

**VÝBEROVÉ KONANIE NA OBSADENIE POZÍCIE  
RIADITEĽ**

**Fakultná nemocnica Trnava**

**Projekt stratégie rozvoja organizácie**

**Predkladá: MUDr. Daniel Žitňan, MPH**

*V Trnave, dňa 30. septembra 2020*



## **Obsah**

ÚVOD .....	3
1 Stručná charakteristika organizácie .....	4
1.1 Významné udalosti .....	6
2 Identifikácia aktuálnych problémov a návrhy na riešenie .....	9
3 Strategická vízia a plány na zefektívnenie chodu organizácie .....	13
3.1 Vízia .....	13
3.2 Strategické plány .....	13
a) Liečebno-preventívna starostlivosť .....	13
b) Personálna a mzdová politika .....	17
c) Vzťahy so zdravotnými poisťovňami .....	18
d) Prevádzkovo-technické činnosti .....	18
4 Pandémia ochorenia COVID-19 vo FN Trnava .....	20
Záver .....	22

## Úvod

Fakultná nemocnica (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 v znení neskorších predpisov. . Posledné rozhodnutie Ministerstva zdravotníctva SR je Rozhodnutie o zmene zriaďovacej listiny FN Trnava, č. S08102-2020-OYYAP-1 zo dňa 3.9.2020, ktorým sa mení a dopĺňa s účinnosťou od 3.9.2020 zriaďovacia listina FN Trnava zo dňa 14.6.1991, číslo 1970/1991-A/IV-1 v znení neskorších zmien a dodatkov.

Do funkcie riaditeľa FN Trnava som nastúpil v novembri 2016. Od 1. apríla 2017 do 2. septembra 2020 som zastával funkciu generálneho riaditeľa. Vedenie som prevzal v čase, keď sa organizácia snažila podnikat' viaceré progresívne kroky s ohľadom na rozvoj FN Trnava. K nim patrí napr. identifikácia regionálne aj celoslovensky absentujúcich služieb zdravotnej starostlivosti, akými bola napríklad starostlivosť o dlhodobo chorých pacientov s potrebou podpory základných vitálnych funkcií. Pozitívne hodnotím najmä zrekonštruovanie niektorých pracovísk z finančnej podpory zo štátneho rozpočtu, obnovenie posteľového fondu v celej nemocnici, vybudovanie centra pre bariatrickú chirurgiu. V 1. polroku 2019 FN zrealizovala v súlade so zákonom 343/2015 Z. z. o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých v znení neskorších predpisov celkovo 61 zákaziek. Z nadlimitných zákaziek bola pre nás veľmi významná modernizácia sieťovej infraštruktúry. V rámci centrálneho obstarávania v spolupráci s Ministerstvom zdravotníctva SR sme spolupracovali pri príprave podkladov pre obstarávanie financované zo štátneho rozpočtu: CT prístroja kat. č. 3, magnetickej rezonancie, nemocničných lôžok, doplnkovej výbavy, nočných stolíkov a matracov.

Cieľom tohto projektu je predstaviť stratégiu rozvoja FN Trnava, a jej aktuálnu situáciu, či už ekonomickú, personálnu a tiež z hľadiska poskytovania komplexnej zdravotnej starostlivosti.

## *1 Stručná charakteristika organizácie*

FN Trnava je štátna príspevková organizácia zriadená Ministerstvom zdravotníctva Slovenskej republiky. Ako štátna príspevková organizácia, 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 zdravotnej starostlivosti 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, Výnosu Ministerstva zdravotníctva SR č. 44/2008 Z. z. 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 v znení neskorších predpisov, zákona č. 576/2004 Z. z. o zdravotnej starostlivosti, službách súvisiacich s poskytovaním zdravotnej starostlivosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.

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

Nemocnicu reprezentuje rozsiahla spádová oblasť, približne s 560 tisíc obyvateľmi, zároveň sa vyznačuje výbornou dostupnosťou. S tým súvisí široké spektrum zdravotných výkonov v rámci komplexnej zdravotnej starostlivosti, ktorá je poskytovaná v lôžkovej časti (10 kliník + 12 oddelení, spolu 641 lôžok), a v ambulantnej časti (48 špecializovaných ambulancií). Neoddeliteľnou súčasťou poskytovania zdravotnej starostlivosti je aj pracovisko urgentného príjmu I. typu so 4 špecializovanými ambulanciami a nemocničná lekáreň. FN Trnava poskytuje tiež zdravotnú starostlivosť v Detskom stacionári v špecializačnom odbore neurológia, pneumológia a ftizeológia, fyziatria, balneológia a liečebná rehabilitácia. Súčasťou zdravotníckeho zariadenia je aj Denný psychiatrický stacionár pri Psychiatrickom oddelení FN Trnava. Je určený na doliečovanie dospelených pacientov s rôznymi psychiatrickými diagnózami (depresie, psychózy, organické poruchy, závislosti). V septembri 2018 získala FN Trnava povolenie na prevádzkovanie ambulantnej pohotovostnej služby pre dospelých.

Náš kvalifikovaný personál realizuje liečebno-preventívny a ošetrovateľský proces s cieľom zaistiť maximálnu spokojnosť našich pacientov.

**Pracoviská FN Trnava:**

<b>Kliniky (10)</b>	<b>Oddelenia (16)</b>
Chirurgická klinika	Geriatrické oddelenie
Klinika pediatrie	Psychiatrické oddelenie
Gynekologicko pôrodnicka klinika	ORL oddelenie
Klinika infektológie	Dermatovenerologické oddelenie
Klinika vnútorného lekárstva	Neurologické oddelenie
Klinika AIM	Neonatologické oddelenie
Onkologická klinika	Oftalmologické oddelenie
Rádiologická klinika	Oddelenie dlhodobej intenzívnej starostlivosti
Klinika úrazovej chirurgie a ortopédie	Oddelenie pneumológie a fizeológie
Urologická klinika	Centráne operačné sály
	Oddelenie centrálnej sterilizácie
	Patologicko-anatomické oddelenie
	Hematologické a transfuziologické oddelenie
	Urgentný príjem I. typu
	Oddelenie nemocničnej lekárne + verejná lekáreň
	Detský stacionár v špecializačnom odbore neurologia, pneumológia a fizeológia, fyziatria, balneológia a liečebná rehabilitácia
	Denný psychiatrický stacionár pri Psychiatrickom oddelení

### *1.1 Významné udalosti vo FN Trnava*

Odborný personál zaviedol väčšie množstvo nových metód, ktoré znamenajú progres pre zdravotnícke zariadenie a zvýšenú úroveň poskytovanej zdravotnej starostlivosti na Slovensku. Špecializované pracoviská ako urológia, chirurgia, gastroenterológia, neurológia s dlhodobou profiláciou v oblasti akútnej cerebrovaskulárnej starostlivosti alebo intervenčná rádiológia poskytujú operačné výkony takého druhu, že sa radia medzi slovenskú i zahraničnú špičku. Toho dôkazom je aj udelenie viacerých cien pre zamestnancov nášho zdravotníckeho zariadenia. Minulý rok bola udelená Cena ministerky zdravotníctva SR, primárovi Rádiologickej kliniky MUDr. Andrejovi Klepanecovi. Počas jeho pôsobenia boli do klinickej praxe zavedené početné miniinvazívne intervenčné rádiologické výkony, čím sa podarilo kliniku zaradiť medzi vedúce pracoviská na poli endovaskulárnej liečby na Slovensku. V nemocnici sa vybuďovalo najväčšie Centrum na endovaskulárnu liečbu pre pacientov s akútnou ischemickou cievnu mozgovou príhodou na Slovensku. Pod vedením pána primára a v spolupráci s ďalšími jeho kolegami sa FN Trnava stala najväčším pracoviskom zaoberajúcim sa endovaskulárnou liečbou pacientov s dialyzačnými cievnyimi prístupmi.

Komplexné cerebrovaskulárne pracovisko FN Trnava získalo v roku 2019 za liečbu cievnej mozgovej príhody už tretiu zlatú medailu v rámci ocenenia ESO ANGELS - ocenenia, ktoré slúžia na uznanie a ocenenie tímov a jednotlivcov, ktorí sú ochotní zlepšovať zdravotnú starostlivosť o pacientov s cievnu mozgovou príhodou a na zavedenie priebežného monitorovania kvality. Neurologické oddelenie na vysokoprofesionálnej úrovni riadi primár MUDr. Georgi Krastev, ktorý získal prvé miesto v odbore neurológia vo verejnej ankete TOP lekári Slovenska.

V roku 2020 ovplyvnil chod celého zdravotníckeho zariadenia ochorenie COVID-19, dovoľím si tvrdiť, že spolu s našim tímom lekárov, sestier a ostatných zdravotníckych pracovníkov a ďalších zamestnancov v nemocnici sa darí aktuálnu epidemiologickú situáciu zvládať na vysokej úrovni. Aj napriek kríze spôsobenej ochorením COVID-19 sa v našom zdravotníckom zariadení udialo viacerých významných udalostí.

Dňa 4. apríla 2020 navštívil FN Trnava minister zdravotníctva SR Marek Krajčí. Pán minister sa oboznámil s chodom celej nemocnice. Vedenie nemocnice prezentovalo ministrovi všetky bezpečnostné opatrenia, ktoré zaviedla nemocnica v súvislosti s ochorením COVID-19.

V ten istý deň navštívil FN Trnava minister obrany SR Jaroslav Nad'. V spolupráci s Ministerstvom obrany SR a na žiadosť Trnavského samosprávneho kraja bola v priestoroch FN Trnava zriadená prvá mobilná stomatologická ambulancia pre pacientov s koronavírusom. Ako jediná svojho druhu na

Slovensku slúžila na ošetrovanie pacientov s potvrdenou pozitivitou, alebo s veľkou pravdepodobnosťou positivity na COVID-19, ktorí potrebovali akútnu zubnú pohotovosť.

Ďalším veľmi dôležitým dňom bol 15. máj 2020, kedy sme na pôde FN Trnava privítali prezidentku Slovenskej republiky Zuzanu Čaputovú. Pani prezidentka sa na návšteve osobne poďakovala zdravotníckemu personálu za zvládnutie situácie v boji s koronavírusom.

V prvej polovici roka 2020 otvorila FN Trnava nový ambulantný trakt Onkologickej kliniky FN Trnava. V trakte sa nachádzajú štyri samostatné ambulancie. Rekonštrukcia bola financovaná prostredníctvom daru od spoločnosti ISMONT s.r.o.

V rekonštrukčných prácach a budovaní kvalitných pracovných podmienok pre našich zamestnancov aj našich pacientov chceme pokračovať naďalej. Do konca roka 2020 FN Trnava plánuje zrekonštruovať priestory na umiestnenie magnetickej rezonancie, na ktorom nemocnica plánuje poskytovať zdravotnú starostlivosť pacientom od 01.01.2021.

**Prehľad ukazovateľov 2019-2020 – FN Trnava**

	1.-6.2019	1.-6.2020	index
<b>Počet lôžok</b>	<b>641</b>	<b>641</b>	<b>1,000</b>
Počet výkonov na oddeleniach (UH, OHV, ....)	11 979	10 307	0,860
<b>Priemerná dĺžka hospitalizácie</b>	<b>6,27</b>	<b>6,27</b>	<b>1,000</b>
Počet vyšetrení SVLZ	96 650	83 543	0,864
Počet ost. vyšetrení (amb., JZS, stacionár, UPS)	135 534	107 205	0,791
<b>Obložnosť</b>	<b>72,45%</b>	<b>61,73%</b>	<b>0,852</b>
<b>Priemerný evidenčný prepočítaný počet zamestnancov</b>	<b>1 210,88</b>	<b>1 253,35</b>	<b>1,035</b>
- lekári	220,85	230,07	1,042
- SZP	719,85	733,40	1,019
- ostatní	270,18	289,88	1,073
<b>Priemerná mzda</b>	<b>1 484</b>	<b>1 552</b>	<b>1,046</b>
<b>Produktivita práce z prevádzkových výnosov</b>	<b>19 979,59</b>	<b>19 853,82</b>	<b>0,994</b>
<b>Výnosy spolu</b>	<b>30 732 854</b>	<b>37 084 491</b>	<b>1,207</b>
- zdravotné poisťovne	21 902 104	22 706 912	1,037
- ostatné prevádzkové	2 290 782	2 176 876	0,950
- výnosy z transferov DM	545 343	765 214	1,403
- mimoriadne (predaj majetku, zúčt. rezerv a oprav. položiek, odpis záväzkov)	5 994 625	11 435 488	1,908
<b>Náklady spolu</b>	<b>27 047 154</b>	<b>31 615 805</b>	<b>1,169</b>
- lieky, diagnostiká, krv a SZM	7 193 065	7 404 694	1,029
- osobné náklady	14 976 347	16 236 257	1,084
- ost. materiál, energie a služby	2 109 386	2 010 684	0,953
- odpisy majetku	232 219	250 381	1,078
- odpisy z transferov	545 343	765 214	1,403
- ostatné	1 778 624	1 748 119	0,983
- mimoriadne (pokuty, exekúcie, škody, tvorba rezerv a oprav. položiek, odpis pohf.)	212 171	3 200 457	15,084
<b>Výsledok hospodárenia</b>	<b>3 685 700</b>	<b>5 468 686</b>	<b>1,484</b>
<b>Výsledok hospodárenia bez vplyvov (transfery DM, mimoriadne)</b>	<b>-2 096 754</b>	<b>-2 766 346</b>	<b>1,319</b>
<b>Pohľadávky</b>	<b>7 086 043</b>	<b>7 263 937</b>	<b>1,025</b>
- voči poisťovniam	6 776 574	7 060 709	1,042
- ostatné	309 469	203 228	0,657
<b>Závazky (bez transferov)</b>	<b>30 006 326</b>	<b>21 416 332</b>	<b>0,714</b>
- dodávatelia	9 544 698	8 442 570	0,885
- verejné financie	13 328 966	10 832 519	0,813
- zamestnanci	1 461 990	1 579 428	1,080
- ostatné	5 670 672	561 815	0,099
<b>Investície</b>	<b>913 057</b>	<b>1 678 434</b>	<b>1,838</b>
- z vlastných zdrojov	105 656	530 670	5,023
- z cudzích (dary a transfery)	807 401	1 147 764	1,422



Hospodárskym výsledkom FN Trnava v I. polroku 2020 je zisk vo výške 5 468 686 Eur, EBITDA je vo výške 8 919 523 Eur. V I. polroku 2019 bol hospodársky výsledok 3 685 700 Eur.

Hospodárenie nemocnice v sledovanom období kladne ovplyvnilo oddĺženie záväzkov z obchodného styku a voči Sociálnej poisťovni, negatívne však pandémie COVID-19:

- zaznamenali sme nárast nákladov predovšetkým na ochranné, čistiace a dezinfekčné prostriedky a zvýšenie osobných nákladov z dôvodu vyplácania príplatkov za sťažené prostredie
- celkový negatívny dopad na výsledok hospodárenia z dôvodu pandémie COVID-19 bol 257 tis Eur.

Najväčší podiel na celkových nákladoch predstavovali osobné náklady (51,35 %), druhou najväčšou položkou bola spotreba materiálu na pacientov (23,42 %). Najvyšší podiel na celkových výnosoch mali výnosy zo zdravotných poisťovní s podielom 61,23 %. Podnikateľská činnosť predstavovala spolu 4,67 % z celkových výnosov, pričom tržby z predaja tovaru (Verejná lekáreň) sa pohybovali na úrovni 3,88 %.

## ***2 Identifikácia aktuálnych problémov a návrhy na riešenie***

Ku každodenným problémom, s ktorými sme konfrontovaní, patrí:

### ***Potreba rozšírenia stavu lôžok pre dlhodobo chorých pacientov a doliečovacieho oddelenia***

V tomto smere FN Trnava akútne potrebujeme chronické lôžka - doliečovacie a paliatívne, v počte minimálne 30 lôžok. Ďalším nevyhnutným krokom bude dotiahnutie zmluvných podmienok – úhrad so zdravotnými poisťovňami na tento typ lôžok.

### ***Podnety a sťažnosti od pacientov a príbuzných***

Nespokojnosť zaznamenávame v oblastiach spokojnosti pacientov s poskytovaním služieb súvisiacich so zdravotnou starostlivosťou (kvalita stravy, úprava a podávanie stravy). Tieto problémy sú opakovane riešené na stravovacej komisii s dodávateľom stravy pre pacientov. Problematikou sťažností sa zaoberáme na opakovaných komunikačných školeniach zamestnancov, osobných stretnutiach so zamestnancami a aktívnou komunikáciou s nimi pri prešetrovaní konkrétneho podnetu/sťažnosti, obzvlášť tých, ktoré sa týkajú prístupu zdravotníckych pracovníkov k pacientom.

Pozitívne môžeme hodnotiť výrazný pokles sťažností doručených písomnou formou, nakoľko väčšiu časť sťažností sa nám darí vyriešiť priamo na príslušnej klinike/oddelení.

### ***Spotreba liekov a špeciálneho zdravotníckeho materiálu (ŠZM)***

Narastajúca spotreba liekov a ŠZM plne odzrkadľuje zavádzanie nových diagnosticko-terapeutických metód vo FN Trnava a taktiež poukazuje na skutočnosť, že FN Trnava, ako najväčšia nemocnica Trnavského kraja poskytuje ústavnú zdravotnú starostlivosť pacientom klinicky náročným na liečbu.

### **Prehľad nákladov na lieky (+diagnostiká), krv a špeciálny zdravotnícky materiál (ŠZM)**

Nákladová položka	1.-6. 2019 (Eur)	1.-6. 2020 (Eur)	Index
Lieky, diagnostiká	2 228 309	2 456 111	1,102
Krv a krvné výrobky	234 333	246 904	1,054
ŠZM	4 730 431	4 701 702	0,994
<b>S P O L U</b>	<b>7 193 073</b>	<b>7 404 717</b>	<b>1,029</b>

### ***Fluktuácia sestier a sanitárov***

Najpočetnejšiu skupinu, ktorá prispieva k vysokej miere fluktuácie zamestnancov vo FN Trnava tvorí stredný zdravotnícky personál. Najväčšia fluktuácia zamestnancov je na Chirurgickej klinike v pozícií sestra. V pracovnej pozícií lekár sa FN Trnava nedarí stabilizovať oddelenie geriatrickej a oddelenie pneumológie a fiizeológie. Vo FN Trnava pretrváva nedostatočný počet zamestnancov na pracovnej pozícií sestra v počte 17 a na pracovnej pozícií sanitár v počte 4. Sestrám a zdravotníckym asistentom za účelom uzatvorenia pracovného pomeru s FN Trnava k mzdovému základu ponúkame náborový príspevok vo výške 1 500 EUR, s podmienkou zaviazanosti odpracovať vo FN Trnava 2 roky.

### ***Nemocnica je zastaralá a projektové riešenie pavilónového systému budov komplikuje adekvátne poskytovanie zdravotnej starostlivosti pacientom***

Vzhľadom na vek nemocnice (vznik nemocnice sa datuje od roku 1824 a aj najnovšie budovy majú viac ako 50 rokov, s výnimkou pavilónu chirurgických disciplín) a nevyhovujúci technický stav jednotlivých nemocničných budov a zariadení, ich vysoké technické a morálne opotrebenie si vyžaduje neustále 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, výťahov...). Veľká vzdialenosť medzi jednotlivými pavilónmi negatívne zasahuje do komfortu pacienta (napr. pavilón neurológie je od rádiológie vzdialený 1 km).

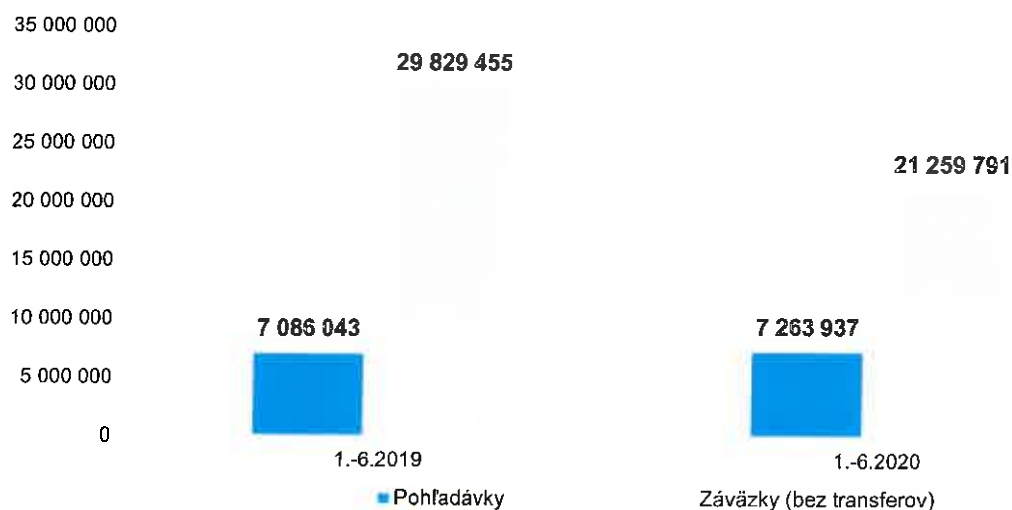
### **Vysoké záväzky FN Trnava**

Záväzky nemocnice (bez transferov a penále) boli k 30.6.2020 vo výške 21 259 791 Eur, z toho po lehote splatnosti vo výške 13 032 794 Eur, t. j. 61,30 %. Oproti stavu k 1.1.2020 sa záväzky (bez transferov a penále) znížili o 7 030 095 Eur, avšak po eliminácii vplyvu oddĺženia v skutočnosti vzrástli o 1 167 355 Eur.

Z dlhodobu nepriaznivej ekonomickej situácie (podfinancovania), ako aj faktu, že v úhradách za výkony od ZP nie je zohľadnená amortizácia prevádzkových prostriedkov, vyplýva aj zlá platobná disciplína. Aj napriek aktívnej komunikácii so všetkými veriteľmi a snahe hľadať možnosť splácania našich záväzkov tak, aby nedochádzalo k súdnym, resp. exekučným konaniam, a tým navyšovaniu nášho dlhu o neproduktívne náklady, naďalej dochádza k zvyšovaniu zadĺženosti nemocnice. K navyšovaniu celkových záväzkov dochádza najmä u dodávateľov liekov a zdravotníckeho materiálu a voči Sociálnej poisťovni.

Pri riadení cash flow sme pre každého dodávateľa zaviedli rovnaký systém platieb (podľa mesačného obratu + percentuálna časť zo starých dlhov) a už v procese obstarávania sme zaviedli požiadavku na úhradu záväzku formou splátkových kalendárov (tzv. „finančný leasing“ – počet splátok podľa hodnoty zákazky), ktoré pomáhajú stabilizovať zlú finančnú situáciu nemocnice.

### **Vývoj pohľadávok a záväzkov FN Trnava (v Eur)**



### Úhradový systém DRG

FN Trnava má so všetkými zdravotnými poisťovňami podpísané zmluvy na úhradový mechanizmus DRG, čerpanie zmluvných objemov sa vyhodnocuje podľa stanovených zmluvných podmienok jednotlivých zdravotných poisťovní vo vzťahu k úhradovému mechanizmu DRG. Nad rámec DRG sú hrazené „A” lieky; Urgentný príjem I. typu a APS.

Pripočítateľné položky boli ÚDZS spustené pre rok 2020 len pri výkonoch ANGIO a pohybujú sa priemerne mesačne na úrovni 300 000 EUR. Musíme však konštatovať, že úhradový mechanizmus DRG pri mnohých výkonoch vôbec nezohľadňuje finančne náročný ŠZM, ktorý bol použitý pri realizácii výkonov. Naďalej zostávajú bez pripočítateľných položiek aj ďalšie finančne náročné hospitalizačné prípady a to chirurgické cievne angiografické výkony, implantácie kardiostimulátorov a ERCP.

Vykazovanie zdravotnej starostlivosti i naďalej sledujeme v 2 rovinách a to podľa zúčtovania DRG a taktiež v pôvodnom vykazovaní na základe ceny ukončenej hospitalizácie (UH) a pripočítateľných položiek. Rozúčtovanie výnosov od zdravotných poisťovní účtujeme na nákladové strediská podľa starého úhradového mechanizmu a nie podľa koncového pracoviska.

Za obdobie I. polroka 2020 došlo k nasledovným úpravám mesačných zmluvných objemov v členení podľa poisťovní a podľa typu zdravotnej starostlivosti:

#### Mesačné zmluvné objemy FN Trnava so zdravotnými poisťovňami

ZP	Obdobie	PRUZZ (EUR)	CMU (EUR)	JAS (EUR)	SVLZ (EUR)	NON DRG (EUR)
<b>VŠZP, a.s</b>						
	01-06/2020	2 568 941				
<b>Dôvera, a.s.</b>						
	01-03/2020		489 704	25 000	51 000	24 660
	04/2020		570 120	25 000	55 000	24 660
	05-06/2020		517 308	25 000	55 000	24 660
<b>UNION, a.s.</b>						
	01-02/2020	175 671				
	03/2020	213 926				
	04-06/2020	188 529				

### 3 Strategická vízia a plány na zefektívnenie chodu FN Trnava

#### 3.1 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 kraja ako aj rozvoj priemyslu nám kladú za povinnosť vybudovať modernú nemocnicu 21. storočia, ktorá by sa mohla stať významným zdravotníckym zariadením nadregionálneho významu s mnohými vysoko špičkovými pracoviskami.

#### 3.2 STRATEGICKÉ PLÁNY

##### a) Liečebno-preventívna starostlivosť

Stanovený cieľ	Stratégia
<p data-bbox="233 1429 742 1512"><b>Koncepcia a rozvoj kardiovaskulárnej starostlivosti</b></p> <p data-bbox="328 1585 643 1624"><i>Časový horizont: r. 2020</i></p>	<p data-bbox="786 1171 1390 1883">Klinika vnútorného lekárstva zabezpečuje vo svojom spádovom území, na úrovni súčasných poznatkov a odporúčaní a v súlade s koncepciou MZ SR pre odbor Kardiológia (z r. 2007) komplexnú terapeutickú starostlivosť o pacientov s chorobami srdca a ciev. V rámci ústavnej starostlivosti zabezpečuje úplnú neinvazívnu a vzhľadom k technickej výbave len čiastočnú invazívnu diagnostiku kardiovaskulárnych ochorení. Zabezpečuje komplexnú modernú medikamentóznou liečbu akútnych stavov, implantáciu trvalých kardiostimulátorov, s spolupráci s Rádiologickou klinikou FN aj širokú, nie však kompletnú paletu diagnostických a terapeutických intervenčných výkonov.</p>

Stanovený cieľ	Stratégia
<p style="text-align: center;"><b>Vybudovanie hepatogastroenterologického oddelenia</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Časový horizont: r. 2020/21</i></p>	<p>Oddelenie hepatogastroenterológie kliniky Vnútorného lekárstva FN Trnava by malo poskytovať pacientom odbornú lekársku a komplexnú ošetrovateľskú starostlivosť, ktorá slúži na rýchlu diagnostiku, liečbu, prevenciu ochorení vnútorných orgánov ako aj zabraňovanie ich ďalším recidív. Hlavným zameraním oddelenia by mala byť liečba a diferenciálna diagnostika prevažne gastroenterologických a hepatologických ochorení u hospitalizovaných a ambulantných pacientov.</p> <p>Vytvorenie koloproktologického centra a hepatogastroenterologického oddelenia je len logickým vyústením dlhoročnej úzkej spolupráce v jednom špecializačnom komplexe.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Zdokonalenie komplexnej liečby a starostlivosti o onkologického pacienta – Rádioterapia vo FN Trnava</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Časový horizont: r. 2020/21</i></p>	<p>Vybudovanie rádioterapeutického oddelenia vo FN Trnava je z nášho pohľadu nevyhnutnosťou pre zabezpečenie komplexnej onkologickej starostlivosti pre pacientov v Trnavskom kraji. Nadviazalo by na už v súčasnosti nadregionálne pôsobenie FN Trnava v niektorých oblastiach starostlivosti o pacientov s nádorovými ochoreniami vyplývajúce zo štatútu nemocnice ako koncového poskytovateľa zdravotnej starostlivosti v Trnavskom kraji.</p>

Stanovený cieľ	Stratégia
<p data-bbox="288 1048 692 1137"><b>Projekt robotickej chirurgie – systém Da Vinci</b></p> <p data-bbox="296 1205 679 1240"><i>Časový horizont: r. 2020/2021</i></p>	<p data-bbox="786 423 1394 1675">V laparoskopickej operatíve sa Chirurgická klinika a Urologická klinika FN Trnava radia medzi popredné pracoviská v SR. Niektoré typy laparoskopických výkonov vykonávajú ako jediné pracoviská v SR /LSK rektopexie, LSK prostatektómie, LSK cystektómie, výkony v MB chirurgii. Zámerom FN Trnava je zdokonaľiť moderné operačné postupy v rámci miniinvazívnej chirurgie pomocou systému Da Vinci. Podmienkou pre zavedenie tohto moderného liečebného postupu je zaistiť vybavenie pre robotickú chirurgiu. Centrum pre miniinvazívnu robotickú chirurgiu bude reprezentovať pracovisko so špecializáciou hlavne v odboroch chirurgia, cievna chirurgia, urológia, gynekológia, operácie endometriózy, a subšpecializáciou v odboroch koloproktológia a perineológia. Hlavnými prínosmi zavedenia robotickej chirurgie vo FN Trnava budú skrátenie doby hospitalizácie pacienta v nemocnici, rozvoj moderných mikrochirurgických operačných techník – skrátené doby operácie, efektívne využitie operačných sál na Centrálnych operačných sál FN Trnava, vyššia špecializácia lekárov v oblasti onkochirurgie, zníženie krvných strát, zníženie výskytu pooperačných komplikácií, zavedenie nových operačných výkonov.</p>

Stanovený cieľ	Stratégia
<p align="center"><b>Prehodnotenie transformácie očnéo oddelenia na kliniku</b></p> <p align="center"><i>Časový horizont: r. 2021</i></p>	<p>Skvalitnenie starostlivosti o oftalmologických pacientov v zmysle skrátenia čakacej doby na operáciu katarakty, rozšírenie o operáciu zadného segmentu oka a realizáciu intravitrálnu terapie. Zavedením týchto postupov by sme zabezpečili komplexnú zdravotnú starostlivosť obyvateľom Trnavského kraja. Naším cieľom je vybudovanie dynamicky pracujúceho moderného pracoviska, ktoré svojou činnosťou a spektrom výkonov už dnes spĺňa kritériá štatútu kliniky.</p>
<p align="center"><b>Dovybudovanie štruktúry Rádiologickej kliniky v zmysle poskytovania nadregionálnej zdravotnej starostlivosti</b></p> <p align="center"><i>Časový horizont: r. 2021</i></p>	<p>Zaobstaranie MRI prístroja je nutnosťou a samozrejmosťou pri poskytovaní komplexnej zdravotnej starostlivosti v obore rádiológia. Vzhľadom na narastajúci počet indikujúcich CT a angiografických vyšetrení a terapeutických postupov u pacientov s kardiovaskulárnymi ochoreniami je nutné obstaranie ďalšieho CT prístroja a angiografického prístroja.</p>
<p align="center"><b>Zriadenie neurochirurgického oddelenia</b></p> <p align="center"><i>Časový horizont: r. 2020/2021</i></p>	<p>Vznikom nového neurochirurgického pracoviska by sa významne zlepšila starostlivosť o pacientov v Trnavskom kraji a výrazne zvýšila kvalita poskytovanej zdravotnej starostlivosti. Jedným z dôvodov vybudovania tohto oddelenia je existencia Cerebrovaskulárneho pracoviska FN Trnava s endovaskulárnym programom pre liečbu akútnych cievnych mozgových príhod s uzáverom veľkej intrakraniálnej cievy (tzv. Centrum pre</p>



Stanovený cieľ	Stratégia
	<p>mechanickú trombektómiu – MTE Centrum), fungujúcim od roku 2014. Ďalším dôvodom pre vytvorenie neurochirurgického oddelenia je potreba vytvorenia Urgentného príjmu II. typu vo FN.</p>
<p><b>Urgentný príjem II. typu</b></p> <p><i>Časový horizont: kontinuálne</i></p>	<p>Urgentný príjem poskytuje komplexnú a nepretržitú ambulatnú starostlivosť. Vzhľadom na personálne a materialovo-technické zabezpečenie spĺňa podmienky pre zaradenie na typ II. Rozvoj intervenčnej rádiológie vo FN Trnava prispel k zavedeniu a zvýšeniu počtu trombolýz a trombektómii, kde je nutná spolupráca Rádiologickej kliniky, Neurologického oddelenia a Urgentného príjmu. V tomto je jedinečnosť nášho pracoviska v rámci Trnavského kraja, ale aj celej SR. Urgentný príjem FN Trnava v súčasnosti spĺňa všetky požiadavky týkajúce sa materiálo-technologického vybavenia na zriadenie Urgentného príjmu II. typu. Jedinou prekážkou v súčasnosti je neprítomnosť neurochirurgie.</p>

**b) Personálna a mzdová politika**

Cieľ	Stratégia
<p><b>Stabilizácia v personálnej politike</b></p> <p><i>Časový horizont: kontinuálne</i></p>	<p>FN Trnava evidovala k 31.08.2020 v evidenčnom počte 1 321 zamestnancov, čo je o 45 viac v porovnaní so stavom ku dňu 31. 12. 2019 (1 276 zamestnancov).</p>

	<p>Z dôvodu nedostatku pracovníkov na pozícii sestry pokračujeme vo vyplácaní náborového príspevku vo výške 1 500 EUR pri zotrvaní dvoch rokov u zamestnávateľa. Aby sme zabezpečili kliniky a oddelenia chýbajúcim zdravotníckym personálom na pracovnej pozícii sestry pokračujeme vo vyplácaní príspevku na základe štipendijných zmlúv.</p>
--	---

**c) Vzťahy so zdravotnými poisťovňami**

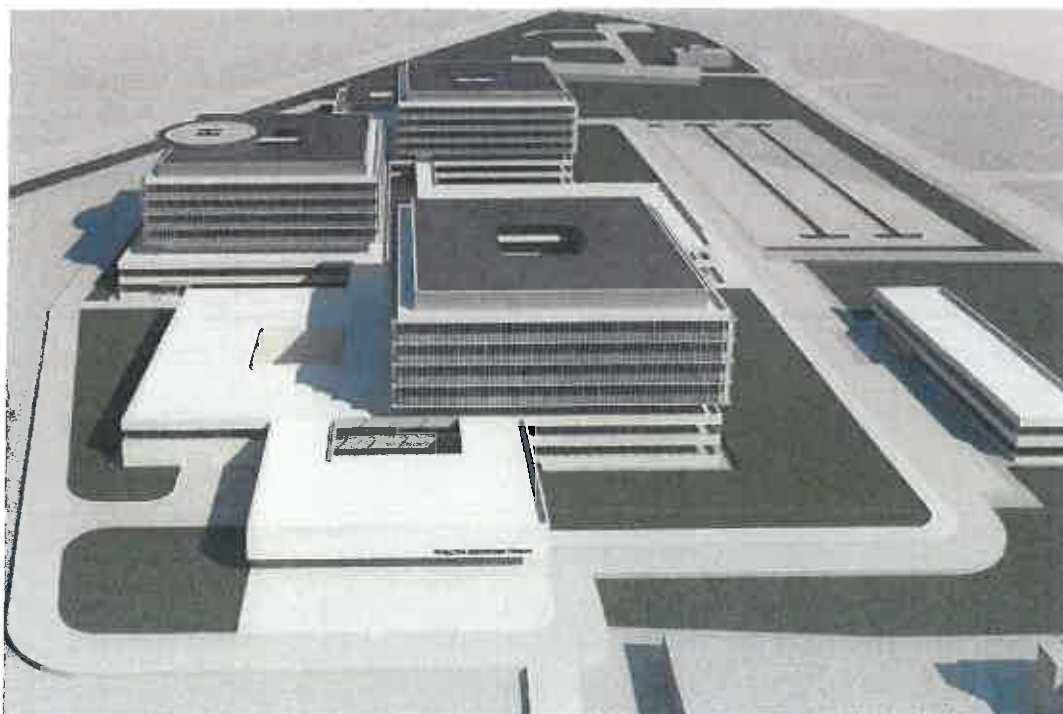
<b>Cieľ</b>	<b>Stratégia</b>
<p><b>Reálne financovanie podľa DRG</b></p> <p><i>Časový horizont: kontinuálne</i></p>	<p>Úhradový mechanizmus DRG v súčasnej forme nezohľadňuje skutočné náklady na diagnostiku a liečbu pacienta. Opakované administratívne zásahy bez reálneho výpočtu či už základnej sadby,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

**d) Prevádzkovo–technické činnosti**

<b>Cieľ</b>	<b>Stratégia</b>
<p><b>Výstavba Novej nemocnice</b></p>	<p>Aktuálne pavilónový systém nemocnice ako aj vek jednotlivých budov komplikujú adekvátne poskytovanie zdravotnej starostlivosti.</p>

Cieľ	Stratégia
<p><i>Časový horizont: r. 2021 -</i></p>	<p>Poskytovanie komplexnej zdravotnej starostlivosti v moderných priestoroch novej nemocnice by malo za následok skvalitnenie poskytovania zdravotnej starostlivosti a zlepšenú dostupnosť zdravotnej starostlivosti pre občanov celého Trnavského kraja. V roku 2019 bol vypracovaný projektový zámer riešenia novej nemocnice. Cieľom bude vytvoriť modernú nemocnicu, ktorá bude reflektovať na súčasné trendy pri diagnostike a liečbe pacientov, spĺňať prísne nároky na technológie a stavebné materiály na šetrenie životného prostredia a zároveň bude predstavovať prívetivé miesto pre pacientov, návštevníkov a personál.</p>

**Projekt - Nová nemocnica FN Trnava**



## **4 Pandémia ochorenia COVID-19 vo FN Trnava**

### **Prvá vlna**

Vo FN Trnava zriadil dňa 26.02.2020 v tom čase generálny riaditeľ FN Trnava MUDr. Daniel Žitňan, MPH. Krízovú komisiu pre podozrenie na výskyt COVID-19. Na jednotlivé zasadnutia boli vždy prizvaní aj zástupcovia iných odborností. Jednalo sa o pravidelné stretnutia, kde boli podávané informácie o hospitalizovaných pacientoch, suspektných pacientoch a pacientoch s potvrdeným COVID -19. Dôležitou témou na komisií bol aktuálny stav zásob osobných ochranných prostriedkov, ktorý sa nám počas prvej vlny pandémie priebežne darilo dopĺňať, aby sme vedeli zabezpečiť ochranu zdravia pre našich zamestnancov.

FN Trnava zriadila pred vchodom do Pavilónu chirurgických disciplín stany, kde prebieha triedenie pacientov. Pacient mal zmeranú telesnú teplotu, saturáciu a vypisuje dotazník. Na základe anamnézy a klinického vyšetrenia dostáva zelený náramok, ktorý umožňuje vstup do celej FN Trnava alebo červený, kedy je pacient odoslaný na červený Urgent alebo priamo na kliniku infektológie. Od 30.3.2020 mala FN Trnava zriadený pre pacientov červený a zelený Urgentný príjem.

Prvá vlna nás prinútila zastaviť všetky elektívne výkony. Na základe Príkazu Ministerstva zdravotníctva SR a podľa pokynu príslušného regionálneho úradu verejného zdravotníctva vyčlenené spolu s infekčnými lôžkami 200 lôžok na zabezpečenie ústavnej zdravotnej starostlivosti zvýšenému počtu chorých na zabezpečenie izolácie osôb podozrivých z ochorenia a podozrivých z nákazy.

V prvej vlne, t.j. od 16.03.2020 do 11.08.2020 bolo vo FN Trnava celkovo hospitalizovaných 21 pacientov s potvrdeným ochorením COVID – 19, jeden z pacientov, u ktorého bolo ochorenie potvrdené exitoval.

### **Reprofilizácia lôžok**

***Z dôvodu obmedzenia a zastavenia elektívnych výkonov sa uvoľnili a k dispozícii sú lôžkové kapacity nasledovne:*** klinika infektológie - celkový počet lôžok: 40; Klinika úrazovej chirurgie a ortopedie 1. poschodie - celkový počet lôžok: 21 + 4 JIS; Chirurgická klinika A - celkový počet lôžok: 19+ 4 JIS; Klinika vnútorného lekárstva – 1. poschodie: celkový počet lôžok: 23+7 JIS; Neurologické oddelenie 2. poschodie: 20 lôžok + 6 JIS

### Pacienti vyžadujúci umelú pľúcnu ventiláciu

*Pre pacientov vyžadujúcich si intenzívnu starostlivosť, umelú pľúcnu ventiláciu sa reprofilizovali lôžkové kapacity nasledovne:*

Klinika anestéziológie a intenzívnej medicíny - celkový počet ventilovaných lôžok k dispozícii pre pacientov so SARS-CoV-2: **10**.

Pacienti z Kliniky anestéziológie a intenzívnej medicíny boli uložený na prebúdzacie izby 1 a 2 poschodie, kde bola zabezpečená komplexná zdravotná starostlivosť.

FN Trnava postupne skolila personal - JISkových lekárov a sestry na obsluhu ventilátorov. Zároveň boli zamestnanci postupne oboznámení s jednotlivými Usmerneniami hlavného hygienika SR v súvislosti s ochorením COVID-19 spôsobeným koronavírusom SARS-CoV-2.

### **Druhá vlna**

FN Trnava sa pripravila na zvládnutie druhej vlny COVID-19, vytvárala zásoby osobných ochranných pomôcok, ktoré zvyšujú bezpečnosť personálu pri práci s pacientom. Pokračovala v školeniach personálu a reprofilizovala lôžka. FN Trnava má celkovo 53 pľúcnych ventilácií na obsluhu ktorých skolila ďalší zdravotnícky personál.

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 ochorením COVID-19, pričom spolu máme vyčlenených 99 lôžok pre pacientov s ochorením COVID-19.

Pevne verím, že celú situáciu v našom zdravotníckom zariadení sa nám podarí zvládnuť. Veľmi dôležitú úlohu zohrávajú hlavne naši zamestnanci v prvej línii, ktorí každý deň pristupujú k svojej práci profesionálne a poskytujú kvalitnú zdravotnú starostlivosť pacientom hospitalizovaným v našej nemocnici.

## *Záver*

Cieľom tohto projektu bolo dôkladne rozanalyzovať súčasnú situáciu vo Fakultnej nemocnici Trnava, predstaviť strategické plány na zabezpečenie plynulého a efektívneho chodu organizácie a zároveň predstaviť víziu novej nemocnice. Nemocnica sa naďalej zameriava na realizáciu pokračujúcich opatrení smerujúcich k znižovaniu nákladov, k opatreniam na celkové zvýšenie kvality a efektívnosti poskytovania zdravotnej starostlivosti.

FN Trnava požiadala Slovenskú zdravotnícku univerzitu o zaradenie kliník a oddelení (konkrétne Rádiologická klinika, Onkologická klinika, Klinika úrazovej chirurgie a ortopédie, Urologická klinika, Oftalmologické oddelenie, Neurologické oddelenie a Dermatovenerologické oddelenie) stať sa výučbovými pracoviskami pre fakulty Slovenskej zdravotníckej univerzity v Bratislave. Cieľom FN Trnava je vytvoriť podmienky pre zabezpečenie praktickej výučby študentov v uvedených špecializačných odboroch.

Naším cieľom je vyvíjať snahu o technický a ekonomický rozvoj celej nemocnice, zlepšenie kvality a úrovne poskytovanej zdravotnej starostlivosti všetkým pacientom, stabilizáciu zamestnancov a rozvoj nemocnice na všetkých úsekoch. Zásadné kroky boli podniknuté najmä smerom k zefektívneniu vynakladania nákladov na lieky a špeciálny zdravotnícky materiál, k intenzívnejšej komunikácii so zdravotnými poisťovňami a dodávateľmi ako aj k vnútropodnikovým kontrolným opatreniam, ktoré majú relevantný význam v rámci celkového hospodárskeho výsledku nemocnice. Našou snahou naďalej ostáva zabezpečiť plynulý a efektívny chod organizácie pri rešpektovaní súčasných prevádzkových opatrení Ministerstva zdravotníctva SR v súvislosti s pandémiou koronavírusu ako aj pri dodržiavaní protiepidemiologických usmernení, rozhodnutí a pokynov Úradu verejného zdravotníctva, resp. príslušného regionálneho úradu verejného zdravotníctva, samosprávy, prípadne iných orgánov štátnej správy.

Dovybudovanie takejto organizácie či už v súčasných podmienkach a priestoroch alebo vybudovanie úplne novej nemocnice je pre mňa veľkou výzvou.