

**PROJEKT STRATÉGIE ROZVOJA SPOLOČNOSTI  
NEMOCNICA POPRAD, a.s.**

**V Poprade 15.4.2020**

**Predkladá: MUDr. Jozef Tekáč, MPH**

**OBSAH:**

<b>1. Zhrnutie</b>	<b>2</b>
<b>2. Profil spoločnosti Nemocnica Poprad, a.s.</b>	<b>4</b>
<b>3. Identifikácia akciovej spoločnosti</b>	<b>5</b>
<b>4. Predmet činnosti</b>	<b>6</b>
<b>5. Analýza súčasného stavu spoločnosti</b>	<b>7</b>
5.1 SWOT analýza	7
5.2 Aktuálny stav Nemocnice Poprad, a.s. v oblasti poskytovania zdravotnej starostlivosti	8
5.3 Hospodárenie Nemocnice Poprad, a.s. za obdobie 2013 – 2018	10
<b>6. Definovanie cieľov projektu</b>	<b>11</b>
6.1 Hospodárenie spoločnosti	11
6.2 Poskytovanie zdravotnej starostlivosti	12
6.3 Personálna politika	13
<b>7. Spôsob dosiahnutia cieľov projektu</b>	<b>14</b>
<b>8. Riešenie aktuálnych problémov</b>	<b>15</b>
8.1 Pandémia Covid – 19	15
8.2 Urgentný príjem 2. typu	15
<b>9. Záver</b>	<b>16</b>

## 1. Zhrnutie

V dlhodobej vízii rozvoja Nemocnice Poprad, a.s. je formulovaný cieľ – smerovanie k vytváraniu predpokladov kvality a udržateľnosti rozvoja spoločnosti. Stratégiu rozvoja Nemocnice Poprad, a.s. chápeme ako cieleňú adaptáciu, ktorej ciele a prostriedky majú v strednodobom časovom horizonte reálne navodzovať žiadúce smerovanie rozvoja. Akčný charakter stratégie rozvoja vyžaduje dynamickú konfrontáciu aktuálnych východiskových podmienok so žiadúcim smerovaním do budúcnosti a na tomto základe vymedziť problémové oblasti a možné spôsoby riešenia.

Zmysluplná stratégia rozvoja Nemocnice Poprad, a.s. nemôže byť všeobšiahla, ale sa musí koncentrovať na problémové oblasti, v ktorých prebiehajú určité zmeny a budú s najväčšou pravdepodobnosťou podstatným spôsobom ovplyvňovať budúce smerovanie vývoja spoločnosti. Tieto kľúčové oblasti sú vymedzené na základe poznatkov z analýz a dostupných zdrojov.

Nemocnica Poprad, a.s. je koncová všeobecná nemocnica v regióne Vysokých Tatier a Spiša s nadregionálnym významom a pôsobením viacerých oddelení nemocnice.

Nemocnica Poprad, a.s. je príkladom úspešného príbehu prevádzkovania všeobecnej nemocnice v podmienkach slovenského zdravotníctva.

Ako všeobecná nemocnica 3. typu bola v roku 2006 transformovaná na obchodnú akciovú spoločnosť, ktorej jediným akcionárom je štát, v zastúpení MZ SR s právom výkonu akcionárskych práv. Tento fakt je mimoriadne dynamizujúcim prvkom v ďalšom vývoji a fungovaní spoločnosti. Prevádzkovanie nemocnice vo forme akciovej obchodnej spoločnosti kladie vysoké nároky na zodpovednosť výkonného manažmentu nemocnice.

Zodpovedné hospodárenie je predpokladom pre úspešné riadenie ústavného zdravotníckeho zariadenia, ktoré štát nemôže oddlžiť, čo bolo opakovane zrealizované pri neustále sa zadlžujúcich štátnych nemocniciach, prevádzkovaných ako štátne rozpočtové organizácie.

Zodpovedné riadenie popradskej nemocnice, riadenie nákladov, riadenie výnosov, zodpovedný prístup pri uzatváraní zmluvných vzťahov so zdravotnými poisťovňami a transparentné procesy verejného obstarávania zabezpečili pre štátnu akciovú spoločnosť od roku 2007 do roku 2018 dosahovanie pozitívnych hospodárskych výsledkov ako jedinej štátnej všeobecnej nemocnici vo forme akciovej spoločnosti.

Pozitívne výsledky hospodárenia umožnili spoločnosti masívne investície do rozvoja nemocnice v oblasti technického zhodnotenia budov, do prístrojovej techniky a do IKT.

V spoločnosti boli za obdobie rokov 2007 – 2014 zrealizované významné projekty, ktoré prispeli k zvýšeniu kvality a bezpečnosti poskytovanej zdravotnej starostlivosti a k zvýšeniu dôležitosti a významu nemocnice na trhu ústavných zdravotníckych zariadení v SR. Nemocnica sa stala vyhľadávanou v patientskej verejnosti.

Za uvedené obdobie bol v nemocnici zavedený NIS, LIS, MIS, novovybudované urologické oddelenie, vybudovanie komplexu nových 10 operačných sál, centrálnej sterilizácie, OAİM a rádiodiagnostiky, novovybudovaná vlastná verejná lekáreň. Boli zrealizované kompletne rekonštrukcie priestorov oddelenia FBLR, kožného oddelenia, detského oddelenia, geriatric, oddelenia nukleárnej medicíny, oddelenia hematológie a mikrobiológie, oddelenia centrálneho príjmu a priestory pre 3 stanice ZZS. Pre novovybudované a zrekonštruované oddelenia bola obstaraná príslušná moderná zdravotnícka technika a ďalšie vybavenie.

Od roku 2016 dochádza k negatívnemu trendu vývoja hospodárenia a v roku 2019 dosiahne akciová spoločnosť prvý krát po 12 rokoch negatívny výsledok hospodárenia. Začiatkom roka 2020 vykazuje nemocnica za obdobie 01,02/2020 účtovnú stratu presahujúcu 450 tis. Eur.

Od polovice marca 2020 dochádza k zastaveniu činnosti a zatvorení viacerých oddelení nemocnice v rámci prijatých opatrení v súvislosti s pandémiou Covid – 19, čo bude mať devastačné dopady na hospodárenie nemocnice.

Projekt stratégie rozvoja spoločnosti Nemocnica Poprad, a.s. ponúka v strednodobom časovom horizonte návrh opatrení a riešení pre ďalší rozvoj spoločnosti.

Akútne problémy, ktoré je potrebné bezodkladne riešiť sú podľa vývoja situácie opatrenia pre úspešné zvládnutie úloh nemocnice v boji s novým koronavírusom a riešenie dramatického medziročného prepadu hospodárenia.

Predložená stratégia rozvoja spoločnosti je vypracovaná v období, ktoré možno nazvať zlomovým, v ktorom sa naplno prejavila kríza a v ktorom sa aj pod jej vplyvom zvýraznili viaceré nedoriešené problémy.

## 2. Profil spoločnosti Nemocnica Poprad, a.s.

Predchodkyňou spoločnosti Nemocnica Poprad, a.s., bola Nemocnica Tatra v Poprade – Spišskej Sobote, ktorá bola otvorená a začala poskytovať zdravotnú starostlivosť 10. decembra 1911.

V 2. polovici 60 – tych rokov 20. storočia bola v Poprade započatá výstavba novej nemocnice s poliklinikou. V roku 1971 bola otvorená nová poliklinika a v roku 1974 nová nemocnica v Poprade. Okrem základných oddelení boli otvorené aj nové oddelenia, ktoré doposiaľ v rámci okresu neexistovali.

Dňa 31. augusta 2002 bola preklasifikovaná na nemocnicu s poliklinikou III. typu.

Na základe zákona č. 578/2004 Z. z. o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti, zdravotníckych pracovníkoch, stavovských organizáciách v zdravotníctve a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej len zákon o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti), v spojení so zákonom č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v platnom znení /ďalej len Obchodný zákonník/, bola obchodná spoločnosť Nemocnica Poprad, a.s. založená rozhodnutím MZ SR ako zakladateľa o založení akciovej spoločnosti – zakladateľskou listinou zo dňa 15.12.2005 obsiahnutou v notárskej zápisnici N 352/2005, Nz 65368/2005, NCRIs 64727/2005, v znení jej dodatku zo dňa 20.01.2006 obsiahnutom v notárskej zápisnici N 31/2006, Nz 2171/2006, NCRIs 2148/2006. Súčasťou zakladateľskej listiny spoločnosti sú aj stanovky spoločnosti. Spoločnosť bola založená na dobu neurčitú.

Spoločnosť vznikla dňa 20.02.2006 nadobudnutím právoplatnosti rozhodnutia o povolení zápisu akciovej spoločnosti Nemocnica Poprad, a.s. do obchodného registra. Spoločnosť je v súlade s ustanovením § 87 odsek 3 zákona o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti právnym nástupcom štátnej príspevkovej organizácie Nemocnica s poliklinikou Poprad, so sídlom Banícka 803/28, 058 45 Poprad, IČO: 00 610 836. Dňom vzniku spoločnosti sa doterajšia štátna príspevková organizácia transformovala na akciovú spoločnosť založenú na poskytovanie zdravotnej starostlivosti podľa ustanovenia § 84 odsek 1 zákona o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti.

Na základe vyššie uvedeného a v súlade so zákonom o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti, zakladateľom akciovej spoločnosti je štát, v jeho mene koná Ministerstvo zdravotníctva Slovenskej republiky (ďalej len MZ SR), ktoré je zriaďovateľom štátnej príspevkovej organizácie Nemocnica s poliklinikou Poprad, IČO: 00 610 836 (Zriaďovacia listina č. 1970/1991-A/XVII-1 zo dňa 14.06.1991 (Zriaďovacia listina - Príloha č. 2) v znení zmeny zo dňa 23.05.2001 pod č. M/2351/2001 (Rozhodnutie o zmene Zriaďovacej listiny – Príloha č. 3), v znení zmeny zo dňa 08.12.2005 pod č. 31126-2/2005-SP (Rozhodnutie o zmene Zriaďovacej listiny - Príloha č. 4).

Dňom vzniku akciovej spoločnosti na ňu v súlade s ustanovením § 87 odsek 3 zákona o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti prešli práva a záväzky štátnej príspevkovej organizácie vyplývajúce z právnych vzťahov, vrátane neznámych a vrátane práv a povinností z pracovnoprávných vzťahov k zamestnancom.

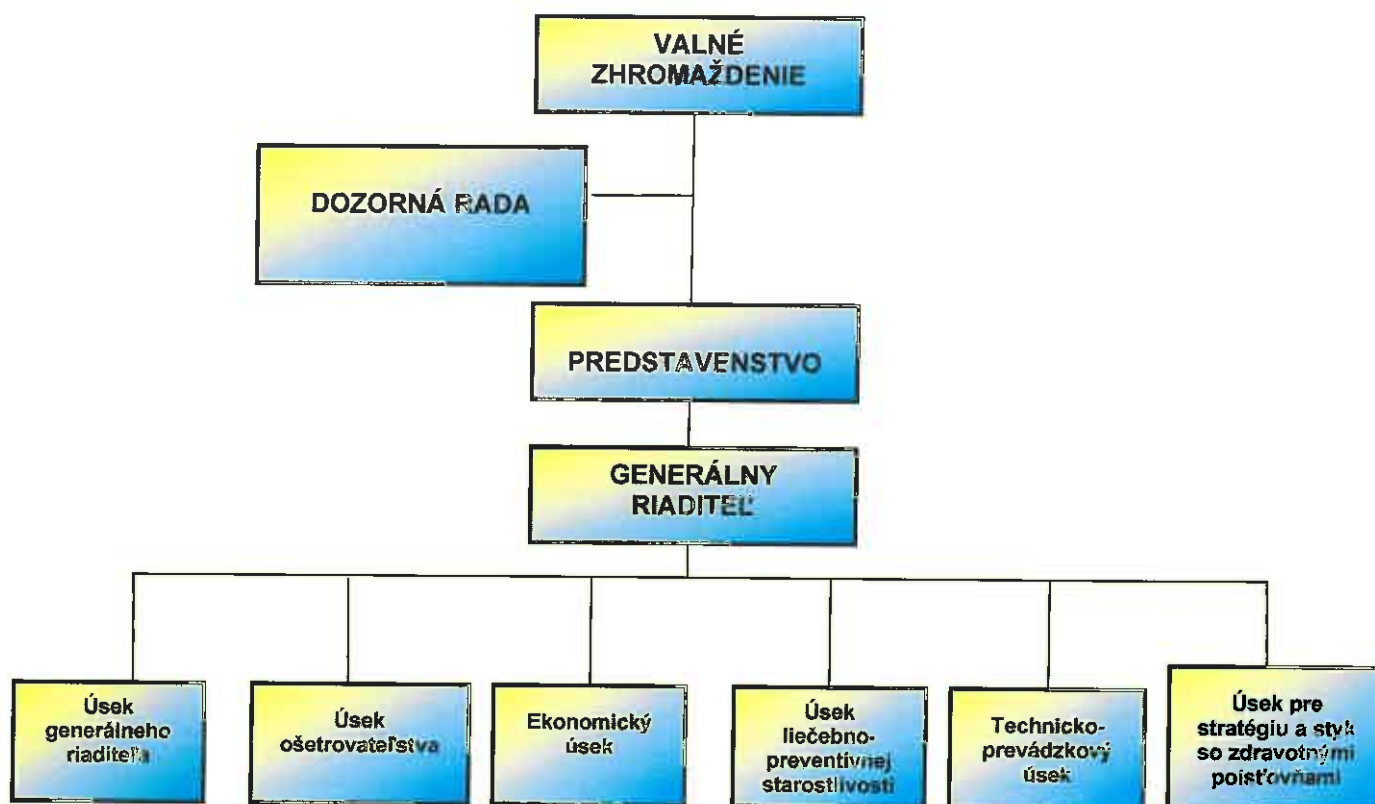
Spoločnosť je akciovou spoločnosťou podľa Obchodného zákonníka so špecifikami a odlišnosťami podľa zákona o poskytovateľoch zdravotnej starostlivosti. V právnych vzťahoch vystupuje ako právnická osoba vo svojom mene a na vlastnú zodpovednosť zo vznikajúcich právnych vzťahov. Právna subjektivita spoločnosti navonok sa preukazuje výpisom z obchodného registra.

### 3. Identifikácia akciovej spoločnosti

#### 3.1 Právne skutočnosti

Obchodné meno:	Nemocnica Poprad, a. s.
Sídlo:	Banícka 803/28 Poprad 058 45
IČO:	36 513 458
Deň zápisu:	20.2.2006
Základné imanie:	22 483 006,80 €
Právna forma:	akciová spoločnosť
Počet, druh, podoba a menovitá hodnota akcií:	677 199 ks, kmeňové, zaknihované, akcie na meno menovitá hodnota 33,20 EUR/ks

#### 3.2 Organizačná štruktúra spoločnosti



Zdroj: Výročná správa Nemocnica Poprad, a.s. 2018

#### 4. Predmet činnosti

Spoločnosť vyvíja činnosť súvisiacu s predmetom podnikania (činnosti) vymedzeným najmä zakladateľskou listinou, stanovami a aktuálnym výpisom z obchodného registra:

- **prevádzkovanie zdravotníckeho zariadenia: všeobecná nemocnica**, v rozsahu podľa povolenia na poskytovanie zdravotnej starostlivosti Prešovského samosprávneho kraja, v zmysle všeobecne záväzných právnych predpisov, pričom organizačná štruktúra Úseku liečebno-preventívnej starostlivosti odráža skutočný stav v spoločnosti
- **podnikanie podľa zákona o živnostenskom podnikaní** v rozsahu podľa výpisu z obchodného registra spoločnosti a živnostenského povolenia v zmysle všeobecne záväzných právnych predpisov, vrátane činnosti pracovnej zdravotnej služby. Uvedenému primerane zodpovedá aj organizačná štruktúra spoločnosti /najmä Ekonomického úseku a Technicko-prevádzkového úseku/
- **poskytovanie lekárenskej starostlivosti v neštátnom zdravotníckom zariadení – verejnej lekárni** s individuálnou prípravou liečiv, v zmysle platného povolenia Prešovského samosprávneho kraja, vrátane nadväzujúcich činností:
- výdaj omamných látok a psychotropných látok z II. a III. skupiny prílohy č. 1 zákona č. 139/1998 Z. z., na základe Rozhodnutia MZ SR č. a-OPL-392/09 zo dňa 11.12.2009, ktoré nadobudlo právoplatnosť dňa 16.12.2009,
- zaobchádzanie podľa zákona č. 331/2005 Z. z. s určenými látkami kategórie I prílohy I nariadenia (ES) č. 273/2004, na základe Rozhodnutia Štátneho ústavu na kontrolu liečiv reg. č.: ZAO-UL-213/2009SK zo dňa 17.12.2009, ktoré nadobudlo právoplatnosť dňa 04.01.2010.

Základnou činnosťou spoločnosti je poskytovanie zdravotnej starostlivosti, ktorá zahŕňa prevenciu, dispenzarizáciu, diagnostiku, liečbu, ošetrovateľskú starostlivosť, pôrodnú asistenciu, ako aj poskytovanie liekov, zdravotníckych pomôcok a dietetických potravín.

Ďalšie činnosti uvedené v živnostenskom liste spoločnosť vykonáva podľa aktuálnych možností a ekonomicky efektívneho dopytu, napr. doprava, sterilizácia, prenájom a iné.

Nemocnica Poprad, a. s., v roku 2017 obhájila Certifikát integrovaného systému manažérstva kvality a environmentálneho manažérstva podľa noriem **ISO 9001:2015 a ISO 14001:2015**.

Základným cieľom politiky kvality je poskytovanie odbornej medicínskej, ošetrovateľskej starostlivosti s dôrazom na bezpečnosť a spokojnosť pacienta/klienta, právnu ochranu a spokojnosť zdravotníckych pracovníkov a všetkých zainteresovaných strán.

## 5. Analýza súčasného stavu spoločnosti

Nemocnica Poprad, a. s., je všeobecnou koncovou nemocnicou v regióne. Spolupracuje s nešťátnymi zdravotníckymi zariadeniami primárneho kontaktu, špecializovanej ambulantnej starostlivosti, nešťátnymi oddeleniami, s okolitými všeobecnými nemocnicami nižšieho typu, odbornými liečebnými ústavmi v širšom regióne, zložkami záchranej zdravotnej služby - pozemnou a leteckou záchrannou službou, ako aj ďalšími zložkami integrovaného záchranného systému - horskou službou a hasičským zborom.

Analýza súčasného stavu spoločnosti je zachytená vo SWOT analýze, ktorá je zároveň východiskovým rámcom pre strategický rozvoj nemocnice.

### 5.1 SWOT analýza

S	W		
<table border="1"><thead><tr><th data-bbox="183 817 805 862">Silné stránky</th></tr></thead><tbody><ul style="list-style-type: none"><li>• štátna akciová spoločnosť</li><li>• nemocničné oddelenia a ambulancie nadregionálneho pôsobenia, široké spektrum poskytovanej zdravotnej starostlivosti</li><li>• nová prístavba s 10 operačnými sálami, centrálnou sterilizáciou, s OAIM a rádiologickým diagnostickým reťazcom</li><li>• novovybudované urologické oddelenie</li><li>• zrekonštruované oddelenia FBLR, detské odd., ortopedické odd., neurol. odd., geriatrické odd, odd. nukleárnej medicíny</li><li>• výstavba urgentného príjmu 2. typu</li><li>• vysoká komplexnosť nemocnice v diagnostických a terapeutických zložkách</li><li>• manažment a bezpečnosť pacienta</li><li>• prevádzkovanie vlastnej pracovnej zdravotnej služby, preventívne prehliadky, posudzovanie vplyvov pracovného prostredia pre externých klientov</li><li>• certifikáty podľa ISO 9001:2015 a ISO 14001:2015</li><li>• prevádzka vlastnej verejnej lekárne</li><li>• lokalizácia prevádzkových objektov v jednom areáli</li><li>• ubytovňa pre zamestnancov a iné</li></ul></tbody></table>	Silné stránky	<table border="1"><thead><tr><th data-bbox="837 817 1396 862">Slabé stránky</th></tr></thead><tbody><ul style="list-style-type: none"><li>• nedostatok lekárov špecialistov v niektorých medicínskych odboroch</li><li>• fluktuácia personálu</li><li>• chýbajúce vlastné pracoviská SVLZ – klinická biochémia, magnetická rezonancia</li><li>• komunikácia lekár – pacient, sestra – pacient</li><li>• zmena stratégie rozvoja nemocnice pri každej výmene manažmentu nemocnice, nedokončené projekty, neefektívne vynakladanie finančných prostriedkov</li></ul></tbody></table>	Slabé stránky
Silné stránky			
Slabé stránky			



O Príležitosti	T Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozšírenie portfólia o nové typy zdravotnej starostlivosti – bariatrická chirurgia, intervenčná rádiológia, záchranná zdravotná služba</li> <li>• rozšírenie ponuky nadštandardných služieb renováciou oddelení</li> <li>• zvyšovanie informovanosti verejnosti o činnosti nemocnice a budovanie dobrého mena nemocnice</li> <li>• zlepšenie v komunikácii zdravotný personál verzus pacient</li> <li>• zlepšenie prezentácie a spolupráce pracovísk nemocnice s odosielajúcimi lekármi prvého kontaktu a súkromnými ambulanciami ŠAS</li> <li>• zvyšovanie bezpečnosti pacienta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mzdový automat v zmysle zákona č. 578/2004 Z.z. bez navýšenia platieb od ZP</li> <li>• sociálne opatrenia vlády SR bez navýšenia platieb od ZP</li> <li>• prospektívny zmluvný rozpočet so ZP pri nedokonalom a nespravodlivom úhradovom mechanizme za poskytnutú zdravotnú starostlivosť – SK DRG</li> <li>• súkromná konkurencia v ekonomicky ziskových činnostiach pri poskytovaní zdravotnej starostlivosti v spádovom území nemocnice – oftalmológia, skrášľovacia medicína a iné</li> <li>• vis maior - vírusová pandémia</li> </ul>

## 5.2 Aktuálny stav Nemocnice Poprad, a.s. v oblasti poskytovania zdravotnej starostlivosti

### 581 lôžok na 12-tich lôžkových oddeleniach:

- Oddelenie vnútorného lekárstva s JIS metabolickou a Oddelenie arytmií a koronárnej jednotky
- Neurologické oddelenie s JIS
- Pediatrické oddelenie s JIS, Jednotku resuscitačnej starostlivosti o novorodencov (JRSN) a Novorodenecké oddelenie
- Gynekologicko-pôrodnické oddelenie
- Chirurgické oddelenie s JIS
- Oddelenie úrazovej chirurgie s JIS
- Ortopedické oddelenie s JIS
- Urologické oddelenie
- Otorinolaryngologické oddelenie
- Oddelenie anestéziológie a intenzívnej medicíny
- Fyziatricko-rehabilitačné oddelenie
- Geriatrické oddelenie

### Jednodňovú zdravotnú starostlivosť v odboroch:

- gynekológia a pôrodníctvo
- všeobecná chirurgia
- ortopédia
- urológia

- úrazová chirurgia
- otorinolaryngológia
- oftalmológia
- gastroenterológia

**Spoločné vyšetrovacie a liečebné zložky (SVLZ) v odboroch:**

- fyziatria, balneológia a liečebná rehabilitácia
- patologická anatómia
- hematológia a transfúziológia
- klinická mikrobiológia
- nukleárna medicína
- oddelenie intervenčnej a diagnostickej rádiológie
- centrálna sterilizácia a dekontaminácia

**Centrálne operačné sály**

**Ambulantnú zdravotnú starostlivosť:**

- 48 ambulancií špecializovanej zdravotnej starostlivosti – ŠAS
- Stacionár v odbore dermatovenerológia
- Oddelenie centrálného (urgentného) príjmu

**Ústavnú pohotovostnú službu v odbore:**

- gynekológia a pôrodníctvo
- pediatria
- otorinolaryngológia

**Ambulantnú pohotovostnú službu (od 01.07.2018) v rozsahu:**

- Zubno-lekárska pohotovostná služba s miestom výkonu Poprad (spádová oblasť okresov: Poprad, Kežmarok, Stará Ľubovňa a Levoča)
- Ambulantná pohotovostná služba pre deti a dorast pre pevný bod Poprad v spádovom území: okres Poprad
- Ambulantná pohotovostná služba pre dospelých pre pevný bod Poprad v spádovom území: okres Poprad

**Dopravnú zdravotnú službu**

**Verejnú a nemocničnú lekáreň**

### Vývoj vybraných ukazovateľov zdravotnej starostlivosti 2013 - 2018

Ukazovatele ZS	Obdobie						rozdiel 2018-2017	%zmeny 2018/2017
	Rok 2013	Rok 2014	Rok 2015	Rok 2016	Rok 2017	Rok 2018		
Počet hospitalizovaných pacientov (UH) bez OHV	20 541	20 128	21 627	21 951	21 697	21 015	-682	-3,14%
Počet vyšetrených pacientov celkom	277 045	287 528	293 467	298 774	294 647	289 396	-5 251	-1,78%
▪ ŠAS	204 774	219 814	224 240	227 198	229 220	230 242	1 022	0,45%
▪ APS a ZLPS	32 417	35 140	37 073	38 756	34 396	27 338	-7 058	-20,52%
▪ ZZS (RZP, RLP)	13 115	2 658	0	0	0	0	0	-
▪ Centrálny príjem	26 739	29 916	32 154	32 820	31 031	31 816	785	2,53%
Počet výkonov JZS a OHV	9 113	10 875	11 558	12 625	14 436	14 892	456	3,16%
Počet výkonov SVLZ	869 319	877 295	957 301	980 836	944 380	917 477	-26 903	-2,85%
Počet bodov SVLZ	562 667 750	580 472 485	645 342 957	677 954 705	688 401 513	676 365 215	-12 036 298	-1,75%
Využitie posteľového fondu v %	65,03%	66,06%	67,08%	69,05%	68,19%	64,98%	-3,21	-4,71%
Priemerná ošetrovacia doba	5,49	5,42	5,22	5,24	5,14	5,03	-0,11	-2,14%

Zdroj: Výročná správa Nemocnica Poprad, a.s. 2018

### 5.3 Hospodárenie Nemocnice Poprad, a.s. za obdobie 2013 - 2018

V období od januára do decembra 2018 dosiahla Nemocnica Poprad, a. s.:

- výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti zisk vo výške 106 178 €
- výsledok hospodárenia z finančnej činnosti strata vo výške 31 886 €
- splatná daň z príjmov vo výške 61 955 €
- odložená daň z príjmov vo výške mínus 54 872 €

Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie 2018 po zdanení:

zisk vo výške 67 209 €.

Výnosy Nemocnice Poprad, a. s., dosiahli za rok výšku 44 104 662 €.

Náklady boli čerpané vo výške 44 037 453 €.

Vývoj výsledku hospodárenia Nemocnice Poprad, a. s., v rokoch 2013 – 2018 v €

Výsledok hospodárenia v €	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2018/2017 % zmeny
Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti	397 091	475 761	1 334 310	287 409	30 168	106 178	251,95%
Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti	-19 186	-22 107	-20 876	-24 923	-26 985	-31 886	18,16%
<b>Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením</b>	<b>377 905</b>	<b>453 654</b>	<b>1 313 434</b>	<b>262 486</b>	<b>3 183</b>	<b>74 292</b>	<b>2234,09%</b>
Odložená daň z príjmov	31 429	87 726	57 785	-21 191	-15 200	-54 872	261,01%
Splatná daň z príjmov	204	3 591	224 237	20 109	7 655	61 955	709,31%
<b>Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení</b>	<b>346 272</b>	<b>362 337</b>	<b>1 031 412</b>	<b>263 568</b>	<b>10 728</b>	<b>67 209</b>	<b>526,47%</b>

Zdroj: Výročná správa Nemocnica Poprad, a.s. 2018

## 6. Definovanie cieľov projektu

Cieľom projektu je načrtnúť stratégiu rozvoja spoločnosti Nemocnica Poprad, a.s. v strednodobom horizonte piatich rokov v troch kľúčových oblastiach:

- **Hospodárenie spoločnosti**
- **Poskytovanie zdravotnej starostlivosti**
- **Personálna politika**

### 6.1 Hospodárenie spoločnosti

**Cieľom projektu je riadenie nákladov a výnosov spoločnosti za účelom dosahovania vyrovnaného hospodárenia.**

Z obsahu výročnej správy spoločnosti za rok 2018 je možné konštatovať negatívny trend dosiahnutých hospodárskych výsledkov za obdobie rokov 2016 – 2018, ktorý pokračoval aj v roku 2019.

Za rok 2019 očakáva spoločnosť Nemocnica Poprad, a.s., **po 12 rokoch** pozitívnych HV, vysoko **negatívny výsledok hospodárenia**, ktorý bude známy pravdepodobne do 30.6.2020.

V roku **2020** pretrváva **negatívny trend hospodárenia** spoločnosti, keď za obdobie **01,02/2020** vykazuje **účtovnú stratu presahujúcu 450 000,- eur**.

#### **Navrhované opatrenia v oblasti riadenia nákladov:**

Zamerať sa na riadenie najpodstatnejších nákladových položiek:

- Osobné náklady cca 55% z celkových nákladov
  - Spotreba liekov a ŠZM cca 20% z celkových nákladov
- 
- Riadenie ľudských zdrojov, realizácia personálneho auditu s určením maximálneho počtu zamestnancov na oddeleniach podľa jednotlivých kategórií zamestnancov
  - Zavedenie limitov podľa nákladových stredísk na spotrebu liekov a ŠZM
  - Kontroľovanie nastavených limitov na mesačnej báze
  - Centrálné riadenie spotreby – viacúrovňový elektronický schvaľovací mechanizmus
  - Optimalizácia procesov skladového hospodárstva v nemocničnej lekárni a na jednotlivých oddeleniach, elektronické žiadanky
  - Zefektívnenie, dôraz na transparentnosť, interná a externá kontrola procesov verejného obstarávania

## Navrhované opatrenia v oblasti riadenia výnosov:

Tržby od zdravotných poisťovní za poskytovanie zdravotnej starostlivosti predstavujú 86% výnosov z celkových výnosov.

- Akútne prehodnotenie zmluvných vzťahov so zdravotnými poisťovňami, prehodnotenie prospektívnych rozpočtov
- Realizácia právneho a ekonomického auditu zmluvných vzťahov so zdravotnými poisťovňami, dodávateľsko – odberateľských zmlúv na tovary a služby nad 5 000,- eur, stavebné práce nad 10 000,- eur
- Manažment a kontroling kódovania v systéme DRG za účelom zvýšenia case mix indexu nemocnice, dosiahnuť navýšenie základnej sadzby za účelom navýšenia platieb od zdravotných poisťovní
- Rozšírenie nadštandardných služieb súvisiacich s poskytovaním zdravotnej starostlivosti
- Navýšenie výnosov z podnikateľských činností

## 6.2 Poskytovanie zdravotnej starostlivosti

**Cieľom projektu je v spoločnosti Nemocnica Poprad, a.s. poskytovať komplexnú, kvalitnú, efektívnu a hlavne bezpečnú zdravotnú starostlivosť.**

Základné determinanty pre dosiahnutia cieľa sú:

- Personálne vybavenie
  - Erudovaný, lojálny a spokojný personál je najväčšie bohatstvo spoločnosti a kľúčová podmienka pre poskytovanie kvalitnej a bezpečnej zdravotnej starostlivosti
  - Prioritou je podpora vzdelávania zamestnancov, priateľské pracovné prostredie, budovanie pracovných tímov, poskytovanie finančných i nefinančných benefitov
- Priestorové vybavenie
  - Prevádzkové priestory pre výkon zdravotnej starostlivosti musia spĺňať všetky prísne kritériá podľa platných legislatívnych a hygienických noriem
  - Prioritou sú pravidelné, plánované investície do technického zhodnotenia budov a výstavby nových objektov
- Materiálno technické vybavenie
  - Prioritou je moderné a spoľahlivé prístrojové vybavenie diagnostických a liečebných zložiek nemocnice, pravidelný servis a výmena zastaranej medicínskej techniky
- IKT
  - Prioritou sú NIS, LIS, MIS, E-health ako nástroje pre zvýšenie efektivity a bezpečnosti poskytovanej zdravotnej starostlivosti

Výzvy v oblasti poskytovania zdravotnej starostlivosti pre Nemocnicu Poprad, a.s. v strednodobom horizonte:

- Úspešná realizácia výstavby a zabezpečenie prevádzky urgentného príjmu 2. typu
- Získanie povolenia a zabezpečenia zmluvných vzťahov so zdravotnými poisťovňami na prevádzku chýbajúceho oddelenia dlhodobochorých (chýbajúca služba, pacienti sú dnes prevážaní do nemocnice v Kežmarku)
- Dobudovanie traumacentra
- Vybudovanie plánovaného centra starostlivosti o matku a dieťa na 10. poschodí hlavného monobloku
- Dokončiť logické usporiadanie oddelení v rámci hlavného monobloku po realizácii prístavby centrálnych operačných sál, operačné oddelenia presťahovať na poschodia, kde sú pristavané centrálné operačné sály – 1. až 3. poschodie hlavného monobloku
- Uchádzať sa o získanie licencie na prevádzku staníc ZZS v okresoch PP, KK, LE (Nemocnica Poprad, a.s. pred 6 rokmi úspešne prevádzkovala 7 staníc ZZS)
- Rozšíriť portfólio poskytovanej zdravotnej starostlivosti o onkochirurgické výkony, výkony bariatrickej chirurgie, výkony intervenčnej rádiológie – navýšenie case mix indexu nemocnice a navýšenie platieb od ZP
- Dobudovať chýbajúce prevádzky SVLZ a to: oddelenie klinickej biochémie a oddelenie magnetickej rezonancie
- Vybudovanie samostatného centrálného endoskopického pracoviska s ERCP s nadregionálnym pôsobením, s dostupnosťou diagnostiky v režime 24/7. (zlúčenie dvoch pracovísk, ktoré dnes fungujú oddelene na chirurgickom a internom oddelení)

### 6.3 Personálna politika

V roku 2018 zamestnávala spoločnosť Nemocnica Poprad, a.s. 1 253 zamestnancov s nasledujúcim zastúpením jednotlivých kategórií zamestnancov:

#### Štruktúra zamestnancov v Nemocnici Poprad, a. s., k 31.12.2018.

Kategória	evidenčný počet zamestnancov k 31.12.2018	% podiel na celkovom počte zamestnancov
lekár	225	17,96
farmaceut	7	0,56
sestra	427	34,08
pôrodná asistentka	30	2,39
laborant	37	2,95
asistent I	97	7,74
asistent II	189	15,08
IZP	4	0,32
THP I	73	5,83
THP II	16	1,28
robotnícke povolania	148	11,81
<b>Počet zamestnancov</b>	<b>1 253</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: Výročná správa Nemocnica Poprad, a.s. 2018

**Cieľom personálnej politiky je spokojný a erudovaný personál a adekvátne personálne vybavenie prevádzkovaných oddelení v zmysle platnej legislatívy - Výnos Ministerstva zdravotníctva Slovenskej republiky č. 09812/2008-OL z 10. septembra 2008 o minimálnych požiadavkách na personálne zabezpečenie a materiálno-technické vybavenie jednotlivých druhov zdravotníckych zariadení**

Navrhované opatrenia personálnej politiky:

- program podpory zdravotníckych pracovníkov v procese sústavného vzdelávania, v špecializačných a certifikačných študijných programoch
- zvýšiť atraktivitu pracovného prostredia rekonštrukciami prevádzkových priestorov a zabezpečením najmodernejšieho prístrojového vybavenia za účelom zvyšovania spokojnosti zamestnancov
- poskytovanie stabilizačných finančných a sociálnych benefitov za účelom zníženia fluktuácie zamestnancov a zabezpečenia personálneho vybavenia v menej atraktívnych špecializačných odboroch
- aktívne zapojenie sa a využitie možností rezidentského štúdia pre lekárov v špecializovaných medicínskych odboroch

## **7. Spôsob dosiahnutia cieľov projektu**

Pre dosiahnutie všetkých definovaných cieľov projektu je nevyhnutné realizovať komplexný nezávislý audit stavu spoločnosti:

- ekonomický audit
  - úlohou je analýza ekonomického stavu spoločnosti, analýza finančných tokov, investícií a proporcionality v nadväznosti k mzdovým prostriedkom a ostatným nákladom
- právny audit
  - posúdenie právneho stavu spoločnosti, analýza uzatvorených zmlúv, verejných obstarávaní, plánovaných kontaktov a ostatných záväzkov voči iným subjektom a naopak
- audit materiálno – technického zabezpečenia
- personálny audit
  - audit pracovných zmlúv zamestnancov, vrátane externých

## 8. Riešenie aktuálnych problémov

### 8.1 Pandémia Covid – 19

Nemocnica Poprad, a.s. v rámci boja s globálnou pandémiou vírusu Covid – 19 zrealizovala príslušné opatrenia, vyčlenila priestory oddelenia FBLR, urologického oddelenia a oddelenia oftalmologickej JZS pre červenú zónu v hlavnom monobloku nemocnice. Uzatvorené je aj ortopedické oddelenie a v nemocnici sa realizujú len neodkladné operácie. Suspektní pacienti z nákazy Covid - 19 sú umiestnení v červenej zóne, sú im odobrané stery na diagnostiku nákazy. V prípade pozitívneho výsledku je pacient transportovaný na infekčné oddelenie FN v Prešove.

V dôsledku celosvetovej pandémie Covid – 19 a príslušných opatrení s následkom zastavenia činnosti viacerých oddelení nemocnice od polovice marca 2020 doteraz možno očakávať vysoko negatívne dopady koronakrízy na hospodárenie spoločnosti v roku 2020.

Navrhované opatrenia počas trvania pandémie Covid – 19:

- **Prehodnotenie možnosti presťahovania červenej zóny Covid – 19 do geriatrického monobloku, kde je možné realizovať bezpečnú izoláciu a liečbu suspektných aj nakazených pacientov**
  - V minulosti bol tento monoblok prevádzkovaný ako infekčné oddelenie s kapacitou 60 – 80 lôžok na troch poschodiach s troma samostatnými vstupmi a v objekte je prevádzkovaná infektologická ambulancia.
  - Izby pacientov sú ideálne dispozične riešené, každá so samostatným sociálnym zázemím, hygienickým filtrom pre dodržiavanie zásad bariérovej ošetrovacej techniky a liečby infekčných pacientov.
  - V prípade potreby možno v objekte zriadiť aj JIS, ktorá tam bola v minulosti prevádzkovaná.
  - Toho času je červená Covid – 19 zóna v hlavnom monobloku v priestoroch neprevádzkovaných operačných oddelení a oddelenia FBLR, ktoré sú pre Nemocnicu Poprad, a.s. vysoko ziskové prevádzky.
- **V prípade presťahovania červenej zóny Covid – 19 do geriatrického pavilónu bezodkladne uviesť operačné oddelenia a oddelenie FBLR do činnosti. Cieľom je zmierniť negatívne ekonomické dopady koronakrízy na chod spoločnosti**
- **V prípade presťahovania červenej zóny Covid – 19 do geriatrického pavilónu pre akútnych geriatrických pacientov vyčleniť izby ako samostatnú ošetrovaciu jednotku v rámci neoperačného oddelenia v hlavnom monobloku**

### 8.2 Urgentný príjem 2. typu

Nemocnica Poprad, a.s. bola úspešná a získala finančnú podporu z eurofondov v rámci operačného programu Integrovaný regionálny operačný program (IROP). Finančné prostriedky budú použité na výstavbu urgentu 2. typu. Tento projekt posúva Nemocnicu Poprad, a.s. do prestížnej spoločnosti šiestich nemocníc v rámci SR, ktoré budú prevádzkovať urgent 2. typu pre dospelých.

Urgentný príjem 2. typu je samostatné oddelenie urgentnej medicíny. Ide o vysoko špecializované centrum, ktoré je schopné robiť komplexnú diagnostiku a liečbu.



V súčasnosti prebieha výstavba urgentu, ktorý je lokalizovaný na prízemí hlavného monobloku.

Úlohy pre manažment nemocnice:

- Pokračovanie v riadení projektu, monitoring harmonogramu výstavby, dodržanie termínu výstavby
- komunikácia s riadiacim orgánom operačného programu
- zabezpečenie všetkých procesov v rámci verejného obstarávania
- vypracovanie projektu personálneho obsadenia a harmonogramu spustenia do prevádzky
- nábor a aktívne vyhľadávanie vysoko špecializovaného personálu pre prácu na urgente 2. typu
- príprava konceptu špecializovaných pracovných tímov

## 9. ZÁVER

Možno povedať, že mottom ozdravenia a ďalšieho rozvoja spoločnosti Nemocnica Poprad, a.s. je:

*„Profesionálne, zodpovedne a transparentne“*

## **Zdroje:**

Finstat.sk: Výročná správa Nemocnica Poprad, a.s. 2018  
Vestník Ministerstva zdravotníctva Slovenskej republiky 2018, Čiastka 1 – 9  
Výnos Ministerstva zdravotníctva Slovenskej republiky č. 09812/2008-OL z 10. septembra 2008 o minimálnych požiadavkách na personálne zabezpečenie a materiálno-technické vybavenie jednotlivých druhov zdravotníckych zariadení

## **Zoznam použitých skratiek:**

NIS – nemocničný informačný systém  
LIS – laboratórny informačný systém  
MIS- manažérsky informačný systém  
FBLR- fyziatria, balneológia a liečebná rehabilitácia  
ZZS- záchranná zdravotná služba  
SVLZ- spoločné vyšetrovacie a liečebné zložky  
JIS – jednotka intenzívnej starostlivosti  
OAIM- oddelenie anesteziológie a intenzívnej medicíny  
ŠAS- špecializovaná ambulantná starostlivosť  
ŠZM- špeciálny zdravotnícky materiál  
IKT- informačné a komunikačné technológie  
PP- Poprad  
KK- Kežmarok  
LE- Levoča  
ZP- zdravotná poisťovňa  
JZS – jednodňová zdravotná starostlivosť  
OHV- osobitne hradené výkony  
HV – hospodársky výsledok  
FN – fakultná nemocnica  
DRG – diagnosis related group – „skupina súvisiacich diagnóz“  
ERCP- endoskopická retrográdna cholangio – pankreatografia