosti uhrádzanej na základe verejného zdravotného poistenia a o úhradách za služby súvisiace s poskytovaním zdravotnej starostlivosti
- Zákon č. 578/2004 Z. z. o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti, zdravotníckych pracovníkoch, stavovských organizáciách v zdravotníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov
- Zákon č. 579/2004 Z. z. o záchranej zdravotnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov
- Zákon č. 580/2004 Z. z. o zdravotnom poistení a o zmene a doplnení zákona č. 95/2002 Z. z. o poisťovníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov
- Zákon č. 581/2004 Z. z. o zdravotných poisťovniach, dohľade nad zdravotnou starostlivosťou a o zmene a doplnení niektorých zákonov

### *2.2 Zákony súvisiace s pracovnoprávnymi vzťahmi*

- Nariadenie vlády č. 296/2010 Z. z. o odbornej spôsobilosti na výkon zdravotníckeho povolania, spôsobe ďalšieho vzdelávania zdravotníckych pracovníkov, sústave špecializačných odborov a sústave certifikovaných pracovných činností
- Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce

- Zákon č. 578/2004 Z. z. o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti, zdravotníckych pracovníkoch, stavovských organizáciách v zdravotníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov

### *2.3 Zákony súvisiace s lekárenskou praxou*

- Zákon č. 362/2011 Z. z. o liekoch a zdravotníckych pomôckach a o zmene a doplnení niektorých zákonov
- Zákon č. 363/2011 Z. z. o rozsahu a podmienkach úhrady liekov, zdravotníckych pomôcok a dietetických potravín na základe verejného zdravotného poistenia a o zmene a doplnení niektorých zákonov

### *2.4 Zákony súvisiace s obstarávaním prác a služieb a s ekonomickým účtovníctvom*

- Zákon č. 343/2015 Z. z. o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov
- Zákon č. 523/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy a o zmene a doplnení niektorých zákonov
- Zákon č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve

## **3. Stručná charakteristika organizácie**

FN Trnava je najväčším poskytovateľom zdravotnej starostlivosti v Trnavskom samosprávnom kraji. Na 641 lôžkach sa odlieči viac ako 25.000 pacientov ročne. Kvalifikovaný personál realizuje liečebno-preventívny a ošetrovateľský proces, s cieľom zaistiť maximálnu spokojnosť pacientov.

FN Trnava reprezentuje rozsiahla spádová oblasť, do ktorej prislúcha približne 565.000 obyvateľov (stav k 31. 12. 2019), ale zároveň sa vyznačuje výbornou dostupnosťou. S tým súvisí široké spektrum zdravotníckych výkonov v rámci komplexnej zdravotnej starostlivosti, ktorá je poskytovaná na lôžkovej časti, v ambulantnej časti, jednodňovej ambulantnej starostlivosti a na pracoviskách spoločných vyšetrovacích a liečebných zložiek. Neoddeliteľnou súčasťou poskytovania zdravotnej starostlivosti je aj pracovisko urgentného príjmu I. typu, nemocničná lekáreň a ambulantná pohotovostná služba pre dospelých. FN Trnava poskytuje tiež komplexnú zdravotnú starostlivosť v dennom detskom stacionári, v

špecializačnom odbore pediatrická neurológia, fyziatria, balneológia a liečebná rehabilitácia, pediatrická pneumológia a ftizeológia.

FN Trnava je výučbovým zariadením Fakulty zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity, Strednej zdravotníckej školy v Trnave a Univerzity sv. Cyrila a Metoda v Trnave. Vzhľadom na charakter nemocnice a kvalitnú dlhodobú spoluprácu medzi organizáciami, absolvovali študenti uvedených škôl prax na jej klinikách a oddeleniach pod dozorom skúsených odborníkov.

**Pracoviská FN Trnava:**

<b>Kliniky (10)</b>	<b>Oddelenia (16)</b>
Chirurgická klinika	Geriatrické oddelenie
Klinika pediatrie	Psychiatrické oddelenie
Gynekologicko-pôrodnická klinika	ORL oddelenie
Klinika infektológie	Kožné oddelenie
Klinika vnútorného lekárstva	Neurologické oddelenie
Klinika anesteziológie a intenzívnej medicíny	Novorodenecké oddelenie
Klinika vnútorného lekárstva	Očné oddelenie
Onkologická klinika	Oddelenie dlhodobej intenzívnej starostlivosti
Rádiologická klinika	Oddelenie pneumológie a ftizeológie
Traumatologicko-ortopedická klinika	Oddelenie centrálnej sterilizácie
Urologická klinika	Patologicko anatomické oddelenie
Rádiologická klinika	Hematologické oddelenie
	Urgentný príjem
	Oddelenie nemocničnej hygieny a epidemiológie



Kliniky (10)	Oddelenia (16)
	Denný detský stacionár
	Centrálne operačné sály*

### Plán nemocnice:



### 3.1 Významné udalosti roka 2020

Priestory Onkologickej ambulancie FN Trnava prešli kompletnou rekonštrukciou. Rekonštrukčné práce sa začali v mesiaci marec a ukončili sa v mesiaci máj. V rámci ambulancie

je vytvorená recepcia s objednávkovým systémom pre štyri samostatné ordinácie. Pacient sa môže objednať k svojmu lekárovi na konkrétny dátum a čas. Zvýši sa tak rýchlosť vybavenia pacienta. Rekonštrukcia pomohla modernizovať aj systém práce s pacientom, čo je veľký prínos pre samotného pacienta, ale aj pre personál ambulancie.

FN Trnava ďalej rozšírila diabetologickú ambulanciu, ktorá je súčasťou Kliniky vnútorného lekárstva. Na ambulancii pôsobia lekári, špecialisti v odbore diabetológia, poskytujúci komplexnú starostlivosť pre pacientov s ochorením diabetes mellitus, prediabetickým syndrómom a pre tehotné ženy s cukrovkou.

Zdravotnícke noviny každý rok organizujú verejnú anketu TOP LEKÁR SLOVENSKO, ktorá je spojená s ocenením najlepších lekárov na Slovensku. V ankete hlasujú pacienti, ktorí môžu dať konkrétnemu lekárovi hlas. Úspech zaznamenali aj lekári FN Trnava. Obsadili jedno prvé miesto a dve tretie miesta. Konkrétne MUDr. Georgi Krastev, PhD., prvé miesto v odbore Neurológia, MUDr. Iveta Kopecká, PhD., tretie miesto v odbore Patológia, MUDr. Ivan Karbula, tretie miesto v odbore Psychiatria.

FN Trnava otvorila dňa 17. 9. 2020 veľkokapacitné odberové miesto (VOM) na COVID-19. Veľkokapacitné odberové miesto sa nachádza na parkovisku pri Dohnányho ulici (oproti Urgentnému príjmu), kde sú tri kontajnery. Prvý kontajner slúži na registráciu pacientov, pričom je potrebné mať so sebou COVID-pass. Odbery sa realizujú v ďalších dvoch kontajneroch cez odberové okienka. Personál a ozbrojené zložky budú usmerňovať osoby, ktoré pôjdu na testovanie. Zároveň sa FN Trnava pripravila na zvládnutie druhej vlny COVID-19. V súčasnosti nemocnica reprofilizovala 61 lôžok, z čoho je šesť lôžok na jednotke intenzívnej starostlivosti. Na Klinike infektológie je ďalších 38 lôžok pre pacientov s COVID-19, pričom spolu je vyčlenených 99 lôžok pre pacientov s COVID-19. FN Trnava vytvorila aj zásoby osobných ochranných pomôcok, ktoré zvyšujú bezpečnosť personálu pri práci s pacientom. FN Trnava má celkovo 53 pľúcnych ventilácií, na obsluhu ktorých školila ďalší zdravotnícky personál.

Vzhľadom na postupné ozdravovanie a modernizáciu FN Trnava je viac než zrejmé, že bude potrebné podniknúť zásadnejšie kroky systémového aj strategického charakteru. Pri hospodárskych výsledkoch FN Trnava je potrebné sústrediť sa na správne manažérske



rozhodnutia, efektívnu komunikáciu so spolupracujúcimi inštitúciami a takto nasmerovať nemocnicu k transparentnosti a aktívnej ochote riešiť jednotlivé problémy.

### 3.2 Správa o hospodárení a činnosti organizácie za rok 2019

Prehľad ukazovateľov FN Trnava

	rok 2017	rok 2018	rok 2019	index 2018/2017	index 2019/2018
<b>Počet lôžok</b>	<b>641</b>	<b>641</b>	<b>641</b>	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>
Počet výkonov na oddeleniach (UH, OHV, ...)	24 738	24 242	23 496	0,980	0,969
<b>Priemerná dĺžka hospitalizácie</b>	<b>6,60</b>	<b>6,66</b>	<b>6,34</b>	<b>1,009</b>	<b>0,952</b>
Počet vyšetrení SVLZ	182 029	185 111	191 389	1,017	1,034
Počet ost. vyšetrení (amb., JZS, stacionár, UPS)	240 438	254 300	263 584	1,058	1,037
<b>Obložnosť</b>	<b>72,14</b>	<b>71,14</b>	<b>72,59</b>	<b>0,986</b>	<b>1,020</b>
<b>Priemerný evidenčný prepočítaný počet zamestnancov</b>	<b>1 168,12</b>	<b>1 207,20</b>	<b>1 223,16</b>	<b>1,033</b>	<b>1,013</b>
- lekári	218,75	228,49	225,03	1,045	0,985
- SZP	697,88	715,02	724,43	1,025	1,013
- ostatní	251,49	263,69	273,70	1,049	1,038
<b>Priemerná mzda</b>	<b>1 262</b>	<b>1 365</b>	<b>1 520</b>	<b>1,081</b>	<b>1,114</b>
<b>Produktivita práce z prevádzkových výnosov</b>	<b>36 182,95</b>	<b>36 477,47</b>	<b>38 763,31</b>	<b>1,008</b>	<b>1,063</b>
<b>Výnosy spolu</b>	<b>43 130 175</b>	<b>51 134 704</b>	<b>61 526 110</b>	<b>1,188</b>	<b>1,203</b>
- zdravotné poisťovne	38 380 753	39 452 302	43 165 769	1,028	1,094
- ostatné prevádzkové	3 885 277	4 583 299	4 247 964	1,180	0,927
- výnosy z transferov DM	801 709	1 051 857	1 228 052	1,312	1,168
- mimoriadne (predaj majetku, zúčt. rezerv a oprav. položiek, odpis záväzkov)	62 436	6 047 246	12 884 325	96,855	2,131
<b>Náklady spolu</b>	<b>43 783 218</b>	<b>52 532 947</b>	<b>55 112 419</b>	<b>1,200</b>	<b>1,049</b>
- lieky, diagnostika, krv a SZM	10 743 289	13 058 011	14 535 331	1,215	1,113
- osobné náklady	24 701 237	27 474 797	31 045 063	1,112	1,130
- ost. materiál, energie a služby	4 134 326	4 127 383	4 323 522	0,998	1,048
- odpisy majetku	478 096	506 556	465 848	1,060	0,920
- odpisy z transferov	801 709	1 051 857	1 228 052	1,312	1,168
- ostatné	2 675 354	3 279 988	3 187 988	1,226	0,972
- mimoriadne (pokuty, exekúcie, škody, tvorba rezerv a oprav. položiek, odpis poh.)	249 218	3 034 355	326 615	12,176	0,108
<b>Výsledok hospodárenia</b>	<b>-653 043</b>	<b>-1 398 243</b>	<b>6 413 691</b>	<b>2,141</b>	<b>-4,587</b>
<b>Výsledok hospodárenia bez vplyvov (transferov DM, mimoriadne)</b>	<b>-466 261</b>	<b>-4 411 134</b>	<b>-6 144 019</b>	<b>9,461</b>	<b>1,393</b>
<b>Pohľadávky</b>	<b>6 496 677</b>	<b>4 764 099</b>	<b>4 561 337</b>	<b>0,733</b>	<b>0,957</b>
- voči poisťovniam	6 169 476	4 471 832	4 296 372	0,725	0,961
- ostatné	327 201	292 267	264 965	0,893	0,907
<b>Záväzky (bez transferov)</b>	<b>30 425 557</b>	<b>33 378 398</b>	<b>32 952 966</b>	<b>1,097</b>	<b>0,987</b>
- dodávatelia	17 394 193	14 208 886	9 988 588	0,817	0,703
- verejné financie	10 834 113	10 831 667	20 737 560	1,000	1,915
- zamestnanci	1 213 745	1 327 723	1 622 607	1,094	1,222
- ostatné	983 506	7 010 122	604 231	7,128	0,086
<b>Investície</b>	<b>1 876 934</b>	<b>5 335 693</b>	<b>5 801 068</b>	<b>2,843</b>	<b>1,087</b>
- z vlastných zdrojov	1 811 195	460 500	383 531	0,254	0,833
- z cudzích (dary a transfery)	65 740	4 875 193	5 417 538	74,159	1,111

Z uvedených ukazovateľov je zrejmé, že FN Trnava si dlhodobo udržuje stabilný počet lôžok, priemernú dĺžku hospitalizácie a obložnosť. Takisto je stabilný priemerný počet zamestnancov a produktivita práce z prevádzkových výnosov. Výnosy v roku 2019 medziročne narástli o 20,3% na 61.526.110€, čo však bolo spôsobené 213% nárastom položky Mimoriadne výnosy (konkrétne výnosy z oddĺženia záväzkov a odpredaja dlhodobého majetku). Vďaka tejto položke bol výsledok hospodárenia kladný a to konkrétne vo výške 6.413.691€. Náklady

nemocnice medziročne pravidelne rastú (za posledné dva roky medziročne o 20%, resp. 4,9%), pričom najväčší nárast zaznamenávajú položky Osobné náklady a Lieky, diagnostika, krv a ŠZM.

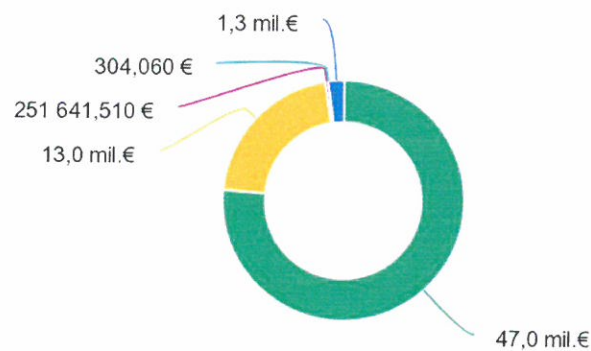
## Výnosy

Fakultná nemocnica Trnava



## Výnosy za rok 2019

Fakultná nemocnica Trnava

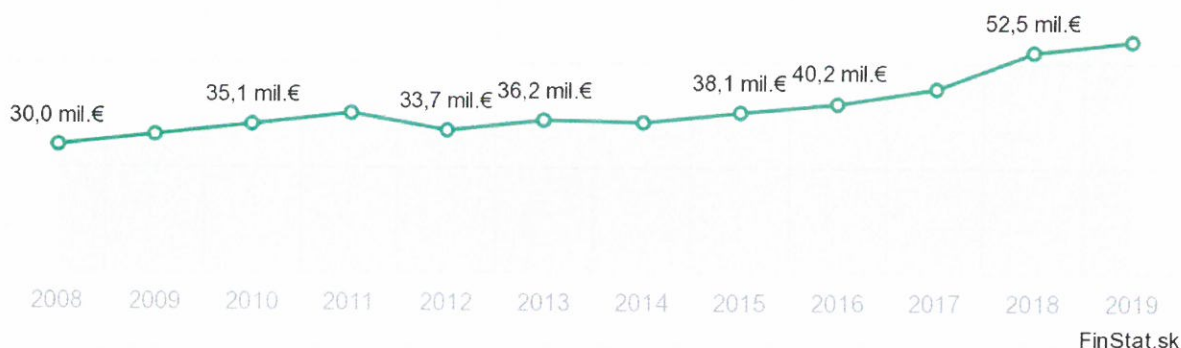


- Tržby za vlastné výkony a tovar
- Zúčtovanie rezerv a opravných položiek z prevádzkovej činnosti a finančnej činnosti a zúčtovanie časového rozlíšenia
- Výnosy z transferov a rozpočtových príjmov v štátnych rozpočtových organizáciách a príspevkových organizáciách
- Ostatné výnosy z prevádzkovej činnosti
- Finančné výnosy

FinStat.sk

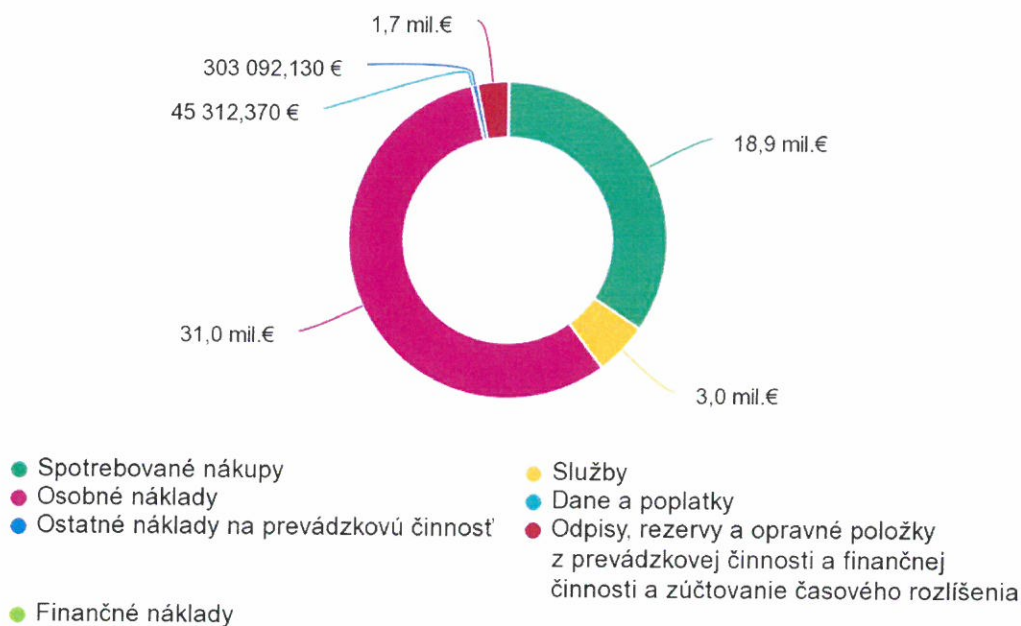
## Náklady

Fakultná nemocnica Trnava



## Náklady za rok 2019

Fakultná nemocnica Trnava



Core výnosy ostávajú bohužiaľ na rovnakej úrovni, čo pri neustálom medziročnom raste nákladov spôsobuje stratový výsledok hospodárenia, ktorý sa medziročne neustále prehľbuje. Bez započítania mimoriadnych výnosov by hospodárenie FN Trnava zaznamenalo rekordnú stratu vo výške 6.144.019€.



## Výsledok hospodárenia

Fakultná nemocnica Trnava



Z dlhodobu nepriaznivej ekonomickej situácie (nedofinancovanie), ako aj faktu, že v úhradách za výkony od zdravotných poisťovní nie je zohľadnená amortizácia prevádzkových prostriedkov, vyplýva aj zlá platobná disciplína a naďalej dochádza k zvyšovaniu zadlženosti nemocnice. K navyšovaniu celkových záväzkov dochádza hlavne u dodávateľov liekov a zdravotníckeho materiálu a voči Sociálnej poisťovni.

Z uvedených podkladov je jasné, že nové vedenie nemocnice sa musí bezpodmienečne zamerať na výnosovú stránku P&L a to konkrétne na príjmy od zdravotných poisťovní, ktoré je potrebné výraznejšie navýšiť. Je to potrebné predovšetkým kvôli tomu, že FN Trnava síce medziročne zvyšuje výnosy zo zdravotných poisťovní, avšak z percentuálneho vyjadrenia osobných nákladov a príjmov zo zdravotných poisťovní vyplýva, že sa medziročne zvyšujú osobné náklady zamestnancov voči výnosom zo zdravotných poisťovní (64,36% v roku 2017, 69,64% v roku 2018 a 71,92% v roku 2019). Ďalšou príležitosťou je zamerať sa na ostatné prevádzkové výnosy, kde existuje priestor na ich zvýšenie v oblasti výdaja liekov, zdravotníckych pomôcok a dietetických potravín, ako aj zvýšenie platieb od pacientov za nadštandardné služby a medicínske výkony.

#### 4. SWOT analýza

Jednou zo základných ekonomických analýz, ako si utvoriť obraz o nemocnici, je SWOT analýza, ktorá je zložená z nasledovných častí:

### **STRENGTHS** (silné stránky, prednosti)

- strategická úloha FN Trnava v regióne
- lokalizácia zariadenia v krajskom meste; dobrá dostupnosť
- obetavý a ľudský prístup zdravotníckeho personálu
- vysoký stupeň zjednotenia záujmov všetkých zamestnancov na dosiahnutie rozvojových aktivít a nových cieľov
- značný personálny potenciál kvalifikovaných lekárov a sestier
- orientácia na mini invazívne postupy pri poskytovaní zdravotnej starostlivosti
- uchovanie jedinečných odborov v poskytovaní zdravotnej starostlivosti
- spolupráca s Trnavskou Univerzitou, Univerzitou sv. Cyrila a Metoda a Strednou zdravotníckou školou v Trnave

### **WEAKNESSES** (slabé stránky, nedostatky)

- zastaralosť FN Trnava ako celku
- pomerne vysoký vek kvalifikovaného personálu a chýbajúci kvalifikovaný personál v strednom veku, vekový „gap“
- vysoká energetická náročnosť budov
- fyzická opotrebovanosť zdravotníckej techniky
- chýbajúce doplnkové, respektíve nadštandardné služby
- nedostatky v „hotelových“ službách, systém podávania stravy a strava samotná
- zastaraný a neefektívny informačný systém v havarijnom stave, (medicínsky informačný systém, ekonomický informačný systém, manažérsky informačný systém, dochádzkový, stravovací atď.)
- nedostatočne využívané možnosti marketingu, služieb a budovania značky FN Trnava

### **OPPORTUNITIES** (príležitosti, možnosti)

- využitie COVID finančnej podpory EÚ a výstavba novej nemocnice
- možnosť negociácie cien za realizované výkony so zdravotnými poisťovňami
- zefektívnenie procesu verejného obstarávania
- plánovanie rozvoja materiálovo-technického zázemia a zefektívnenie procesov logistiky a podporných činností
- zisťovanie potrieb, predstáv a postojov pacientov a zamestnancov, zavedenie indexu spokojnosti pacienta
- nadštandardné služby pre pacientov a ich rodinných príslušníkov

- spolupráca s obvodnými lekármi a špecialistami regiónu
- propagácia poskytovaných služieb v masmédiách; rebuilding značky FN Trnava
- spolupráca s Trnavskou Univerzitou, zvyšovanie kvalifikácie stredného zdravotného personálu
- zisťovanie potrieb, predstáv a postojov pacientov a zamestnancov
- užšia spolupráca s odborovými združeniami
- spolupráca so Strednou zdravotníckou školou v Trnave, výučbová základňa stredného zdravotníckeho personálu

#### **THREATS** (hrozby, ohrozenia)

- odchod vysoko kvalifikovaných zdravotníckych profesionálov
- nedofinancovanie zo strany poisťovní
- zmluvné ceny so zdravotnými poisťovňami prevažne na minimálnych výškach
- nedofinancovanie výkonov do výšky ekonomicky oprávnených nákladov
- nenaplnenie finančných limitov, a tým pádom horšia pozícia pri vyjednávaní so zdravotnými poisťovňami
- nespokojnosť pacientov a ich rodinných príslušníkov
- súdne spory za chybné poskytnutie zdravotnej starostlivosti, pokuty, penále

### **5. Identifikácia problémov a opatrenia na zvýšenie efektívnosti hospodárenia**

K najpálčivejším problémom FN Trnava patrí:

#### **Sťažnosti od pacientov a príbuzných**

FN Trnava permanentne eviduje veľa sťažností od pacientov, čo zhoršuje jej reputáciu. Nespokojnosť je zaznamenávaná opakovane v oblastiach spokojnosti pacientov s poskytovaním služieb súvisiacich so zdravotnou starostlivosťou (kvalita stravy, úprava a podávanie stravy, atď.), s postupom pri poskytovaní zdravotnej starostlivosti (nesprávna/nedostatočná diagnostika, nespokojnosť s liečebným postupom, úmrtie pacienta, atď.) a správanie sa zdravotného personálu k pacientom. Predmetom sťažností je tiež prístup lekára k pacientovi, odmietnutie poskytnutia zdravotnej starostlivosti, nedostatočné poskytnutie informácií pacientovi, atď. Výsledkom týchto faktorov je posledné miesto FN Trnava v rámci hodnotenia fakultných nemocníc na Slovensku.



## Najlepšie štátne univerzitné a fakultné nemocnice

1.	Fakultná nemocnica s poliklinikou F.D. Roosevelta Banská Bystrica	61,2 %
2.	Ústredná vojenská nemocnica SNP Ružomberok - fakultná nemocnica	58,7 %
3.	Univerzitná nemocnica Martin	55,6 %
4.	Fakultná nemocnica Nitra	53,1 %
5.	Univerzitná nemocnica Bratislava	52,4 %
6.	Fakultná nemocnica s poliklinikou J. A. Reimana Prešov	52,1 %
7.	Fakultná nemocnica s poliklinikou Nové Zámky	51,8 %
8.	Fakultná nemocnica s poliklinikou Žilina	50,6 %
9.	Univerzitná nemocnica L. Pasteura Košice	46,9 %
10.	Fakultná nemocnica Trenčín	46,8 %
11.	Fakultná nemocnica Trnava	44,5 %

zdroj: INEKO

Riešením tohto problému je nastavenie časti flexibilnej časti odmeňovania zamestnancov nemocnice na index spokojnosti pacientov s poskytnutými službami, vrátane prístupu zdravotného personálu a kvality služieb, spojených so zdravotnou starostlivosťou.

### **Nemocnica je stará a nešťastné projektové riešenie pavilónového systému budov komplikuje adekvátne poskytovanie zdravotnej starostlivosti**

Vzhľadom na vek nemocnice (vznik nemocnice sa datuje do roku 1824 a aj najnovšie budovy majú viac ako 50 rokov, s výnimkou Pavilónu chirurgických disciplín) a na nevyhovujúci technický stav jednotlivých nemocničných budov a zariadení, ich vysoké technické opotrebenie, sa permanentne musia vykonávať opravy, zmeny a rekonštrukcie. Nemalé investície predstavujú aj opravy a údržba zastaranej zdravotníckej techniky a stavebné práce (maliarske práce, oprava striech, potrubia ÚK a TUV, okien, dverí, PVC podláh, výtahov, atď.). Veľká vzdialenosť medzi jednotlivými pavilónmi negatívne zasahuje do komfortu pacienta (napr. Pavilón neurológie je od Pavilónu rádiológie vzdialený 1 km). Veľa času sa stratí pri prevoze pacienta z jedného konca nemocnice na druhý, v zlom počasí pacientov musí prevážať sanitka. Jediným rozumným riešením je vybudovanie novej nemocnice v štýle monobloku s modernými priestormi a modernou zdravotníckou technikou.

## **Opatrenia na zabezpečenie zvýšenia výnosov nemocnice**

1. Optimalizácia zmlúv so zdravotnými poisťovňami, hlavne z dôvodu dofinancovania navýšenia miezd zdravotníckym pracovníkom v zmysle § 80 zákona 578/2004 Z. z. v platnom znení.

Dofinancovanie, ďalšie dôvody:

- a) navýšenie minimálnej mzdy na čiastku 580 €,
  - b) dovolenkové poukazy pre zamestnancov vo výške 275 € na zamestnanca, ktorí pracujú v nemocnici dlhšie ako 24 mesiacov,
  - c) pravidelný ročný mzdový automat pre lekárov,
  - d) dofinancovanie stúpajúcich nákladov v dôsledku zvyšovania energií, medziročný nárast odhadovaný o 200.000 € ročne,
  - e) v dôsledku zvyšovania cien energií je možné predpokladať zvýšenie cien ďalších tovarov a služieb.
2. Rozšírenie spektra výkonov v ambulantnej a lôžkovej sfére nákupom prístrojovej techniky s využitím finančných zdrojov zo štrukturálnych fondov EÚ a zabezpečenie trvalej udržateľnosti týchto projektov.
  3. Zvýšenie tržieb z prenájmu nehnuteľného majetku vo FN Trnava.
  4. Finančná analýza a prehodnotenie nájomných zmlúv s neštátnymi zdravotníckymi zariadeniami vo FN Trnava, za účelom zvýšenia výnosov nemocnice.
  5. Zvýšenie tržieb z nadštandardných služieb poskytovaných pacientom, úpravou poplatkov za nadštandardné služby, resp. rozšírením spektra nadštandardných služieb.
  6. Zabezpečenie nových služieb v poskytovaní zdravotnej starostlivosti.
  7. Rozšírenie miniinvazívnych rádiologicko-terapeutických výkonov, chirurgických výkonov a endoskopických výkonov.

## **Opatrenia na zabezpečenie znižovania nákladov nemocnice**

1. Racionalizácia a zefektívnenie činností zameraných na zníženie prevádzkových nákladov, a to vo forme aktívnej komunikácie smerom dovnútra a pravidelnými stretnutiami s vedením kliník a oddelení a nezdravotníckych prevádzok.
2. Dôsledné dodržiavanie postupov pri verejnom obstarávaní s cieľom čo najviac znížiť cenu obstarávaných tovarov alebo služieb.
3. Zabezpečenie transparentnosti pri realizácii verejných obstarávaní v spolupráci s Ministerstvom zdravotníctva SR, prípadne Asociáciou štátnych nemocníc SR.
4. Zefektívnenie, skvalitnenie a spríjemnenie „hotelových“ služieb pre pacientov nemocnice, a to zvýšením počtu nadštandardných izieb, ich výbavou moderným nábytkom a zariadením.
5. Posilnenie personálu na kľúčových miestach, akými sú stratové oddelenia, vypísanie výberových konaní na vedúcich zamestnancov.
6. Zefektívnenie prevádzky stravovania a distribúcie stravy po oddeleniach nákupom nových technológií ,a tým aj zvýšenie kvality stravy – „kvalitná a zdravá strava“.
7. Výstavba novej nemocnice znamená vyriešenie veľkej väčšiny existujúcich problémov nemocnice.

## **6. Strategická vízia a plány na zefektívnenie chodu FN Trnava**

### **A. VÍZIA**

FN Trnava by mala byť nemocnicou, ktorá dokáže poskytovať kvalitnú zdravotnú starostlivosť pacientom nielen na regionálnej, ale aj nadregionálnej úrovni. Rozsiahla spádová oblasť, špecifikácia Trnavského samosprávneho kraja ako jedného z najrozvinutejších na Slovensku, nám kladú za povinnosť vybudovať modernú nemocnicu 21. storočia, ktorá by sa stala významným zdravotníckym zariadením nadregionálneho významu s výnimočnými pracoviskami. Je potrebné sa zamerať na také odbory, ktoré sú pacientami najviac vyhľadávané. Vďaka týmto odborom by FN Trnava mohla stáť na špici medicínskeho pokroku, čo by prinieslo zvýšenie kvality poskytovanej zdravotnej starostlivosti samotným pacientom, ktorí by mali možnosť liečiť sa novými, často unikátnymi metódami.

Za účelom komplexnosti poskytovania služieb na najvyššej úrovni a rozširovania diagnosticko-liečebného záberu je nutné vybudovať NOVÚ NEMOCNICU, budovu v štýle monobloku s modernými priestormi, ktoré spĺňajú prísne hygienické aj estetické požiadavky, s maximálnou elimináciou psychickej traumatizácie pacienta z pobytu na nemocničnom lôžku.

## B. STRATEGICKÉ PLÁNY

### a. Liečebno-preventívna starostlivosť

Stanovený cieľ	Stratégia
<b>Zdokonalenie komplexnej liečby a starostlivosti o onkologického pacienta</b>	Je potrebné materiálno-technické dovybavenie onkologickej kliniky o lineárny urýchľovač, čo by umožnilo komplexnú liečbu pacienta vo FN Trnava.
<b>Prehodnotenie transformácie očného oddelenia na kliniku</b>	Skvalitnenie starostlivosti o oftalmologických pacientov, v zmysle skrátenia čakacej doby na medicínske zákroky. Zavedením týchto postupov by sa zabezpečili komplexná zdravotná starostlivosť obyvateľom Trnavského samosprávneho kraja. Cieľom je vybudovanie dynamicky pracujúceho moderného pracoviska, ktoré svojou činnosťou a spektrom výkonov spĺňa kritériá štatútu kliniky.
<b>Dobudovanie štruktúry Rádiologickej kliniky v zmysle poskytovania nadregionálnej zdravotnej starostlivosti</b>	Zaobstaranie MRI prístroja je nutnosťou pri poskytovaní komplexnej zdravotnej starostlivosti v odbore rádiológie. Vzhľadom na narastajúci počet CT a angiografických vyšetrení a terapeutických postupov u pacientov s kardiovaskulárnymi

<b>Stanovený cieľ</b>	<b>Stratégia</b>
	ochoreniami, je nutné zaobstaranie ďalšieho CT a angiografického prístroja.
<b>Zriadenie neurochirurgického oddelenia</b>	Ruka v rukáve ide s rozvojom endovaskulárnej liečby aj rozvoj a zlepšenie starostlivosti o neurochirurgického pacienta. Vznik nového neurochirurgického pracoviska by významne zlepšil starostlivosť pre pacientov v Trnavskom samosprávnom kraji a výrazne zvýšil kvalitu poskytovanej starostlivosti.
<b>Urgentný príjem II. typu</b>	Urgentný príjem poskytuje komplexnú a nepretržitú ambulantnú starostlivosť. Vzhľadom na personálne a materiálno-technické zabezpečenie spĺňa podmienky pre zaradenie na typ 2. Rozvoj intervenčnej rádiológie vo FN Trnava prispel k zavedeniu a zvýšeniu počtu trombolýz a trombektómií, kde je nutná spolupráca rádiologickej kliniky, neurologického oddelenia a urgentného príjmu.
<b>Zriadenie Kardiocentra</b>	Vzhľadom na nepretržitú dostupnosť intervenčnej rádiológie vo FN Trnava a na počet atestovaných kardiológov by bolo možné vo FN Trnava liečiť pacientov s diagnózou AKS.

#### **b. Personálna a mzdová politika**

<b>Cieľ</b>	<b>Stratégia</b>
<b>Stabilizácia v personálnej politike</b>	Pokračovať v rezidentskom programe na Klinike vnútorného lekárstva a pediatrickej klinike, kde je momentálne 17 rezidentov



	<p>(rezidentov v evidenčnom stave 10 a 7 rezidentov mimo evidenčný stav).</p> <p>Spolupráca s Fakultou zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave a so Strednou zdravotníckou školou v Trnave, ktorým sa pomáha realizovať prax študentov na oddeleniach a klinikách FN Trnava.</p>
--	--

**c. Vzťahy so zdravotnými poisťovňami**

<b>Cieľ</b>	<b>Stratégia</b>
<p><b><i>Reálne financovanie podľa DRG</i></b></p>	<p>Úhradový mechanizmus DRG v súčasnej forme nezohľadňuje skutočné náklady na diagnostiku a liečbu pacienta. Opakované administratívne zásahy bez reálneho výpočtu, či už základnej sadzby alebo relatívnej váhy, vedú k nedofinancovaniu. Osobitnou kapitolou sú pripočítateľné položky, ktoré nie sú preplácané v plnom rozsahu. Bez reálneho financovania podľa DRG sa strata nemocnice bude stále prehĺbovať.</p>

**d. Prevádzkovo–technické činnosti**

<b>Cieľ</b>	<b>Stratégia</b>
<p><b>Projekt NOVÁ NEMOCNICA</b></p>	<p>Projektové riešenie pavilónového systému nemocnice, ako aj vek jednotlivých budov, komplikujú adekvátne poskytovanie zdravotnej starostlivosti. Poskytovanie komplexnej zdravotnej starostlivosti v moderných priestoroch novej nemocnice by vyústilo do skvalitnenia poskytovania zdravotnej starostlivosti a zlepšenej dostupnosti zdravotnej starostlivosti pre</p>



Ciel'	Stratégia
	občanov celého Trnavského samosprávneho kraja.

## 7.Záver

Cieľom tohto projektu bolo analyzovať súčasnú situáciu vo FN Trnava, identifikovať aktuálne problémy a zaoberať sa stratégiou jej rozvoja. Tiež zabezpečiť efektívnu prevádzku, postupné znižovanie finančnej straty nemocnice, a to pri súčasnom zvyšovaní kvality, spoľahlivosti a komplexnosti poskytovania zdravotnej starostlivosti. Mojm hlavným cieľom je budovanie efektívne sa rozvíjajúceho koncového zdravotníckeho zariadenia, orientovaného v prvom rade na **spokojného pacienta a zamestnancov**. Cesta k tomuto cieľu vedie cez ekonomicky stabilizované zdravotnícke zariadenie, ktoré poskytuje kvalitnú zdravotnú starostlivosť v príjemnom, pravidelne udržiavanom prostredí, s ohľadom na pacientov, ako aj rodinných príslušníkov, v ktorom jeho zamestnanci radi pracujú.

V Trnave, dňa 2.10 2020

