

Projekt stratégie rozvoja Fakultnej nemocnice Trnava

Október 2020

MUDr. Michal Klimik

Úvod

Fakultná nemocnica Trnava je najväčším poskytovateľom zdravotnej starostlivosti v Trnavskom kraji. Na 641 lôžkach sa prelieči viac ako 20 tisíc pacientov ročne. Nemocnica má 9 kliník a 17 oddelení na ktorých pracujú špičkoví lekári.¹

Liečebné zariadenie v Trnave má niekoľko-storočnú tradíciu,² v súčasnej podobe bolo zriadené v roku 1991 Ministerstvom Zdravotníctva SR ako štátna príspevková organizácia³ (od 1. augusta 1998 má štatút fakultnej nemocnice⁴).

Predkladaný projekt stratégie rozvoja organizácie je zameraný na zabezpečenie vyrovnaného hospodárenia, zefektívnenie chodu organizácie, zvýšenie efektívnosti vo využívaní finančných zdrojov, personálnu politiku, riešenie aktuálnych problémov, presné definovanie cieľa projektu a spôsobu na jeho dosiahnutie, perspektívy a spôsoby uplatnenia projektu v praxi.

Zabezpečenie vyrovnaného hospodárenia

Fakultná nemocnica Trnava v roku 2019 zvýšila náklady o 5 % na 55,09 mil. € a výnosy jej narástli o 20 % na 61,53 mil. €. ⁵ Podrobnejší vývoj hospodárenia za uplynulé desaťročie možno vzhliadnuť v tabuľkách:

¹ <http://fntt.sk/historia-nemocnice/>

² <http://fntt.sk/historia-nemocnice/>

³ <https://www.finstat.sk/00610381>

⁴ <http://fntt.sk/historia-nemocnice/>

⁵ <https://www.finstat.sk/00610381>

Náklady

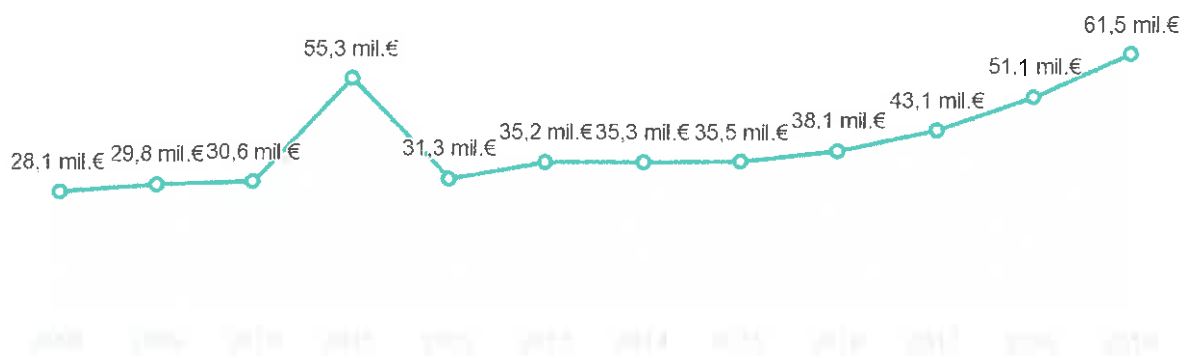
Finanční hospodářské výsledky



FinStat.sk

Výnosy

Finanční hospodářské výsledky

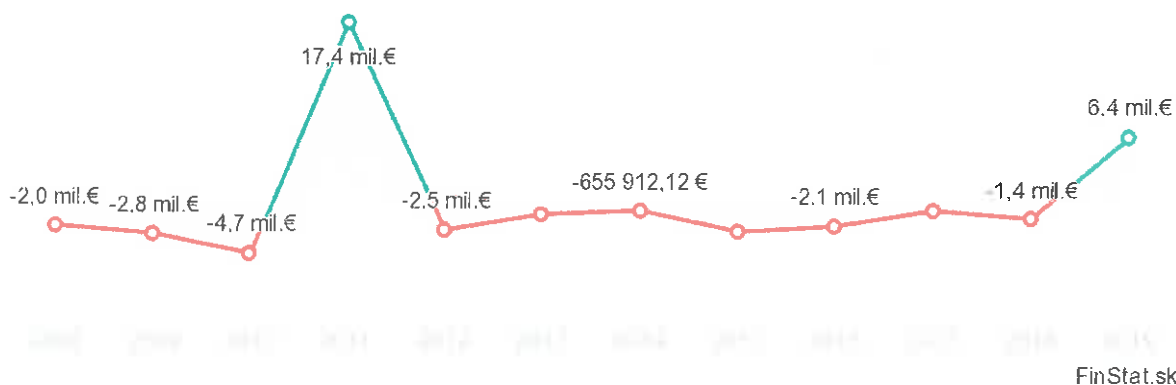


FinStat.sk

Priebeh hospodárenia nemocnice počas viac než celej predošlej dekády ukazuje graf:

Výsledok hospodárenia

FinStat.sk



Najpresnejšie číselné finančné údaje za rok 2019 sú:

Posun oproti predošlému roku:

Aktíva	43 794 859 €	<input type="checkbox"/>
Náklady celkom	55 085 059 €	<input type="checkbox"/>
Výnosy celkom	61 526 110 €	<input type="checkbox"/>
Výsledok hospodárenia	6 413 691 €	<input type="checkbox"/>
Závazky	40 757 017 €	<input type="checkbox"/>
Osobné náklady	31 045 063 €	<input type="checkbox"/>
Tržby	46 975 469 €	<input type="checkbox"/>
Celková zadlženosť	122,2 %	<input type="checkbox"/>

Z uvedených údajov možno konštatovať, že v ostatnom období hospodárenie po viacerých rokoch stratových tendencií obrátilo kurz do ziskových hodnôt. Negatívny trend udávajú okrem zadlženia – organizácia má nejaké dlhy a pohľadávky: konkrétne dlhuje Sociálnej poisťovni sumu 10

618 278,10 €. ⁶ Tiež má 9 pohľadávok voči štátu pod správou Národnej transfúznej služby SR v mnohonásobne vyššej hodnote.⁷

Zvýšenie efektívnosti vo využívaní finančných zdrojov

Vzhľadom na finančné dispozície a pozitívny vývoj by spomenutý dlh bolo možné vyplatiť, avšak pohľadávky vyrovnať nie je reálne. Hospodársky trend by bolo vhodné udržať, avšak v čase vytvorenia tohto projektu nie sú známe štatistiky s prebiehajúceho roka a za súčasných okolností – prebiehajúcej pandémie a s tým súvisiacou ekonomickou krízou nie je ďalšie smerovanie hospodárenia isté.

Pre zhodnotenie situácie je potrebné vykonať **nezávislý ekonomický audit**, ktorého úlohou má byť analýza finančných tokov, investícií, proporcionality v nadväznosti k mzdovým prostriedkom a iným nákladom.⁸

Zefektívnenie chodu organizácie a personálna politika

Ako v iných oblastiach, i tu by sa mal vykonať **nezávislý audit pracovných podmienok a prac. zmlúv zamestnancov vrátane externých**⁹ a využívania ľudských zdrojov – či už ide o kvalifikovaných alebo neodborných pracovníkov. Treba dbať na dôstojnú podmienky pre pracovnú atmosféru a sociálne zabezpečenie zamestnancov.¹⁰

Pri nábore nových lekárov, sestier a zdravotníckych asistentov je vhodný aktívny prístup v zmysle užšej spolupráce s univerzitami a vysokými školami

⁶ https://www.finstat.sk/00610381/dlhy_nedoplatky

⁷ https://www.finstat.sk/00610381/dlhy_pohladavky

⁸ Inšpirované iným projektom: <https://i.sme.sk/cdata/2/57/5774912/Projekt-Kotrusz.pdf>

⁹ Tamtiež

¹⁰ Inšpirované projektom: https://www.onkol.sk/GR_2018_projekt.pdf

poskytujúci vzdelanie v príslušných študijných odboroch (výučba, podpora praxe vo FN vrátane praxe žiačok a žiakov stredných zdravotníckych škôl, možnosti stáže vo FN, organizovanie dní otvorených dverí, tematicky ladené prednášky, organizovanie odborných podujatí s cieľom výmeny názorov a skúseností, atď.) na rozdiel od pasívneho prístupu v zmysle výlučného zverejňovania inzerátov v printových alebo elektronických médiách.¹¹

V kontexte personálnej politiky je potrebné venovať náležitú pozornosť aj vzdelávaniu zamestnancov a ideálom by bolo vytvoriť také podmienky (personálne, finančné a organizačné), aby každý rok mohli absolvovať stáž na zahraničnom pracovisku,¹² čo v aktuálnej pandemickej situácii nie je možné, tak v rámci odbornej mobility uskutočniť aspoň stážovanie expertov v určitých odboroch na najlepších pracoviskách svojho druhu na Slovensku. Jedným z predpokladov zvýšenia efektivity práce vo FN je účinná vnútorná kontrola zabezpečovaná aj v spolupráci so zástupcami zamestnancov, ktorej cieľom bude nepretržité zisťovanie nedostatkov, skúmanie pochybení, poskytovanie spätnej väzby dotknutým osobám a prijímaní systémových opatrení na ich odstraňovanie. Pri zvýšení efektivity práce bude možné prispôbiť pracovnú dobu zamestnancov ich potrebám a schopnostiam.¹³ Takisto je potrebné vyvinúť primerané úsilie aj na odstránenie nedostatkov v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a aktualizácia resp. vypracovanie nových prevádzkových poriadkov pre jednotlivé pracoviská.¹⁴

Riešenie aktuálnych problémov

¹¹ Tamtiež.

¹² Tamtiež.

¹³ Tamtiež.

¹⁴ Tamtiež.

Kľúčové sú nasledujúce ciele:

Princíp činnosti – starostlivosť zameraná na pacienta

- zahrnutie miestností pre spoluprácu do všetkých nových klinických oblastí na podporu a uľahčenie interdisciplinárnej starostlivosti. Poskytovanie opatrení zameraných na osvedčené postupy (na základe dôkazov) na zmiernenie stresu pre pacientov, rodiny a návštevníkov vrátane prístupu k prirodzenému svetlu pohľadu z lôžok pacientov; použitie farieb podporujúcich upokojujúcu atmosféru; dostupnosť rôznych riešení osvetlenia vhodných pre rôzne situácie a zavedenie nádvorí umožňujúcich prirodzené svetlo do oddelení hĺbkových plánov.
- Intuitívne logické a jednoduché hľadanie cesty vrátane jedného hlavného vchodu (so zreteľnými zónami na odchod a vyzdvihnutie), aby pacienti, opatrovatelia a návštevníci mohli ľahko doraziť na požadované miesto; systémy čistej cirkulácie v objekte, ktoré umožňujú maximálny prístup k slnečnému žiareniu a vonkajším výhľadom.
- Maximalizácia bezpečnosti pacientov, rodiny a návštevníkov použitím štandardizovaného usporiadania izieb pre pacientov (s miestnosťami dostatočne veľkými, aby umožňovali ľahký pohyb medzi posteľou pacienta, kreslom pacienta a vlastnou kúpeľňou s pomocou alebo bez pomoci) a dostupnosťou jednolôžkových izieb.
- Rešpektovanie jednotlivcov, rodín a návštevníkov a ich kultúrneho zázemia vrátane ľudí s osobitnými potrebami, napríklad poskytovaním bariatických miestností.

Optimalizovať klinické výsledky

- Optimalizácia klinických výsledkov a kontinuity starostlivosti prostredníctvom:

- využitie obehových stratégií, ktoré zabezpečia silné väzby medzi existujúcou nemocnicou a expanziou

- umiestnenie novej súpravy operačného sálu bezprostredne susediacej s pohotovostným oddelením s priamym prístupom k urgentným pacientom

Prevádzková efektívnosť

- Podpora udržateľnosti podnikania poskytovaním prevádzkovej efektívnosti a úspor prostredníctvom nasledujúcich opatrení:

- spoločné umiestnenie nových operačných sál s existujúcimi operačnými sálami a jednotkou novej chirurgie pre zabezpečenie efektívneho toku pacientov a integrácie personálu

- zabezpečenie priameho vertikálneho prepojenia medzi novými lôžkovými jednotkami, jednotkou intenzívnej starostlivosti a operačnými sálami, čím sa znížia cestovné vzdialenosti

- opätovné využitie existujúcich priestorov na nové účely

Rozšírená pracovná sila, inovácie a znalosti

- Expanzia prispeje k učeniu prostredníctvom integrácie priestorov na klinické učenie (ako napríklad spolupráca a konferenčné miestnosti) do klinického a stacionárneho prostredia, ktoré umožňujú školenie v zamestnaní i formálnejšie vzdelávanie. Prístup a odkazy na vzdelávacie univerzitné stredisko a na ďalšie vzdelávacie a výskumné zariadenia podporujú kultúru inovácie a vysoké štandardy starostlivosti.

- Zameranie na prilákanie a udržanie najlepšieho personálu viedlo k návrhu, ktorý:

- zaisťuje prístup k prirodzenému svetlu a výhľadom a vonkajším priestorom z pracoviska

- poskytuje vylepšené pracovné prostredie, ktoré poskytuje pohodlné vybavenie personálu vrátane prístupu do obchodnej kaviarne a maloobchodnej oblasti

- zahŕňa miestnosti na spoluprácu, ktoré podporujú a povzbudzujú multidisciplinárne a interdisciplinárne interakcie, formálne aj neformálne

- poskytuje kapacitu na implementáciu inteligentných technológií, ktoré integrujú a zefektívňujú pracovné procesy.

Flexibilné, pohotové a udržateľné prostredie

- Prevádzková udržateľnosť bola podporená štandardizáciou, kde je to možné, napríklad generickými lôžkovými izbami a opätovným využitím existujúcich priestorov, pokiaľ je to možné, zatiaľ čo základná infraštruktúra

bola poskytnutá v miestach, ktoré nebudú brániť zmenám alebo rozširovaniu.

Perspektívy a spôsoby uplatnenia projektu v praxi

Určené ciele je možné dosahovať systematickými a pravidelnými auditmi, transparentným financovaním, komplexnou starostlivosťou o pracovníkov (vrátane vzdelávania, sociálneho zabezpečenia, možnosti rehabilitácie, prípadne "sabatikalú") a pacientov (nielen počas hospitalizácie, resp. ambulantnej návštevy) a optimalizovaním celkového prostredia pre správnu funkčnosť organizácie.

Počas aktuálnej situácie – vyhlásenia núdzového stavu a nepredvídateľnému možnému pokračovaniu pandémie COVID-19, prípadnej iných ďalších epidémií (resp. živelných pohrôm) a kritických stavov v hospodárstve je vytýčenie rozvojového projektu s viacročným plánom možno brať iba s rezervou. Vzhľadom na tieto okolnosti by bolo ideálne využiť obdobie konjunktúry v minulom období, ktoré môže byť prínosom počas prebiehajúceho kritického obdobia.