

Informatívna správa o činnosti nemocníc s poliklinikami po vstupe strategického investora

A. Predstavenie spoločnosti

Súkromná spoločnosť Svet zdravia, a.s. spravuje sieť ôsmych nemocníc prevažne na Východnom Slovensku. Ide o nemocnice v týchto mestách: Spišská Nová Ves, Rožňava, Trebišov, Michalovce, Svidník, Humenné, Vranov nad Topľou (vrátane Medzilaboriec a Stropkova), Partizánske. Nemocnice Sveta zdravia, a.s. sú všeobecné nemocnice poskytujúce komplexnú zdravotnú starostlivosť.



Nemocnica s poliklinikou Spišská Nová Ves, a.s.

- Lôžková kapacita 276 postelí
- Počet zamestnancov 593
- Zabezpečuje zdravotnú starostlivosť pre viac ako 96 tisíc obyvateľov v celom rozsahu
- Nemocnica prevádzkuje 16 ambulancií

Nemocnica s poliklinikou sv. Barbory Rožňava, a.s.

- Lôžková kapacita 280 postelí
- Počet zamestnancov 512
- Zabezpečuje zdravotnú starostlivosť pre viac ako 20 tisíc obyvateľov

Nemocnica s poliklinikou Trebišov, a.s.

- Lôžková kapacita 439 postelí
- Počet zamestnancov 708
- Zabezpečuje zdravotnú starostlivosť pre viac ako 43 tisíc obyvateľov

Nemocnica s poliklinikou Š. Kukuřu Michalovce, a.s.

- Lôžková kapacita 510 postelí
- Počet zamestnancov 767
- Zabezpečuje zdravotnú starostlivosť pre viac ako 109 tisíc obyvateľov

Tím Sveta zdravia, a.s. tvoria experti s relevantnými schopnosťami a skúsenosťami. Spoločnosť zamestnáva približne 4 500 pracovníkov a zabezpečuje zdravotnú starostlivosť v spádovej oblasti pre viac ako 600 000 ľudí. Realizuje opatrenia s cieľom posilniť postavenie nemocníc v rámci regiónov a v súčasnosti sa sústreďuje najmä na finančnú stabilizáciu nemocníc, konsolidáciu a vyrovnanie záväzkov po lehote splatnosti.

B. Analýza stavu nemocníc pri ich prevzatí

Finančná analýza:

- pri prevzatí nemocníc bola uskutočnená finančný analýza mimoriadnou účtovnou závierkou k 31.08.2011,
- analýza potvrdila predpokladané výrazné zhoršenie finančného stavu a hospodárenia nemocníc s výnimkou Nemocnice s poliklinikou Spišská Nová Ves, a.s.,
- boli zistené neprimerane vysoké záväzky po lehote splatnosti, riziko penalizácie.

Inventarizácia:

- uskutočnená inventarizácia zisťovala stav čistého pracovného kapitálu (ďalej len „ČPK“) jednotlivých nemocníc, vrátane stavu a zistenia hodnoty chýbajúceho alebo neupotrebitelného majetku,
- predmetom inventarizácie boli aj zásoby a dlhodobý majetok vrátane majetku v nájme,
- výšku agregovaného ČPK za jednotlivé nemocnice preverila spoločnosť Deloitte na základe vopred dohodnutých postupov,
- inventarizácia odhalila, že nemocnice nemajú formalizovanú smernicu na tvorbu opravných položiek k pomaly obrátkovým zásobám materiálu,
- neexistuje ani formalizovaná smernica na tvorbu opravných položiek k omeškaným pohľadávkam,
- softvér používaný v NsP Michalovce, a.s. na vedenia skladových zásob neumožňuje v prípade zásob transfúzných liekov generovať zostavu zásob so skutočnými stavmi k určitému dátumu,
- pri skladoch krvi, liekov a ostatného zdravotného materiálu neboli zistené nedostatky.

Zhodnotenie silných a slabých stránok nemocníc:

Nemocnice	Silné stránky	Oblasti s potenciálom zlepšenia
NsP SNV, a.s.	<ul style="list-style-type: none">• výborné hospodárske výsledky• komplexnosť objektu, veľmi dobrý stav budovy• špičková neurológia (príležitosť rozvoja pre mozgovo-cievne príhody)• populárna ozonoterapia• verejná lekáreň, RLP	<ul style="list-style-type: none">• úniky tepla kvôli starým oknám (najmä chirurgia)• zastarané RTG na chirurgii• ARO – chýbajú ventilátory, perfúzory (3), pumpy (3) a odsávačky (3)• C rameno na OP sály• staré RTG na urg. príjme aj na centrálnom RTG pracovisku
NsP RV, a.s.	<ul style="list-style-type: none">• silná psychiatria• veľký monoblok budovy• pekný OP trakt• vysoká odbornosť lekárov a zdravotníckeho personálu	<ul style="list-style-type: none">• zlý stav budovy a infraštruktúry, veľká časť monobloku nevyužitá• energeticky náročná stavba• staré vybavenie• nutná obmena veľkej zdravotníckej techniky – RTG, USG a pod.• OAIM – nevyhovujúce prístrojové zariadenie a priestory

NsP TV, a.s.	<ul style="list-style-type: none"> • výhoda monobloku • logistika centrálneho príjmu – potenciál (interné, ARO, chirurgia a diagnostika) • výborná a kvalitná JAS na očnom a ORL • výborné pľúcne oddelenie • komunikácia s externými lekármi, VAS, organizácia pravidelných školení a konferencií, propagácia aj vlastných služieb 	<ul style="list-style-type: none"> • nevyhovujúci stav niektorých častí budov • vysoké náklady na teplo a plyn • kritický stav ČOV • zlý technický stav niektorej zdrav. techniky
NsP MI, a.s.	<ul style="list-style-type: none"> • vyspelá onkológia, vysoko kvalifikovaný tím • vysokopríjmová a výkonná endoskopia (ale ambulancia neatraktívna) • „komputerizácia“ – dobrá sieť, všetci už využívajú počítače • kvalitný controlling (prehľad o príjmoch a nákladoch na cost centrá) • nová budova onkológie s dobrou logistikou pacienta • spoločná chirurgická JIS 	<ul style="list-style-type: none"> • pavilónový typ nemocnice, staré pavilóny • v internom pavilóne len 1 výťah na 4 poschodia • nefunkčný kobaltový žiarič na onkológii • onkologický stacionár v zlom stave • nefunkčné RTG na chirurgii, pavilónový areál – 2 príjmy (chirurgia /traumatológia /ARO vs. interné) – veľké nároky na prepravu, riziko pre pacienta • nevyhovujúce priestory OP traktu a OAIM • nevyhovujúce a zastarané vybavenie na OAIM

Identifikované problémy, havarijné stavy

Nemocnice	Medicínska oblasť	Technicko-hospodárske zázemie
NsP SNV, a.s.	<ul style="list-style-type: none"> • analyzátor bioch. aut. VITALAB SELEKT - nepoužíva sa (oprava drahá) • TG prístroj urologický MEFIO 50 CP - nepoužíva sa • ultrazvuk. prístroj AU 4 fareb. IDEA AC - určený na vyradenie • ultrazvuk. prístroj celotelový AU 530 - určený na vyradenie • USG - ultrazvuk diagnost. TECHNOS MPX - drahá oprava, prehrieva sa, obmedzená funkčnosť (len počas služby) 	<ul style="list-style-type: none"> • dodávka tepla je nakupovaná - vysoké náklady • chladiaci stroj klimatizácie dlhodobo vyradený z prevádzky • problémy vnútornej kanalizácie a rozvodu vody

NsP RV, a.s.	<ul style="list-style-type: none"> • ultrazvuk. diagn. prístroj - cca 1 rok nefunkčný • dezinfektor matraci GED 11226 – 4 roky sa nepoužíva • kardiorespirograf Holter AT286 - fyzicky sa pri previerke majetku nenašiel • RTG diagnost. Chiralux 2 - nepoužíva sa, odmont. RTG lampa, prelož. na iný prístroj • kabína UV WALDMAN - nefunkčná, bez revízie a servisu 8 rokov • RTG prístroj Chiralux - nefunguje generátor – zdroj od 04/2011 	<ul style="list-style-type: none"> • tepelné hospodárstvo (technolog. zariadenie centrálnej kotolne) – vyžaduje rozsiahlu rekonštrukciu • vzduchotechnika a klimatizácia pre operačné sály - vyradená regulácia dodávky tepla a chladenia pre klimatizačné jednotky • vnútorné rozvody teplej a studenej vody – vyradená regulácia dodávky tepla pre vykurovanie • fasády objektov – opadávanie obkladu • vnútroareálové komunikácie • zanedbaná údržba – napr. zariadenie kuchyne
NsP TV, a.s.	<ul style="list-style-type: none"> • USG diagnost. TOSCHIBA SSH140AS - nefunkčný • mamograf COMPACT MAMMO HF - nefunkčný • USG TOSCHIBA SAL 38D+sondaACC - nevyhovuje technickým požiadavkám • RTG prístroj CORSIX 45 mobilný - nefunkčný od júna 2011 • centrálny Monitor HP /z501123/ - morálne, fyzicky zastaraný • RTG prístroj DUROLUX – nie je možné zohnať súčiastky na opravu 	<ul style="list-style-type: none"> • tepelný zdroj je vo vyhovujúcom stave • objektu čistiacej stanice odpadových vôd hrozí zrútenie strechy • technologické zariadenie práčovne v havarijnom stave • vnútroareálové komunikácie a výťahy sú tiež v havarijnom stave • nedokurovanie bloku A – radiátory • práčovňa - nevyhovujúci stav - servis vykonávaný prevažne dodávateľsky
NsP MI, a.s.	<ul style="list-style-type: none"> • skiask. stena + Bucky vys. st - Philips, nefunkčný • Rontgen-Multix UPH - Siemens, od 6/2011 nefunkčný • kamera laserova AGFA - AGFA Drystar 3000, nefunkčná • GAMA kamera - 1,5 roka sa nepoužíva • náhradný diel elek. energie - nefunkčný od leta 	<ul style="list-style-type: none"> • tepelný zdroj a odovzdávacie stanice tepla sú po modernizácii v perfektnom stave • zatekanie cez strechy • výťahy, obvodové plášte vrátane okien, vnútorné rozvody vykurovania, elektroinštalácie a vody sú v havarijnom stave • stav vnútroareálových komunikácií vyžaduje rozsiahle opravy • oddelenia mimo NsP vyžadujú zvýšené nároky na dopravu • vysoké náklady na pranie

C. Krátkodobé a dlhodobé ciele, vízie

Súčasnost'

- voľné zoskupenie 10 nemocníc: 9 na Východnom a 1 na Západnom Slovensku
- rovnaká vo všetkých zariadeniach, obmedzená miera špecializácie
- obmedzená miera orientácie na pacienta; nižšia kvalita starostlivosti v zmysle poskytovania „hotelových služieb“
- nižšia miera diferenciacie voči “konkurencii”
- zameranie takmer výlučne na poskytovanie verejnej služby hradenej z verejného zdravotného poistenia
- odlišné medicínske postupy, veľký rozptyl vo vykazovaných ukazovateľoch kvality a výkonnosti
- obmedzený priestor pre rozvoj zamestnancov

- decentralizovaný výkon podporných služieb, napr. nákup, ľudské zdroje
- samostatné IT systémy , nedostatočná porovnateľnosť dát
- obmedzená miera zdieľania informácií a skúseností

Ciele do roku 2014

- integrovaná sieť 20-25 nemocníc naprieč Slovenskom
- špecializácia, „centrá excelencie“ a riadený tok pacientov
- silná orientácia na pacienta; štandardy kvality poskytovanej ZS porovnateľné s dobrou praxou v Západnej Európe
- jasne odlišiteľný „sľub pacientovi“ pozostávajúci z vysokej kvality poskytovaných výkonov a nadštandardných služieb (komunikácia, pohodlie)
- prémiový poskytovateľ dodatočnej nadštandardnej starostlivosti – vytvorenie ďalších zdrojov príjmov
- štandardizácia poskytovania ZS na základe máp starostlivosti a medicínskych štandardov – eliminácia rozptylu vo vykazovaných výsledkoch
- silné zameranie na rozvoj zamestnancov, reputácia preferovaného zamestnávateľa
- centralizované a efektívne poskytovanie podporných služieb naprieč sieťou nemocníc
- konsolidované IT systémy vrátane jednotného manažérskeho informačného systému, unifikované dáta a reporting
- intenzívne zdieľanie expertízy naprieč sieťou

Ozdravný plán nemocníc

Medicínska oblasť

- 1.01 Lekári
- 1.02 Mapy starostlivosti a medické štandardy – lekárske personál
- 1.03 Medický redesign a vyhodnocovanie lekárskeho personálu
- 1.04 Ošetrovatel'stvo
- 1.05 Mapy starostlivosti a medické štandardy – ošetrovatel'ský personál
- 1.06 Vyhodnocovanie ošetrovatel'ských služieb
- 1.07 Lieková / materiálková politika
- 1.08 „Centrálna lekáreň“

Prevádzková oblasť

- 2.01 HR optimalizácia
- 2.02 HR koncept
- 2.03 Rozvoj, marketing a komunikácia
- 2.04 ROMI
- 2.05 Optimalizácia nákupu
- 2.06 Koncept nákupu
- 2.07 Optimalizácia THS
- 2.08 THS koncept
- 2.09 Podpora údržby a rozvoja hmotného majetku
- 2.10 Právna podpora
- 2.11 Koncept právnych služieb
- 2.12 PMO podpora
- 2.13 PMO koncept

Finančná oblasť

- 3.01 Koncept a optimalizácia finančných služieb
- 3.02 Ekonomická podpora
- 3.03 Údržba a rozvoj hmotného majetku
- 3.04 Koncept a optimalizácia controllingu
- 3.05 Controllingová podpora

Technická oblasť

- 4.01 Koncept vývoja IT
- 4.02 Výber IT dodávateľov
- 4.03 Koncept prevádzky IT
- 4.04 Výber poskytovateľov IT služieb

Základné princípy ozdravného plánu*Kvalitatívne princípy*

1. Zameranie sa na pacienta
 - vysoko kvalitná zdravotná starostlivosť ako základný kameň
 - priateľský prístup personálu
2. Sieť nemocníc
 - kľúčová výhoda pri jednaní s tretími stranami
 - zabezpečenie maximálnej miery kooperácie nemocníc
3. Centrum kvality
 - každá nemocnica postaví svoj rozvoj na tých činnostiach, v ktorých má potenciál byť najlepšou a najefektívnejšou
4. Prevádzková efektivita
 - centralizácia obstarávania – maximálna nákupná úspora
 - optimalizácia nemedicínskych činností

Pracovné princípy

1. Postup založený na faktoch
 - detailná analýza počiatočného stavu, slabých a silných miest
 - rozhodnutia o budúcich krokoch založené na vyhodnotení prínosu
2. Disciplína
 - podrobné plánovanie implementačných krokov
 - dodržovanie stanoveného plánu i rozpočtu
3. Otvorená komunikácia
 - priamočiara a otvorená komunikácia
 - dostatočná a včasná informovanosť zamestnancov i verejnosti

Krátkodobé ciele – krátkodobé víťazstvá „Quick wins“

Nemocnica	Quick win
Spišská Nová Ves	<ul style="list-style-type: none"> • zakúpenie infúznej lampy pre oddelenie anesteziológie a intenzívnej medicíny • obstaranie prístroja na umelú ventiláciu pacientov od novorodeneckého do dospelého veku s možnosťou neinvazívnej pľúcnej ventilácie
Rožňava	<ul style="list-style-type: none"> • rozšírenie priestorov a stavebné úpravy psychiatrického oddelenia • zakúpenie inkubátora pre detské oddelenie – výmena zastaralého prístroja
Trebišov	<ul style="list-style-type: none"> • podpora realizácie programu preventívnej starostlivosti o ženy formou vyšetrenia špičkovou zobrazovacou diagnostickou technikou • zvýšenie štandardu a úrovne doplnkových služieb na oftalmologickom oddelení jednotkovej ambulantnej služby
Michalovce	<ul style="list-style-type: none"> • rekonštrukcia onkologického stacionára pre skvalitnenie prostredia a zvýšenie komfortu pacientov oddelenia s nadregionálnou pôsobnosťou

D. Vykonané opatrenia do 31.1.2012

Kvalitu a modernizáciu nie je možné zabezpečiť pri stratovom hospodárení, vykonané opatrenia sa preto zamerali na rýchlo dosiahnuteľné riešenia.

Ekonomické kroky

- zaplatenie časti záväzkov NsP sv. Barbory Rožňava, a.s.
- spoločná DPH

Personálny audit

- zistená prezamestnanosť na technicko-hospodárskych úsekoch v nemocniciach Michalovce, Trebišov a Rožňava
- v zmysle analýzy bol vypracovaný návrh na zníženie počtu pracovníkov v kategórii THP a R pri súčasnom vypracovaní novej organizačnej štruktúry zohľadňujúcej stav po znížení počtu pracovníkov; celkovo bol znížený počet pracovníkov o 54, z toho THP bolo 11, R kategória 43 pracovníkov
- uvedené zníženie nie je definitívne, v NsP Rožňava, a.s. je možné zníženie počtu pracovníkov vykonávajúcich obsluhu kotolne po vykonaní nevyhnutnej modernizácie, ktorá prinesie zrušenie trvalej obsluhy

Zníženie prevádzkových nákladov

- centrálny nákup elektrickej energie a plynu pre všetky nemocnice v skupine pri súčasnom prechode na jednotarifnú sadzbu v odbere elektrickej energie
- zrušenie výroby kyslíka v NsP Rožňava, a.s. s náhradou nákupu kvapalného kyslíka
- oprava nefunkčnej kompenzácie v NsP Rožňava, a.s. – zrušenie sankcií zo strany VSE – Distribúcia, a.s. za nedodržanie zmluvnej hodnoty účinníka siete
- zmena dodávateľa prania v NsP Michalovce, a.s. – zníženie jednotkovej ceny o 42% voči pôvodnej cene

E. Vykonané personálne zmeny

Personálne zmeny boli minimálne – Spoločnosť Svet zdravia, a.s. sa v tomto smere zamerala predovšetkým na dodržanie legislatívy o minimálnych mzdách lekárov. Opatrenia nemali negatívny dopad na kvalitu poskytovanej zdravotnej starostlivosti.

Prijaté personálne opatrenia:

- v období do 31. 01. 2012 došlo k jednej personálnej zmene na poste generálneho riaditeľa Nemocnice s poliklinikou Sv. Barbory v Rožňave, a.s.,
- vedenie spoločnosti Svet zdravia, a.s. našlo zdroje potrebné na parlamentom schválenú úpravu miezd, aby úprava miezd prebehla v súlade s legislatívou; rozsah a kvalitu poskytovanej zdravotnej starostlivosti to negatívne neovplyvní,
- upravené mzdy boli vyplácané už za mesiac január vo februárovom výplatnom termíne,
- úprava miezd zohľadňovala výkonnosť nemocníc ako aj výkonnosť jednotlivých lekárov,
- v súčasnosti spoločnosť plánuje nájsť riešenie pre mzdové úpravy sestier.

F. Prístrojová modernizácia

Spoločnosť chce vybudovať moderné nemocnice pre každého – za týmto účelom plánuje investície do zdravotníckej techniky. Plán modernizácie zdravotníckej techniky na 2.

a 3. kvartál 2012 obsahuje nasledovné položky:

Nemocnica	Diagnostická technika	Ostatná zdravotnícka technika
Spišská Nová Ves	<ul style="list-style-type: none">• prístroj pre skiagrafiu• moderný RTG prístroj - miniskop	<ul style="list-style-type: none">• infúzna lampa• operačný stôl• hlbokomraziaci box na usklad. plazmy
Rožňava	<ul style="list-style-type: none">• sonografický prístroj• digitalizácia RTG pracoviska	<ul style="list-style-type: none">• monitorovacia technika – monitory vitálnych funkcií + centrály• kardiokardiograf• defibrilátor
Trebišov	<ul style="list-style-type: none">• prístroj pre skiagrafiu• kolonoskop	<ul style="list-style-type: none">• očný laser koagulátor• audimeter, tympanometer• ventilátor na riadenú pľúcnu ventiláciu
Michalovce	<ul style="list-style-type: none">• prístroj pre skiagrafiu	<ul style="list-style-type: none">• germicídný žiarič• infekčné dávkovače• infúzne lampy

G. Zmluvy s poisťovňami

V rámci spolupráce so zdravotnými poisťovňami sa spoločnosť zameriava na štandardizáciu metodológie, centralizáciu dokumentácie a vyjednávanie nových podmienok.

Štandardizácia metodológie

- analýza zmlúv podľa zdravotných poisťovní a poskytovanej zdravotnej starostlivosti
- analýza stavu lôžok v rámci siete
- zmapovanie a zosúladenie číselných kódov lekárov
- zmapovanie a zosúladenie číselných kódov lôžkových oddelení

Centralizácia dokumentácie

- centralizácia povolení a rozhodnutí samosprávnych krajov určených k rozsahu činnosti poskytovania zdravotnej starostlivosti
- centralizácia všetkých zmlúv a dodatkov nemocníc spadajúcich pod holding Svet zdravia a.s.

Vyjednávanie o nových zmluvných podmienkach

- v súvislosti s legislatívnym navýšením minimálnych miezd lekárov boli so zdravotnými poisťovňami dohodnuté výhodnejšie podmienky (navýšenie platieb VŠZP v oblasti hospitalizácie od 1. decembra 2011, navýšenie platieb VŠZP v oblasti ambulancie a ústavnej pohotovostnej služby od 1. februára 2012)
- ústretové kroky zdravotných poisťovní si spoločnosť cení i keď pokrývajú nároky na zvýšenie mzdových nákladov vyvolaných legislatívou iba čiastočne

Zdroj: Svet zdravia, a.s.

Spracoval: PhDr. Peter Dringuš