



**Grant Thornton**

An instinct for growth™



TRENČIANSKY  
SAMOSPRÁVNY  
K R A J

# Optimalizácia fungovania TSK

## Zdravotníctvo \_ Management Summary

9. marca. 2015

**Grant Thornton Advisory s. r. o.**

Križkova 9

811 04 Bratislava



# Predstavenie poradcu Grant Thornton Advisory

Predstavenie poradcu Grant Thornton Advisory

Management summary



# Spoločnosť Grant Thornton

- Grant Thornton poskytuje komplexné služby v oblasti auditu, účtovníctva, daňového poradenstva, manažérskeho a transakčného poradenstva
- Grant Thornton pôsobí na trhu od roku 1924 a v súčasnosti je **6. najväčšou organizáciou svojho druhu na svete**
- Obrat členských firiem Grant Thornton v roku 2013 presiahol **3,6 miliardy EUR**
- Tím **35.000 profesionálov** pôsobí vo **viac ako 100 krajinách sveta**, vrátane všetkých krajín EÚ

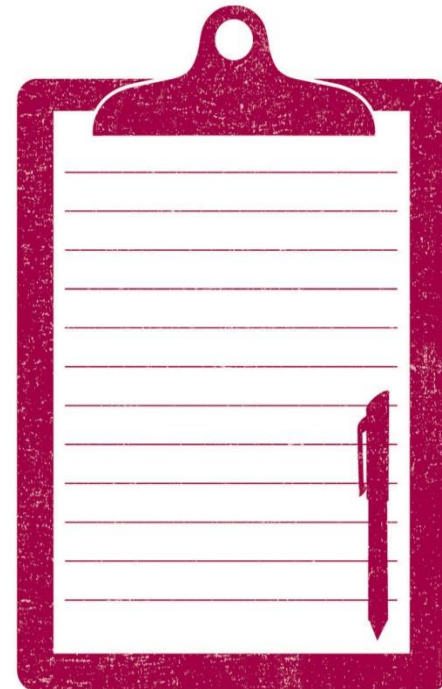


- Grant Thornton v Prahe, Brne a Bratislave zamestnáva viac ako 150 profesionálov a dodáva svoje služby viac ako 700 klientom zo súkromnej a verejnej sféry
- Grant Thornton Advisory patrí medzi **5 najväčších poradenských spoločností** na českom a slovenskom trhu s ročným obratom presahujúcim 4 mil. EUR a zamestnáva viac ako 50 skúsených profesionálov

# Management summary

Predstavenie poradcu Grant Thornton Advisory

**Management summary**



# Predmet a ciele Projektu pre TSK

Poradca - **Grant Thornton Advisory** (ďalej aj GTA) vykonal pre Klienta - **Trenčiansky samosprávny kraj** (ďalej aj TSK), na základe Zmluvy o poskytnutí odborných poradenských služieb (zo dňa 24.6.2014), **poradenskú činnosť pri optimalizácii** fungovania TSK a jeho podriadených organizácií **so zameraním na oblasť zdravotníctva**.

**Predmetom Projektu** (júl - október 2014) **bolo**:

- Analýza aktuálneho stavu vybraných oblastí v 3 nemocniciach s poliklinikami (ďalej aj NsP):
  - I. Myjava,
  - II. Považská Bystrica,
  - III. Prievidza (so sídlom v Bojniciach),ktoré sú od 1.1.2003 príspevkovými organizáciami v zriaďovateľskej pôsobnosti TSK

**Cieľom Projektu** (na základe analýzy aktuálneho stavu v 3 NsP) **bolo**:

- Sumarizovať a kvantifikovane popísať stav v zdravotníctve TSK
- Identifikácia problémových oblastí
- Návrh parciálnych (operatívnych) opatrení
- Návrh strategických (dlhodobých) scenárov riešenia



# Projektové oblasti

## Situácia v zdravotníctve TSK

- Výsledok celkového hospodárenia 3 NsP TSK
- Financovanie NsP TSK
- Systém riadenia kvality v NsP
- IT oblasť

## Organizácia a zamestnanci

- Organizačná štruktúra
- Počet, vek a štruktúra pracovníkov
- Mzdové ukazovatele a benefity

## Ekonomika

- Profitabilita NsP
- Štruktúra záväzkov a pohľadávok
- MIS / plánovanie / kontrolig
- Štruktúra výnosov & nákladov NsP

## Medicínska oblasť

- Obložnosť a priemerná dĺžka hospitalizácie, produktivita, nákup liekov

## Majetok NsP

- Poistenie majetku
- Nájom, zapožičanie a prenájom majetku NsP
- Realizované a plánované investície do majetku

## Prevádzkovo – technická oblasť

- Doprava, energetika, odpadové hospodárstvo, podporné služby (kuchyňa, práčovňa, upratovanie), servis a údržba, vyhradené tech. zariadenia

## Stavebná časť

- Posúdenie technického stavu objektov a zariadení NsP
- Investície - doporučené investície podľa kategorizácie a podľa funkcionalít objektov a zariadení



# Situácia v zdravotníctve TSK

## Porovnanie kľúčových ukazovateľov 3 NsP k 31.12.2013

Ukazovateľ	Myjava	Pov. Bystrica	Prievidza	SPOLU
Počet obyv. v kraji / okrese [v tis.]	30	65	137	<b>232</b>
Spádová oblasť obyvateľstva [v tis.]	60-65	170-200	140	<b>370 - 405</b>
Počet lôžok	210	479	517	<b>1206</b>
Počet zamestnancov *	351	841	882	<b>2074</b>
Hospodársky výsledok [v tis. EUR]	-877	-1 871	-2654	<b>-5 402</b>

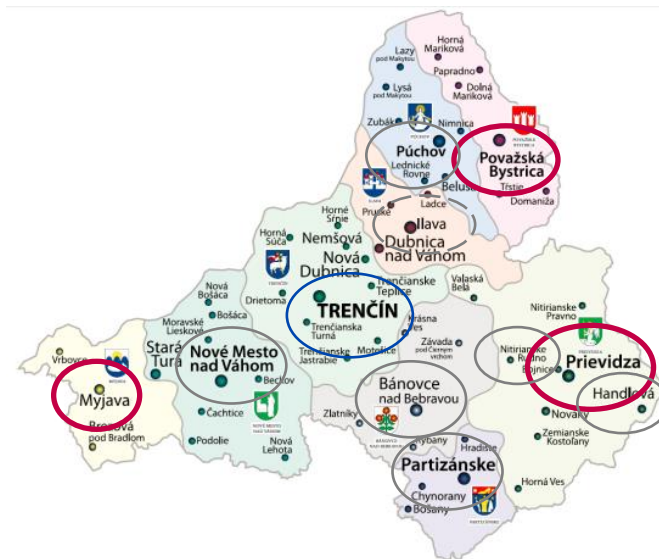
\* konečný evidenčný počet fyzických osôb ku koncu roka 2013

NsP – Nemocnica s poliklinikou

TSK – Trenčiansky samosprávny kraj

## Zdravotníctvo v TSK

- V súčasnosti sa v TSK nachádza celkovo 12 ústavných zdravotníckych zariadení. **Okrem 3 NsP posudzovaných v tomto dokumente ide o nasledovné (podľa okresov TSK):**
  - TN: 2 štátne – obidve v TN: Fakultná nemocnica Trenčín, Nemocnica pre obvinených a odsúdených a Ústav na výkon trestu odňatia slobody Trenčín
  - BN: Nemocnica Bánovce - 3. súkromná nemocnica, s.r.o. (Unipharma)
  - PE: Nemocnica na okraji mesta, n. o. (Svet zdravia)
  - IL: Nemocnica s poliklinikou Ilava, n. o.
  - NM: NsP Nové Mesto nad Váhom n. o.
  - PD: Nemocnica Handlová - 2. súkromná nemocnica, s.r.o., Senior Nitrianske Rudno, n. o.
  - PU: Dom ošetrovateľskej starostlivosti, s.r.o.
- Podľa Nariadenia o verejnej minimálnej sieti poskytovateľov zdrav. starostlivosti tvorí tzv. koncovú sieť poskytovateľov (teda nemocníc s nárokom na zmluvu so zdr. poisťovňami) celkovo 37 zdr. zariadení v SR, z ktorých v TSK sú 3 (NsP P.Bystrica, NsP Prievidza a Fakultná nemocnica TN).



## Komentár:

- Všetky 3 NsP TSK sú príspevkovými organizáciami v zriaďovateľskej pôsobnosti kraja od 1.1.2003
- NsP P.Bystrica a Prievidza **patria do** koncovej siete poskytovateľov zdrav. starostlivosti, NsP Myjava **nie!**
- 3 NsP v pôsobnosti TSK **patria medzi najzadlženejšie v rámci SR**, ich dlh len voči Sociálnej poisťovni tvoril k 30.6.2014 **> 26 mil. EUR**
- Výsledok hospodárenia 3 NsP TSK celkovo k 30.6.2014 dosiahol **cca - 28 mil. EUR**

# Kľúčové finančné ukazovatele zdravotníctva TSK

<b>Sumárne ekonomické parametre 3 NsP TSK</b>				
<b>Parametre</b>	<b>Myjava</b>	<b>Pov. Bystrica</b>	<b>Prievidza</b>	<b>NsP SPOLU</b>
<b>TSK financovalo NsP v období 2003 - 2013</b>	<b>5 240 293</b>	<b>3 337 282</b>	<b>2 971 922</b>	<b>11 549 497</b>
<b>Celkový výsledok hospodárenia NsP k 30.6.2014</b>	<b>-5 111 832</b>	<b>-12 199 230</b>	<b>-10 630 909</b>	<b>-27 941 971</b>
<b>Plánovaný výsledok hospodárenia NsP do 2016 *</b>	<b>-7 758 178</b>	<b>-16 824 110</b>	<b>-15 775 718</b>	<b>-40 358 006</b>
<b>Celkové záväzky NsP k 30.6.2014</b>	<b>11 020 064</b>	<b>25 197 032</b>	<b>22 875 144</b>	<b>59 092 240</b>
<b>Z toho krátkodobé záväzky NsP k 30.6.2014</b>	<b>6 159 135</b>	<b>16 400 802</b>	<b>15 653 682</b>	<b>38 213 619</b>
<b>Investície do NsP potrebné do 5 rokov **</b>	<b>3 426 016</b>	<b>4 302 244</b>	<b>9 196 714</b>	<b>16 924 974</b>

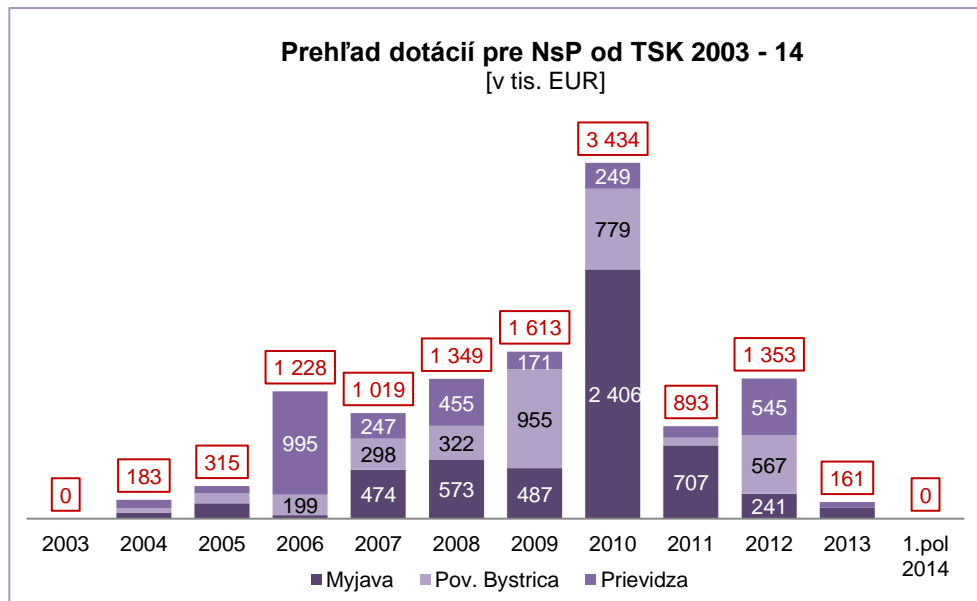
\* Plánovaný výsledok hospodárenia NsP do 2016 je projekciou GTA na základe historických dát a údajov získaných od NsP

\*\* Ide o investície všetkých typov - stavby, zariadenia budov i investície do medicínskej techniky.

NsP – Nemocnica s poliklinikou  
 TSK – Trenčiansky samosprávny kraj (VÚC)  
 GTA – Grant Thornton Advisory (Poradca)



# Financovanie 3 NsP z rozpočtu TSK od 2003



**Od 2003 TSK investoval do 3 NsP spolu > 11,5 mil. EUR**  
(z toho 800 tis. EUR na bežné výdavky)

## Komentár:

- TSK financuje najmä **kapitálové** (majetok) investície, **nie bežné výdavky** NsP (ako sú napr. mzdy či prevádzkové náklady NsP a pod.)
- Všetky 3 NsP sú v zriaďovateľskej pôsobnosti TSK od 01 / 2003
- Okrem **> 11,5 mil. EUR** na investície od TSK v období 2003-14, dostali 3 NsP ďalšie prostriedky napr. z EÚ fondov, štátneho rozpočtu atď. **> 3,63 mil. EUR**
- 11,5 mil. EUR predstavuje 7 násobok plánovaných ročných kapitálových výdavkov na zdravotníctvo v TSK v 2015)

## Ďalšie zdroje príjmov pre NsP [v tis. EUR]

	Myjava	Pov. Bystrica	Prievidza
<b>Celková hodnota projektov</b>	<b>3 138</b>	<b>350</b>	<b>100</b>
Z toho príspevok TSK	252	200	0
EÚ fondy	2 886 OP ŽP*	-	-
MZ SR* a ŠR*	-	150 MZ SR*	100 ŠR*
Realizované od-do	2007 – 11	2014 -15	2013 - 14
Projekty	1. Kotelňa a spaľovňa 2. Okná, menšie staveb. úpravy	Rekonštr. urgentného príjmu	Zdr. prístroje pre OAIM a urgent
Podané žiadosti na EÚ fondy od 2011	0	0	0

- \* OP ŽP = Operačný program Životné prostredie
- \* MZ SR = Ministerstvo zdravotníctva Slovenskej republiky
- \* ŠR = Štátny rozpočet

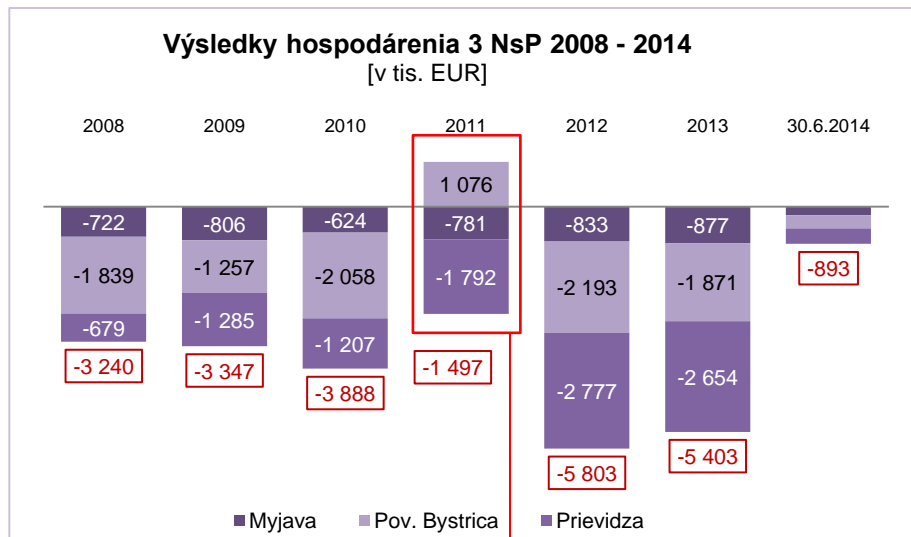
**Ďalšie zdroje cca 3,6 mil. EUR**

## Pre TSK tieto prostriedky\* predstavujú napr.:

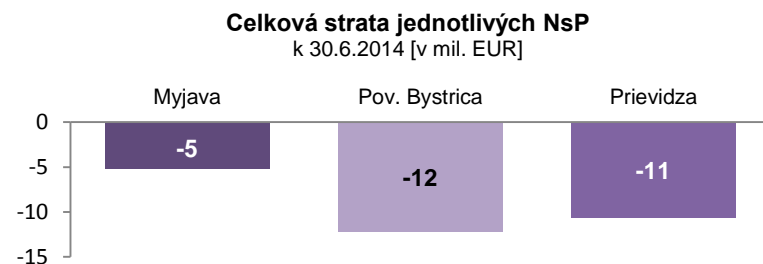
- 3,8 násobok bežných ročných výdavkov TSK na opravy ciest II. a III. triedy
- > 3 násobok ročného rozpočtu TSK na kultúru, náboženstvo, knižnice, múzeá a galérie
- > 4 násobok plánovaných ročných kapitálových výdavkov na dopravu v TSK
- 16 násobok plánovaných ročných kapitálových výdavkov TSK na soc. zabezpečenie

\* V porovnaní s plánovaným rozpočtom TSK na 2015

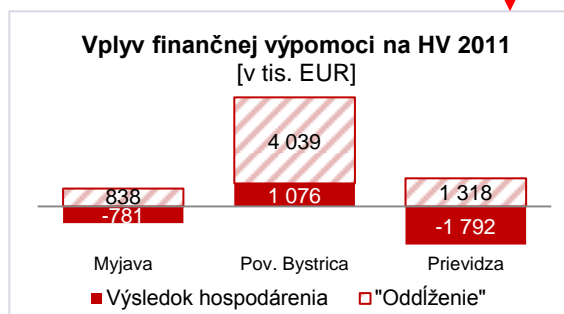
# Výsledok celkového hospodárenia 3 NsP k 30.6.2014



**Celkový HV 3 NsP cca  
- 28 mil. EUR**



Zdroj: Účtovné závierky 3 NsP  
HV - Hospodársky výsledok



## Komentár:

- V roku 2011 bola odpustená návratná štátna finančná výpomoc poskytnutá v roku 2009. Oslobodenie sa týkalo iba istiny, spolu pre 3 NsP v TSK išlo o **6,2 mil. EUR**
- V dôsledku zmien v zákonníku práce a vyhlášky o min. materiálnom a personálnom vybavení zdr. zariadení došlo k navýšeniu miezd pracovníkov v zdravotníctve v nasledovných vlnách:
  - 2007/08 a 2010
  - 2012 (po štrajkoch na jeseň 2011). Napr. v PB priemerná mzda vzrástla o 18,92% oproti 2011
  - 2014

Zdroj: NsP

# Projekcia nákladov a výnosov pre NsP - tabuľka

## Projekcia hospodárskeho výsledku pre 3 NsP od Grant Thornton na obdobie 2014 - 2016

Nákladová položka	2012			2013			2014			2015			2016		
	Myjava	Považská Bystrica	Prievidza	Myjava	Považská Bystrica	Prievidza	Myjava	Považská Bystrica	Prievidza	Myjava	Považská Bystrica	Prievidza	Myjava	Považská Bystrica	Prievidza
Spotreba materiálu	1 047 670	2 458 054	4 166 403	1 030 489	3 031 951	4 164 477	1 040 794	3 274 507	4 247 767	1 061 609	3 536 468	4 332 722	1 082 842	3 819 385	4 419 377
Energie	252 408	909 002	883 132	255 051	897 514	865 086	267 804	879 563	839 134	281 194	888 359	855 916	295 254	897 242	873 035
Predaný tovar	0	1 653 057	0	0	1 852 349	0	0	2 037 584	0	0	2 241 343	0	0	2 465 477	0
Opravy, údržba	92 719	211 668	333 763	82 792	221 287	353 622	78 653	231 344	374 664	82 585	241 858	396 957	86 715	252 850	420 577
Cestovné/Reprezentácie	11 058	3 293	17 282	6 817	5 108	16 178	6 135	5 619	15 369	6 196	5 675	15 522	6 258	5 732	15 678
Ostatné služby	180 171	551 259	1 053 985	183 680	575 191	1 048 822	187 257	600 161	1 043 685	190 904	626 216	1 038 573	194 622	653 402	1 033 486
Mzdy	3 260 294	7 058 946	9 618 719	3 448 301	7 722 889	10 559 290	3 551 750	8 186 262	10 770 475	3 622 785	8 513 713	10 985 885	3 695 241	8 769 124	11 095 744
Odvody, Sociálne poistenie, Zákonné sociálne náklady	1 153 266	2 502 780	3 442 905	1 260 704	2 837 955	3 966 622	1 285 918	2 979 853	4 045 955	1 311 637	3 099 047	4 126 874	1 337 869	3 192 018	4 168 142
Dane a poplatky	26 938	101 791	31 746	24 005	67 486	32 972	23 525	66 137	32 313	23 055	64 814	31 667	22 593	63 518	31 033
Predaný materiál	46 198	1 657	13 923	53 818	3 907	20 803	67 273	5 078	30 997	80 727	6 094	37 196	96 873	7 313	44 635
Manká a škody, Ostatné pokuty, Penále a úr. z omeškania	213	403 430	323 074	27	25 067	458	839	50 134	1 832	1 091	65 175	2 382	1 418	84 727	3 097
Ostatné náklady na prevádzkovú činnosť	33 779	230 297	36 305	47 740	236 870	73 299	54 901	243 629	84 293	63 137	250 582	96 937	72 607	257 733	111 478
Odpisy, rezervy	624 250	1 088 012	1 050 761	539 257	1 098 866	934 748	465 837	1 109 829	831 544	724 601	1 064 639	946 463	962 664	1 023 064	1 052 188
Finančné náklady, Poistné, Daň z príjmov	7 591	17 987	49 344	3 607	32 629	15 704	3 426	33 282	16 489	-171	666	824	9	13	41
<b>Priame náklady spolu:</b>	<b>6 736 554</b>	<b>17 191 234</b>	<b>21 021 340</b>	<b>6 936 288</b>	<b>18 609 069</b>	<b>22 052 081</b>	<b>7 034 111</b>	<b>19 702 983</b>	<b>22 334 516</b>	<b>7 449 349</b>	<b>20 604 647</b>	<b>22 867 918</b>	<b>7 854 963</b>	<b>21 491 598</b>	<b>23 268 510</b>
Výnosová položka	Myjava	Považská Bystrica	Prievidza	Myjava	Považská Bystrica	Prievidza	Myjava	Považská Bystrica	Prievidza	Myjava	Považská Bystrica	Prievidza	Myjava	Považská Bystrica	Prievidza
Tržby z predaja	4 965 541	11 141 172	16 812 492	5 197 240	12 490 860	18 116 952	5 249 212	13 490 129	19 203 969	5 511 673	13 894 832	19 949 713	5 787 256	14 311 677	19 780 088
Tržby za predaný tovar	0	1 950 497	0	0	2 180 557	0	0	2 398 612	0	0	2 638 474	0	0	2 902 321	0
Aktivácia materiálu	50 040	222 504	236 903	50 234	253 175	262 990	54 252	275 960	278 769	58 592	300 797	259 159	63 280	327 869	295 495
Tržby z predaja materiálu	46 361	9 303	14 916	50 379	2 965	21 787	55 417	3 024	29 413	63 729	3 326	39 599	73 289	3 659	33 825
Ostatné výnosy	203 602	690 157	111 514	154 221	711 452	117 655	177 354	733 404	124 133	191 542	792 076	129 019	206 866	855 442	134 064
Zúčtovanie rezerv	154 936	329 471	256 346	210 023	506 957	365 033	252 027	659 044	438 039	302 433	790 853	512 806	362 919	949 024	525 647
Výnosy z bežných a kapitálových transferov (VÚC), Úroky	483 114	656 452	761 122	397 272	592 447	469 021	377 409	534 683	422 118	358 538	507 949	400 221	340 611	482 551	401 013
<b>Priame výnosy spolu:</b>	<b>5 903 595</b>	<b>14 999 556</b>	<b>19 103 233</b>	<b>6 059 368</b>	<b>16 738 412</b>	<b>19 353 437</b>	<b>6 165 671</b>	<b>18 094 856</b>	<b>20 496 442</b>	<b>6 486 508</b>	<b>18 928 307</b>	<b>21 290 517</b>	<b>6 834 221</b>	<b>19 632 543</b>	<b>21 170 132</b>
<b>Zisk/strata - priamy</b>	<b>-832 959</b>	<b>-2 191 678</b>	<b>-2 828 047</b>	<b>-876 920</b>	<b>-1 870 657</b>	<b>-2 698 644</b>	<b>-868 440</b>	<b>-1 608 127</b>	<b>-1 838 073</b>	<b>-962 841</b>	<b>-1 676 340</b>	<b>-1 577 401</b>	<b>-1 020 742</b>	<b>-1 659 055</b>	<b>-2 098 378</b>

Zdroj: Hlavné knihy jednotlivých NsP za roky 2012 a 2013

### Komentár:

Projekcia hospodárskeho výsledku na obdobie rokov 2014 – 2016 bola zostavená na základe nákladov a výnosov v rokoch 2012 a 2013, ako aj na základe súčasného vývoja v rámci NsP za 1 pol. 2014 a ďalších odhadovaných predpokladov ( napr. plánované navýšenie min. miezd, zmeny v kolektívnych zmluvách)

### Detail celkového HV 3 NsP 2012 - 2016

NsP	2012	2013	2014	2015	2016
Myjava	-832 959	-876 920	-868 440	-962 841	-1 020 742
Pov. Bystrica	-2 193 018	-1 871 455	-1 608 127	-1 676 340	-1 659 055
Prievidza	-2 776 968	-2 654 175	-1 838 073	-1 577 401	-2 098 378
<b>HV Spolu</b>	<b>-5 802 945</b>	<b>-5 402 550</b>	<b>-4 314 641</b>	<b>-4 216 582</b>	<b>-4 778 174</b>

HV – Hospodársky výsledok

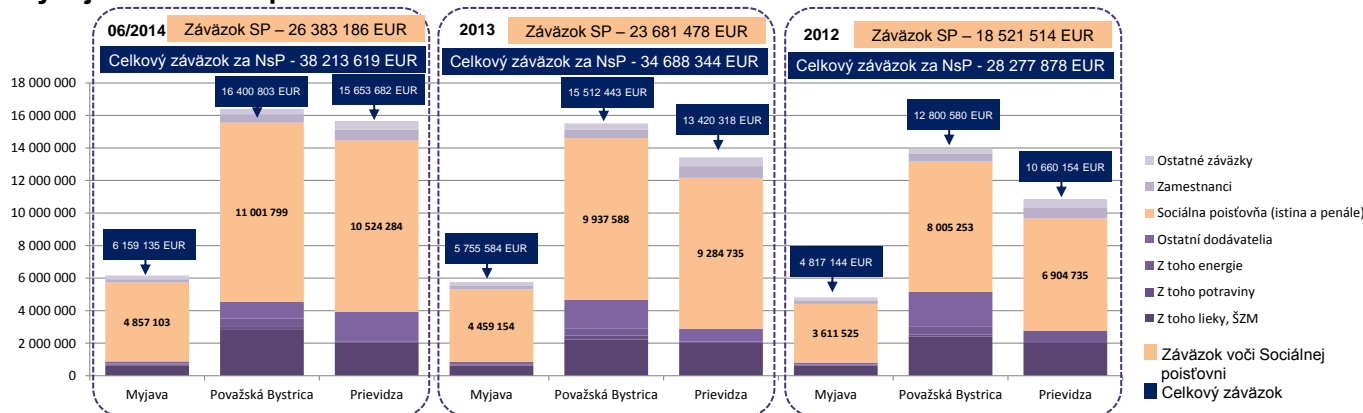
# Štruktúra krátkodobých záväzkov v rámci NsP

## Štruktúra záväzkov NsP k 30.6.2014

Druh záväzku	I. Dodávateľa (EUR)				II. Zúčtovanie s orgánmi SP a ZP (EUR)		III. Pokuty, penále, úroky (EUR)		IV. Zamestnanci (EUR)	V. Ostatné záväzky (EUR)	Záväzky celkom (EUR)
	Celkom	Z toho lieky, ŠZM	Z toho potraviny	Z toho energie	Celkom	Z toho Sociálna poisťovňa (istina)	Celkom	Z toho Sociálna poisťovňa (penále)			
<b>06/2014</b>	<b>9 372 439</b>	<b>5 486 685</b>				<b>21 729 160</b>		<b>4 654 026</b>	<b>1 389 134</b>	<b>347 660</b>	<b>38 213 619</b>
Myjava	881 792	643 113	56 668	44 567	4 059 691	3 928 751	938 846	928 351	200 601	78 205	6 159 135
Považská Bystrica	4 552 502	2 819 351	187 938	507 950	9 449 406	9 363 529	1 697 439	1 638 270	527 563	173 892	16 400 802
Prievidza	3 938 145	2 024 221	59 798	34 736	8 871 600	8 436 880	2 087 404	2 087 404	660 970	95 563	15 653 682
<b>2013</b>						<b>19 027 452</b>		<b>4 654 026</b>			<b>34 688 344</b>
Myjava	846 429	620 309	51 121	44 325	3 668 422	3 530 803	941 035	928 351	216 101	83 597	5 755 584
Považská Bystrica	4 669 841	2 231 789	230 175	454 617	8 443 520	8 299 318	1 701 126	1 638 270	527 710	170 247	15 512 443
Prievidza	2 882 065	2 014 382	53 146	45 563	7 625 711	7 197 331	2 087 404	2 087 404	714 702	110 436	13 420 318
<b>2012</b>						<b>13 867 488</b>		<b>4 654 026</b>			<b>28 277 878</b>
Myjava	808 357	636 587	51 121	17 850	2 758 387	2 683 174	939 956	928 351	215 391	95 053	4 817 144
Považská Bystrica	5 154 975	2 398 865	139 781	503 456	6 496 655	6 366 983	1 700 074	1 638 270	506 066	75 015	12 800 580
Prievidza	2 560 326	2 014 382	54 281	690 309	5 215 507	4 817 331	2 087 404	2 087 404	693 342	103 575	10 660 154

Zdroj: Súvahy jednotlivých NsP za príslušné sledované obdobie, Mesačné reporty ohľadom stavu zásob a pohľadávok

## Vývoj záväzkov za posledné obdobie



## Komentár:

Celkový úhrn krátkodobých záväzkov 3 NsP k polroku 2014 predstavuje **38 213 619 EUR**.

(až **26 383 186 EUR** z týchto záväzkov tvorí záväzok voči Sociálnej poisťovni).

# Plánované investície na 2014 -16 podľa 3 NsP

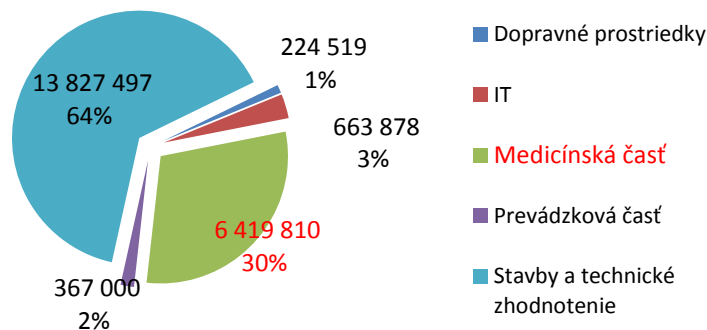
## Investičný plán NsP na 2014 - 2016

Rok	NsP	Suma [EUR]	#
2 014	Mjjava	1 479 386	17
	Považská Bystrica	613 831	35
	Bojnice	2 112 050	30
	<b>Spolu 2014</b>	<b>4 205 267</b>	<b>82</b>
2 015	Mjjava	2 968 723	7
	Považská Bystrica	1 851 100	19
	Bojnice	4 261 550	38
	<b>Spolu 2015</b>	<b>9 081 373</b>	<b>64</b>
2 016	Mjjava	2 107 014	4
	Považská Bystrica	392 300	14
	Bojnice	5 716 750	21
	<b>Spolu 2016</b>	<b>8 216 064</b>	<b>39</b>
<b>TOTAL 2014 - 2016</b>		<b>21 502 704</b>	<b>185</b>

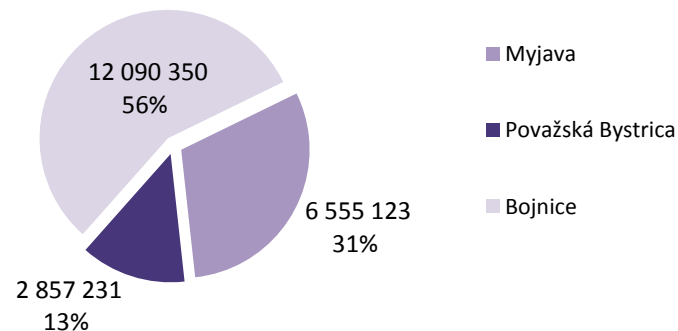
### Komentár:

- Daná tabuľka zobrazuje investičný plán na roky 2014 – 16, tak ako si ho naplánovali NsP. **Pravdepodobnosť realizácie 100% týchto plánov je nízka.**
- TSK plánuje v rozpočte na 2015 prostriedky na zdravotníctvo v objeme 1,658 mil. EUR, na 2016 potom 42,4 mil. (**> 2450 % nárast!**) a na 2017 ďalších 18 mil. EUR, ktoré by mali byť financované zo štátneho rozpočtu v rámci transferov vo verejnej správe.
- Investičný plán na roky 2017 a neskôr nebol predmetom projektu
- NsP Prievidza plánuje na 2017 ďalšie 2 stavebné investície v hodnote > 3,4 mil. EUR (Rekonštrukcia monobloku a rozvodov IS - 1. etapa a Rekonštrukcia VS a hydraulické vyregulovanie pavilónov B, D)

### Štruktúra plánovaných investícií 3 NsP 2014 -16



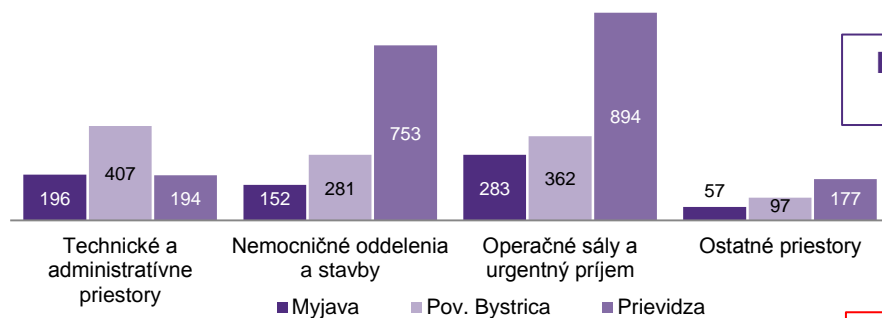
### Výška investičných zámerov 3 NsP na 2014 -16 podľa NsP



# Sumár stavebných investičných nákladov

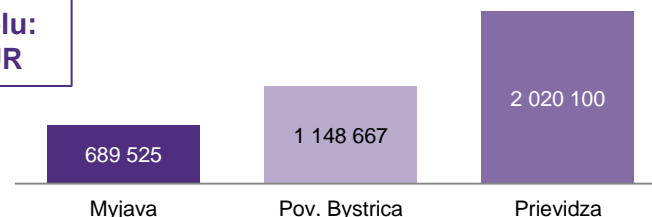
## Potrebné stavebné investície – havarijný stav

Stavebné investície 3 NsP po funkciách - havarijný stav  
[tis. EUR bez DPH]



Havarijné spolu:  
3 858 291 EUR

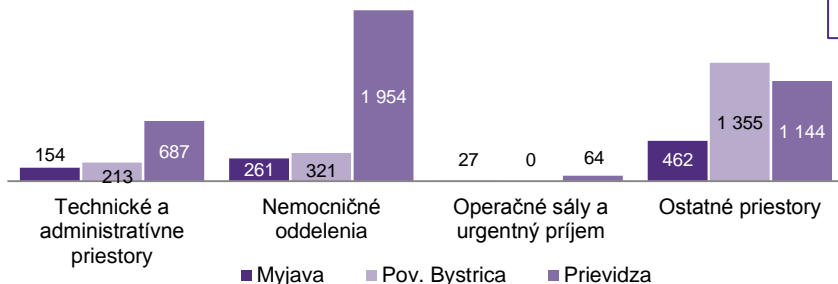
Investície 3 NsP - havarijný stav  
[EUR bez DPH]



**Celkovo  
> 10,5 mil. EUR**

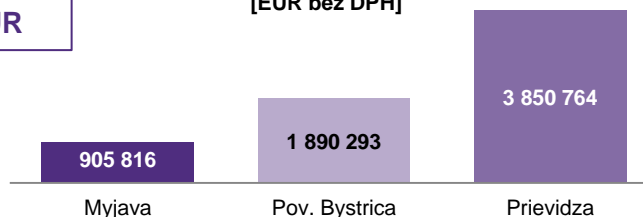
## Potrebné stavebné investície – výhľadovo do 5 rokov

Stavebné investície 3 NsP po funkciách - výhľadovo do 5 rokov  
[tis. EUR bez DPH]



Do 5 rokov spolu:  
6 646 873 EUR

Investície 3 NsP - výhľadovo do 5 rokov  
[EUR bez DPH]



# Porovnanie vybraných ukazovateľov NsP VÚC I.

## Porovnanie niektorých ukazovateľov vybraných NsP za rok 2013

NsP	Zriadč.	Tržby za vl. výkony a tovar	Z toho podnikateľská činnosť	Podiel na tržbách z podnikateľskej činnosti	Osobné náklady	Celkové náklady	Podiel osob. a celkov. nákladov	HV 2013	Celkový HV k 12 /2013
NsP Prievidza	TSK	18 076 579	201 055	1,1%	14 501 099	21 951 919	66,1%	-2 654 175	-10 261 866
Kysucká NsP Čadca	ŽSK	17 051 165	309 689	1,8%	10 519 534	17 900 142	58,8%	491 358	-4 131 337
NsP Pov. Bystrica	TSK	14 670 535	2 275 883	15,5%	10 560 844	18 580 340	56,8%	-1 871 455	-11 880 588
Liptovská NsP L Mikuláš	ŽSK	12 171 842	44 853	0,4%	7 614 016	13 182 759	57,8%	158 971	-4 645 696
Dolnooravská NsP D. Kubín	ŽSK	10 988 422	0 *	0%	7 637 349	12 842 721	59,5%	-285 308	-2 362 513
Hornooravská NsP Trstená	ŽSK	10 268 832	63 591	0,6%	6 704 159	11 417 141	58,7%	131 179	1 001 195
NsP Myjava	TSK	5 197 240	0*	0%	4 709 005	6 933 446	67,9%	-876 920	-4 906 155
Mestská nem. Zl. Moravce	NSK	3 246 197	18 966	0,58%	2 423 656	4 138 694	58,6%	-545 603	-617 424

Zdroj: Register účtovných závierok jednotlivých NsP

TSK - Trenčiansky samosprávny kraj

NSK - Nitriansky samosprávny kraj

ŽSK - Žilinský samosprávny kraj

■ NsP patriace pod TSK

○ Pozitívne ukazovatele

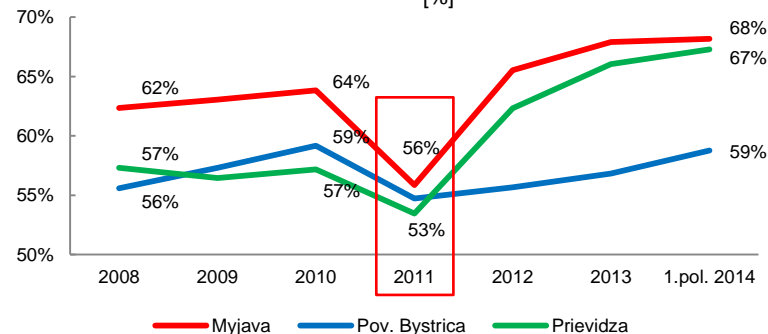
○ Negatívne ukazovatele

### Komentár:

- Do porovnania boli vybrané NsP, ktorých zriaďovateľmi a prevádzkovateľmi sú VÚC.
- NsP sú zoradené podľa výšky tržieb za vlastné výkony a tovar => NsP Prievidza je najväčšou nemocnicou v tomto kontexte (a celkovo 2. najväčšou po NsP Levice a Topoľčany s tržbami cca 25 mil. EUR v 2013).
- NsP používajú navzájom rozdielnu metodiku účtovania, preto napr. NsP Myjava a Dolný Kubín uvádzajú v účtovných závierkach za podnikateľskú činnosť 0 EUR, napriek tomu, že ju reálne vykonávajú.
- K skokovej zmene pomeru osobných nákladov k celkovým v roku 2011 došlo z dôvodu vyrubenia penále od Sociálnej poisťovne, následkom čoho vzrástli celkové náklady => pomer osobných k celkovým klesol. (Např. v prípade NsP Prievidza šlo o čiastku vo výške až 9% z jej celkových nákladov).
- V roku 2012, 2013 došlo k nárastu miezd lekárov, sestier a pôrodných asistentiek.

**Ďalšie plánované zvýšenie plátov lekárov je od januára 2015 !**

Vývoj pomeru osobných a celkových nákladov v NsP [%]



Osobné náklady = Mzdové náklady + sociálne poistenie atď.

# Porovnanie vybraných ukazovateľov NsP VÚC II.

## Nemocnice delimitované na obce a VÚC alebo transformované na neziskové organizácie

(zorané podľa tržieb za vlastné výkony a tovar 2013)

Nemocnica	Tržby za vlastné výkony a tovar (tis. EUR)		Významné položky prevádzkových nákladov (tis. EUR)		Tržby od zdravotných poisťovní (tis. EUR)		Zisk po zdanení (tis. EUR)		Poradie podľa zisku po zdanení 2013	Celkový HV NsP historicky k 2013 (tis. EUR)	Prevádzkovateľ
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012			
1 ÚVN SNP - fakultná nemocnica, p.o. Ružomberok <sup>1</sup>	35 279	29 710	51 416	46 927	n	n	-6 497	-10 757	39	26 096	MO SR
2 Nemocnica Košice - Šaca, a.s., 1. súkromná nemocnica	27 660	25 405	26 341	24 868	22 547	20 807	1 902	1 532	1	1 902	Unipharma
3 Nemocnice s poliklinikami, n.o., Nitra <sup>2</sup>	25 661	25 319	25 867	25 356	24 466	n	392	558	8	-2 392	NSK
4 Nemocnice a polikliniky, a.s., Bratislava <sup>3</sup>	21 628	n	22 460	n	20 942	n	700	n	4	699	Svet zdravia
5 Nemocnica s poliklinikou Prievidza, p.o.	18 077	16 781	21 952	20 928	17 596	16 346	-2 654	-2 777	38	-10 262	TSK
6 Kysucká nemocnica s poliklinikou Čadca, p.o.	17 051	15 653	17 610	16 369	n	n	491	130	7	-4 131	ŽSK
7 Nemocnica s poliklinikou Považská Bystrica, p.o.	16 738	14 998	18 580	17 177	12 358	10 787	-1 871	-2 193	36	-11 881	TSK
8 Nemocnica s poliklinikou Štefana Kukuru Michalovce, a.s.	16 710	14 206	15 818	15 127	16 088	13 855	1 201	32	2	950	Svet zdravia
9 Nemocnica s poliklinikou Dunajská Streda, a.s.	15 948	15 569	14 028	13 800	n	n	-890	-619	35	-4 145	TTSK
10 Všeobecná nemocnica s poliklinikou Lučenec, n.o.	15 189	13 932	15 188	14 224	n	n	632	346	5	2 997	BBSK
11 Forlífe, n.o. (Všeobecná nemocnica Komárno)	14 970	13 560	15 256	13 887	13 628	13 361	127	138	18	-61	Agel
12 Nemocnica s poliklinikou Sv. Lukáša Galanta, a.s.	14 431	13 896	14 550	14 135	12 824	12 358	-120	-238	30	-851	TTSK
13 Nemocnica s poliklinikou Trebišov, a.s.	14 317	14 603	14 334	15 015	13 106	12 913	844	223	3	-1 469	Svet zdravia
14 Fakultná nemocnica s poliklinikou Skalica, a.s.	14 275	13 213	15 942	14 947	n	n	125	-211	19	-2 332	TTSK
15 Nemocnica Zvolen, a.s.	13 694	12 505	13 912	12 789	n	n	56	6	22	1 737	Agel
16 Nemocnica s poliklinikou Spišská Nová Ves, a.s.	12 604	13 539	12 937	13 716	10 821	11 319	274	380	11	274	Svet zdravia
17 Liptovská NsP MUDr. Ivana Stodolu Liptovský Mikuláš, p.o.	12 172	11 160	12 832	12 258	11 416	10 345	159	-422	15	-4 646	ŽSK
18 Všeobecná nemocnica s poliklinikou Levoča, a.s.	11 832	11 022	11 308	10 432	n	n	255	165	12	-1 953	Agel
19 Nemocničná a.s. (Nemocnica Malacky)	11 151	10 507	11 091	10 523	9 801	9 367	-12	-186	27	-1 974	Medirex
20 Vranovská nemocnica, n.o.	10 989	10 650	11 823	10 853	9 936	9 379	589	281	6	-1 270	Svet zdravia
21 Doľnooravská NsP MUDr. L. Nádaši Jégho Dolný Kubín, p.o.	10 988	9 935	12 789	11 880	10 736	9 519	-285	-474	32	-2 363	ŽSK
22 Nemocnica svätého Michala, a.s., Bratislava <sup>1</sup>	10 964	9 062	13 585	13 200	7 706	7 305	-2 637	-3 312	37	-2 587	MV SR
23 Nemocnica A. Leňa Humenné, n.o.	10 724	10 102	11 238	11 324	9 892	9 105	149	n	16	3 323	Svet zdravia
24 Hornooravská nemocnica s poliklinikou, p.o., Trstená	10 269	10 035	11 106	11 188	9 986	9 806	131	-33	17	1 001	ŽSK
25 Univerzitná NsP Mlodosrdní bratia, s.r.o., Bratislava	9 517	9 485	7 338	7 235	n	n	-12	41	28	-528	Hospit. rehoľa sv. Jána
26 Nemocnica s poliklinikou Brezno, n.o.	9 476	9 206	10 035	9 621	n	n	-233	-244	31	-3 455	MZ SR, Mesto Brezno
27 Nemocnica s poliklinikou sv. Barbory Rožňava, a.s.	9 259	8 863	9 639	9 686	8 226	8 113	388	n	9	-4 482	Svet zdravia
28 Ľubovnianska nemocnica, n.o.	9 088	8 669	9 593	9 244	n	n	279	1	10	279	PSK
29 Nemocnica arm. generála L. Svobodu Svidník, n.o.	6 454	6 363	6 827	6 722	5 720	5 611	-10	-125	26	-2 007	Svet zdravia
30 Nemocnica s poliklinikou Partizánske, n.o.	6 208	6 450	6 021	6 782	5 693	5 781	236	n	13	-362	Svet zdravia
31 Nemocnica Dr. Vojtecha Alexandra v Kežmarku, n.o.	5 412	5 231	5 337	5 697	5 184	4 994	117	2 002	20	-233	PSK
32 Nemocnica s poliklinikou Mjava, p.o.	5 197	4 966	6 933	6 734	4 973	4 263	-877	-833	34	-4 906	TSK
33 Nemocnica Krompachy, s.r.o.	4 956	4 681	5 044	4 712	n	n	1	5	25	-1 703	Agel
34 Nemocnica Snina, s.r.o.	4 752	4 462	4 745	4 264	n	n	15	122	24	222	Mesto Snina
35 Nemocnica Bánovce - 3. súkromná nemocnica, s.r.o.	4 319	3 877	4 302	3 843	n	n	71	119	21	16	Unipharma
36 Nemocnica s poliklinikou, n.o., Revúca	4 209	3 936	4 304	4 071	4 117	n	-65	-131	29	-1 555	odbor. org. Revúca <sup>4</sup>
37 Mestská nem. prof. MUDr. R. Korca, DrSc., p.o., Zl. Moravce	3 246	3 037	3 730	3 554	n	n	-546	-292	33	-617	Mesto Zlaté Moravce
38 Nemocnica Handlová - 2. súkromná nemocnica, s.r.o.	2 679	2 547	2 427	1 884	2 071	1 676	172	20	14	32	Unipharma
39 Regionálna nemocnica Sobrance, n.o.	1 076	996	1 178	1 139	n	n	17	1	23	17	PSK

### Vysvetlivky:

1 Nemocnice nepatria pod VÚC, ale pod Ministerstvo obrany a Ministerstvo vnútra SR

2 Pod Nemocnice s poliklinikami, n.o. Nitra patria prevádzky Levice a Topoľčany

3 Pod Nemocnice a polikliniky, n.o. Bratislava patí Všeobecná nemocnica v Žiari nad Hronom, Všeobecná nemocnica v Rimavskej Sobote a Nemocnica s poliklinikou Považská Bystrica

4 Základná odborová organizácia pri Revúckej medicínsko-humanitnej, n.o. NsP

n - nedostupný údaj

### Zdroj:

Trend, vydanie 8.10.2014:

Údaje poskytnuté nemocnicami, doplnené z Registra účtovných závierok SR, zostavené TREND Analyses.

Doplnené GTA.



# Strategické scenáre riešenia pre zdravotníctvo TSK I.

Možné scenáre riešenia pre TSK		
Scenáre	+	-
<b>I. Status Quo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vplyv a úplná kontrola nad hlavnými poskytovateľmi zdrav. starostlivosti v regióne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pokračovanie zadlžovania NsP (prevádzkové i investičné)</li> <li>Zodpovednosť za riadenie a prevádzku zdravotnej starostlivosti</li> <li>Pokračujúca viazanosť zdrojov (finančných, personálnych) TSK na zdravotníctvo na úkor ostatných oblastí</li> </ul>
<b>II. Manažérska zmluva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vyššia kvalita riadenia NsP</li> <li>Možné spomalenie zadlžovania NsP</li> <li>Obdobný scenár - súkromný investor spravuje a riadi majetok VÚC, už funguje napr. v KSK (pri súčasnom dočasnom odkúpení akcií ad hoc vytvorenej akciovej spoločnosti týmto novým majiteľom)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Závazok budúcich investícií stále ostáva na VÚC</li> <li>Ďalšie extra výdaje za správu NsP na strane VÚC</li> <li>Staré záväzky NsP to nevyrieši</li> <li>V praxi zatiaľ u nás neexistuje žiadna skúsenosť s doslovne takýmto scenárom riadenia nemocníc</li> <li>Potrebné väčšie organizačné zmeny a príp. i majetkové presuny</li> </ul>
<b>III. Predaj NsP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Možný jednorazový príjem z predaja</li> <li>Bez potreby vynaložiť ďalšie investície do zdravotníctva</li> <li>Bez starosti s riadením NsP</li> <li>Za prípadné nové záväzky zodpovedá nový majiteľ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Náročné nájdenie potenciálneho investora</li> <li>Zložitosť a čas (6 - 9 mesiacov) procesu prípravy a realizácie Obchodnej verejnej súťaže (OVS)</li> <li>Strata absolútnej kontroly nad hlavnými poskytovateľmi zdrav. starostlivosti v regióne</li> <li>Staré záväzky NsP to pravdepodobne nevyrieši</li> <li>Scenár v praxi zatiaľ nefunguje (len v príprave v TTSK)</li> </ul>

## Poznámky:

- Scenár II. – pravdepodobne by si vyžadoval vytvorenie jednej centrálnej a. s., (alebo holdingu s / alebo bez následných presunov majetku).
- Scenáre III. – V. predpokladajú zmenu právnickej formy poskytovateľa na obchodnú spoločnosť príp. na neziskovú organizáciu (trvanie zmeny cca 3 mesiace).
- V prípade realizácie scenárov III. – V. je vysoko pravdepodobné pretrvanie problémov so starými záväzkami (teda ich neprevzatie investorom).



# Strategické scenáre riešenia pre zdravotníctvo TSK II.

## Možné scenáre riešenia pre TSK

Scenáre	+	-
<b>IV. Prenájom</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Príjem TSK z nájmu</li> <li>Bez potreby vynaložiť ďalšie investície do zdravotníctva</li> <li>Bez starosti s riadením NsP</li> <li>Model overený na Slovensku v praxi (KSK, PSK, BBSK, BSK) – možné nastavenie kontrolných mechanizmov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proces prípravy a realizácie OVS v trvaní 6 - 9 mesiacov</li> <li>Čiastočná strata kontroly nad hlavnými poskytovateľmi zdrav. starostlivosti</li> <li>Pretrvávajúca parciálna zodpovednosť za evidenciu, riadenie a výsledky v danej oblasti</li> <li>Pretrvávajúca zodpovednosť za prípadné nové záväzky</li> <li>Staré záväzky NsP to pravdepodobne nevyrieši</li> </ul>
<b>V. PPP *</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Priebežné výdaje na zdravotníctvo sa ich rozložením na dlhšie obdobie znížia</li> <li>Bez starosti s riadením NsP</li> <li>Záväzok zo vstupných investícií prechádza na investora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Výdaje za správu NsP na strane VÚC</li> <li>Záväzok budúcich investícií ostáva na VÚC</li> <li>Tento model nie je vhodný pri už existujúcich prevádzkach</li> <li>Tento scenár v praxi zatiaľ na Slovensku nikde nefunguje</li> </ul>

### Poznámky:

- Scenáre IV. – V. predpokladajú zmenu právnickej formy poskytovateľa na obchodnú spoločnosť príp. na neziskovú organizáciu (trvanie zmeny cca 3 mesiace)
- V prípade realizácie scenárov IV. – V. je vysoko pravdepodobné pretrvanie problémov so starými záväzkami (teda ich neprevzatie investorom)

\* PPP = public -private partnership (spolupráca verejného a privátneho sektora)



# Operatívne návrhy riešení pre zdravotníctvo TSK I.

OPERATÍVNE ODPORÚČANIA pre NsP a TSK		
Oblasť	Zistenia	Navrhované opatrenia
A. Všeobecná časť	1) Používané SW systémy, spôsob ich aktualizácie a podpory sú príliš rôznorodé. SW sú často morálne zastarané, a hlavne navzájom nekompatibilné, čo komplikuje napr. i vykazovanie voči TSK, poisťovniam a štátnym inštitúciám.	1a) <b>Harmonizovať a centralizovať SW systémy v NsP</b> Pozn.: Priležitosť pre TSK na ušetrenie finančných prostriedkov „z rozsahu“ tým, že centralizuje nákup a výkon podpory týchto tovarov a služieb za všetky 3 NsP.
	2) Internet je financovaný TSK pre všetky NsP, zároveň majú NsP i ďalšie zmluvy na internetové služby	2a) <b>Vypovedať všetky nadbytočné zmluvy o poskytovaní internetových služieb</b>
	3) Telekomunikačné služby - viacero operátorov, rozdielny prístup k vybaveniu zamestnancov telefónmi	3a) <b>Zjednotiť prístup a centralizovať nákup a výkon podpory telco služieb pre všetky 3 NsP</b>
B. Organizácia a zamestnanci	1) Kolektívne zmluvy jednotlivých NsP sa vyznačujú rozličným prístupom čo sa týka reflektovania požadovaného minima definovaného Zákonníkom práce, resp. vyplývajúcich z iných predpisov	1b) Zjednotenie v prístupe ku kolektívnym zmluvám
	2) Absencia aktuálnej kolektívnej zmluvy v NsP Považská Bystrica (existuje len jej papierová podoba, odmeny sú naďalej evidované v SKK atď.)	2b) <b>Príprava novej kolektívnej zmluvy</b>
	3) Rozdielny prístup k motivovaniu zdravotníckeho personálu (primárne lekárov) pre dosahovanie požadovaných výkonov, resp. úplná absencia motivačných prvkov, prípadne definovaných ukazovateľov výkonnosti	3b) <b>Zavedenie osobného príplatku naviazaného na, spoločne s vedením NsP, novo-definované ukazovatele výkonu vo všetkých 3 NsP</b>
	4) Rôzne metodiky personálnych a mzdových oddelení pri kalkulácii mzdových nákladov na zamestnanca. TSK napr. nemôže vyhodnotiť priemernú mzdu jednotlivých kategórií zamestnancov	4b) <b>Zjednotenie prístupu pre objektívne vyhodnocovanie osobných nákladov jednotlivých oddelení, ako aj 3 NsP navzájom</b>
	5) Chýba definícia a vyhodnocovanie kľúčových ukazovateľov efektívnosti v oblasti ľudských zdrojov (napr. neporovnateľná produktivita práce)	5b) <b>Zaviesť a pravidelne vyhodnocovať rozdiely medzi jednotlivými NsP v základných ukazovateľoch efektivity</b> (napr. PEPP / výkon jednotlivých oddelení) Vypracovať snímky dňa jednotlivých pozícií a nastaviť časový fond pracovných pozícií v rámci organizačnej štruktúry
	6) NsP majú rôzne organizačné štruktúry s rôznymi stupňami riadenia a nekompatibilnými právomocami - zložito manažovateľné a komplikované pri komunikácii zo strany VÚC	6b) <b>Zjednotiť organizačné štruktúry, popisy práce, zodpovednosti a právomoci, ako aj základné manažérske procesy</b>

**Vysvetlivky:** SW – Software

PEPP - Priemerný evidenčný prepočítaný počet zamestnancov za rok / polrok

ZP – Zdravotné poisťovne

ŠZM – Špeciálny zdravotnícky materiál

**UPOZORNENIE:** I prípadná realizácia týchto tzv. operatívnych opatrení s predpokladaným pozitívnym dopadom, bude znamenať len „kozmetickú“ zmenu v celkovom hospodárení NsP TSK !

# Operatívne návrhy riešení pre zdravotníctvo TSK II.

OPERATÍVNE ODPORÚČANIA pre NsP a TSK		
Oblasť	Zistenia	Navrhované opatrenia
C. <b>Ekonomika</b>	1) Nedostatočné finančné riadenie - absencia zjednoteného prístupu a vyhodnocovania základných manažérskych ukazovateľov. Absentujú prvky centrálného reportingu na úrovni NsP i celého TSK.	<b>1c) Zavedenie základných ukazovateľov a ich pravidelné vyhodnocovanie spolu s prijímaním manažérskych rozhodnutí. Vypracovať a implementovať metodiku prípravy, aktualizácie plánov a reportingu</b>
	2) Nedostatočné finančné riadenie - pri plánovaní celkových finančných plánov NsP, ako aj pri plánovaní investícií v rámci NsP.	<b>2c) Zavedenie zjednoteného systému finančného plánovania a riadenia pre efektívne fungovanie NsP</b>
	3) Rôzne metodiky pre alokácie nákladov na nákladové strediská (nemožnosť reálne porovnávať nákladovosť, profitabilitu)	<b>3c) Vytvoriť a implementovať jednotnú metodiku alokácie nákladov na jednotlivé typy nákladových stredísk na úrovni všetkých 3 NsP</b>
	4) Rôzne účtovné princípy neumožňujú vzájomné porovnanie a vyhodnocovanie (rovnaké činnosti, napr. podnikateľská činnosť, sa účtujú rozdielne)	<b>4c) Zjednotiť účtovné princípy na úrovni všetkých 3 NsP</b>
D. <b>Medicínska oblasť</b>	1) Nekoordinované vzťahy so ZP na úrovni 3 NsP	<b>1d) Koordinovať postup všetkých NsP vo vzťahu k ZP</b>
	2) Absencia manažmentu chybovosti vykazovania voči ZP	<b>2d) vypracovať a implementovať metodiku vykazovania výkonov voči ZP</b>
	3) Absencia manažmentu nákupu liekov a šzm	<b>3d) Vypracovanie liekového formulára, evidencie spotreby liekov na pacienta. Zaviesť centrálny nákup liekov pre všetky 3 NsP</b>
E. <b>Majetok NsP</b>	1) Nedostatočná evidencia majetku. Rôzne informácie a ich štruktúra o prenajatom, požičanom - nevedno od koho a dokedy, a prenajímanom majetku)	<b>1e) Vykonať kompletnú fyzickú inventúru spolu s katalogizovaním všetkých majetkových položiek.</b> Zaviesť jednotné princípy správy majetku NsP, resp. majetku TSK
	2) Parkovné v areáloch NsP nie je /nebolo určené. Parkovací systém nie je /nebol funkčný.	<b>2e) Zaviesť parkovné (i pre zamestnancov)</b> <b>Sfunkčniť parkovacie systémy (ktoré sú už dokonca inštalované)</b>
	3) Formálnosť a chybovosť pri kalkulácií investícií (rovnaký prístroj, rôzne ceny, bez prepočtov návratnosti)	<b>3 - 4 e) Sprofesionalizovať procesy prípravy, výberu a realizácie investičného majetku</b>
	4) Plánovanie investícií do medicínskej techniky nie je koordinované naprieč oddeleniami jednotlivých NsP, ani naprieč NsP v pôsobnosti TSK	
	5) Nevyužívaný majetok (sanítky) a prístroje	<b>5e) Odpredať, vyradiť či zlikvidovať nevyužívaný majetok</b>

**Vysvetlivky:** SW – Software

PEPP - Priemerný evidenčný prepočítaný počet zamestnancov za rok / polrok

ZP – Zdravotné poisťovne

ŠZM – Špeciálny zdravotnícky materiál

**UPOZORNENIE:** I prípadná realizácia týchto tzv. operatívnych opatrení s predpokladaným pozitívnym dopadom, bude znamenať len „kozmetickú“ zmenu v celkovom hospodárení NsP TSK !

# Operatívne návrhy riešení pre zdravotníctvo TSK III.

OPERATÍVNE ODPORÚČANIA pre NsP a TSK		
Oblasť	Zistenia	Navrhované opatrenia
F. <b>Prevádzkovo – technická oblasť</b>	1) Rôzne ceny v rôznych oblastiach (pranie, varenie, energie...)	<b>1f) Vypracovať prípadovú štúdiu na outsourcing vs. vlastná réžia služieb.</b> (centralizácia nákupu v prípade ich externého obstarania)
	2) Nevyužívané interné kapacity (spaľovňa v Bojniciach ide lne na 50-70%)	<b>2f) Využívať existujúce interné kapacity i pre nenemocničné zariadenia TSK</b>
	3) Rozdielne výkony (Myjava varí na pracovníka o 60% menej ako Prievidza ) a objemy prác (P. Bystrica perie o 60% viac ako rovnako veľká Prievidza)	<b>3 - 4f) Zjednotiť výkonové požiadavky na rovnaké typy prac. pozícií</b> (min. v rámci jednej nemocnice) Overiť diametrálne rozdielne výkonové výsledky
	4) Rôzna produktivita rovnakých prac. pozícií v rámci nemocníc. (Pracovník upratujúci spoločné priestory je v Ø lacnejší a produktívnejší ako pracovník upratujúci na odd.)	
	5) Výdaje na údržbu sú nízke (všade, najmä však P. Bystrica. Tá naopak vydáva najviac na dodávateľské údržbárske služby)	<b>5f) Preveriť ekonomickú zmyslupnosť externe dodávaných služieb</b>
	6) Bez centrálného obstarávania energetických komodít a vody (rôzni dodávatelia, ceny, podmienky)	<b>6f) Zaviesť centrálnu obstarávanie energo komodít na úrovni TSK</b>
G. <b>Stavebná časť</b>	1) Absentuje predprojektová a projektová príprava, NsP nie sú schopné rýchlo reagovať na možné čerpanie peňazí (napr. z EÚ fondov)	<b>1g) Alokovať zdroje na úrovni TSK.</b> Zazmluvniť (zamestnať) tím prípravárov (rozpočtár, stavebný inžinier, projektant) a priebežne pripravovať podklady na čerpanie peňazí
	2) Stavby a objekty sú v nevyhovujúcom technickom stave	<b>2g) Tzv. salámovou metódou systematicky postupne opravovať nevyhovujúce priestory.</b> <b>Prioritné dokončenie rozostavaných priestorov vo vyššom štádiu (napr. Op. sály v Bojniciach).</b> Odpredať nevyužívané priestory a priestory, kde je náklad na opravu väčší ako prínos po opravách. Opravovať konštrukcie, kde vznikajú tepelné straty v objektoch.

**Vysvetlivky:** SW – Software

PEPP - Priemerný evidenčný prepočítaný počet zamestnancov za rok / polrok

ZP – Zdravotné poisťovne

ŠZM – Špeciálny zdravotnícky materiál

**UPOZORNENIE:** I prípadná realizácia týchto tzv. operatívnych opatrení s predpokladaným pozitívnym dopadom, bude znamenať len „kozmetickú“ zmenu v celkovom hospodárení NsP TSK !



# Grant Thornton

---

An instinct for growth™

**[www.grantthornton.sk](http://www.grantthornton.sk) / [www.gti.org](http://www.gti.org)**

© 2015 Grant Thornton Advisory s.r.o. All rights reserved.

Grant Thornton Advisory s.r.o. je členská firma Grant Thornton International Ltd. (Grant Thornton International). Odkazy na Grant Thornton sa vzťahujú ku Grant Thornton International alebo k členským firmám. Grant Thornton International a členské firmy nie sú medzinárodným partnerstvom. Služby sú nezávisle poskytované jednotlivými členskými firmami.

/ Grant Thornton Advisory s.r.o. is a member firm of Grant Thornton International Ltd. (Grant Thornton International). References to Grant Thornton are to Grant Thornton International or its member firms. Grant Thornton International and the member firms are not a worldwide partnership. Services are delivered independently by the member firms.

