



Revitalizace a modernizace LNaP, a.s.

Etapa I. – Restrukturalizace
Etapa II. – Bussines Plan

Ing. Radka Pešková, Ph.D. 31.7. 2018



Obsah

1. Úvod.....	7
2. Restrukturalizační analýza ekonomických přínosů.....	8
2.1. Použitá metodika	8
2.2. Analýza zdravotní části	9
2.3. Finanční analýza ekonomických přínosů - Break Even Point analýza	12
2.3.1 Interna lůžka 1H1	12
2.3.2 Interna JIP 1I1	17
2.3.3 Dětské 3H1	19
2.3.4 Chirurgie lůžka 5H1	22
2.3.5 JIP Chirurgie 5I1	26
2.3.6 Gynekologicko – porodnické oddělení 6H3	28
2.4. Rekapitulace analýz ekonomických přínosů optimalizace počtu lůžek	32
3. Restrukturalizační analýza nákladů	33
4. Návrh koncepce rozvoje a řízení LNaP., a.s.	36
4.1. SWOT analýza	36
4.2. Zdravotní péče.....	37
4.3. Ekonomika	37
4.4. Pacienti - klienti	38
4.5. Komunikace s veřejností	38

5. Plán nejdůležitějších kroků	39
5.1. Detailní seznámení se se stavem celé nemocnice	39
5.2. Uspořádání osobních setkání s veřejností	39
5.3 Příprava střednědobého plánu činnosti nemocnice Etapa II. Bussines Plan	39
6. Závěr	41
7. Příloha - Balanced Scorecard	42

Legenda:

BZ	Bod zvratu	-	Break Even Point
EP2	Příloha č. 2	-	výkaz pro pojišťovny
FC	Fixní náklady	-	Fixed Costs
TC	Celkové náklady	-	Total Costs
S	Výnosy	-	Sales
VC	Variabilní náklady	-	Variable Costs

Tabulky a grafy:

Tabulka 1
Graf 1
Tabulka 2
Graf 2
Tabulka 3
Tabulka 4
Graf 3
Tabulka 5, 6, 7, Graf 4
Tabulka 8, 9, 10, Graf 5
Tabulka 11,12, 13, Graf 6
Tabulka 14,15,
Tabulka 16
Graf 7
Tabulka 17
Graf 8
Tabulka 18
Graf 9
Tabulka 19,20,21
Graf 10
Tabulka 22
Tabulka 23
Graf 11
Tabulka 24,25,26
Graf 12
Tabulka 27,28,29
Graf 13
Tabulka 30
Graf 14
Tabulka 31
Graf 15
Tabulka 32
Graf 16

Analýza počtu případů v LNaP, a.s.
Trendy počtu případů v letech 2015 – 2017 jednotlivých lůžkových oddělení
Analýza CM v LNaP, a.s.
Trendy CM v letech 2015 – 2017 jednotlivých lůžkových oddělení
Rekapitulace zdravotní části
BZ Interna lůžka
BZ Interna lůžka
Modelace BZ Interna lůžka_25 lůžek
Modelace BZ Interna lůžka_28 lůžek
Modelace BZ Interna lůžka_26 lůžek
Modelace BZ Interna lůžka_22 lůžek
Modelace BZ Interna JIP
Modelace BZ Interna JIP
Modelace BZ Interna JIP
Modelace BZ Interna JIP
Modelace BZ Dětské
Modelace BZ Dětské
Modelace BZ Dětské
Modelace BZ Dětské
Modelace BZ Dětské lůžka
Modelace BZ Chirurgie lůžka
Modelace BZ Chirurgie lůžka
Modelace BZ Chirurgie lůžka
Modelace BZ Chirurgie lůžka
Modelace BZ Chirurgie lůžka
Modelace BZ Chirurgie lůžka
Modelace BZ Chirurgie JIP
Modelace BZ Chirurgie JIP
Modelace BZ Chirurgie JIP
Modelace BZ Chirurgie JIP
Modelace BZ Gyn_Por
Modelace BZ Gyn_Por

Tabulka 33,34,35
Graf 17
Tabulka 36,37,38
Graf 18
Tabulka 39,40,41,
Graf 19
Tabulka 42
Tabulka 43
Tabulka 44

Modelace BZ Gyn_Por
Modelace BZ Gyn_Por
Modelace BZ Gyn_Por
Modelace BZ Gyn_Por
Modelace BZ Gyn_Por
Modelace BZ Gyn_Por
Rekapitulace předpokládaných úspor
Rekapitulace předpokládaných nákladů stav. úprav a souvisejících prací
Rekapitulace předpokládaných nákladů stav. úprav a souvisejících prací

Modernizace a revitalizace LNaP, a.s.
Etapa I. Restrukturalizace

Motto:

„Tržní ekonomika dnes zasahuje mnohem dále, než si mnozí z nás uvědomují. Zdravotnictví musí nové podmínky akceptovat, aby mohlo své poslání lépe naplňovat. Je nutností proto být co nejvíce ve spojení s pacientem a jeho blízkými (s jeho rodinou) díky správně nastavenému systému řízení nemocnice“

1. Úvod

Plán revitalizace a modernizace LNaP, a.s. je zpracován v návaznosti na požadavky Představenstva ze dne 15.5.2018 a obsahuje základní směry možného rozvoje nemocnice v letech **2018 – 2022**. Jeho cíle jsou rozděleny a zpracovány ve dvou etapách, a to:

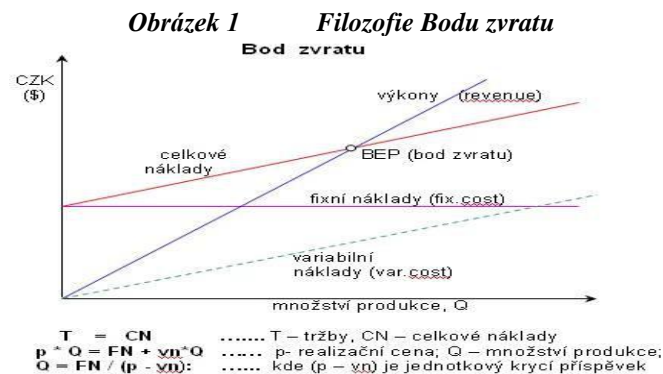
Etapa I - Restrukturalizace /optimalizace/ jednotlivých oddělení na požadavky současného trhu, kdy v nemocnici z hlediska jejího samofinancování, provozuschopnosti a dlouhodobé udržitelnosti by měla existovat výhradně oddělení finančně soběstačná a dlouhodobě udržitelná, nikoliv neefektivní a ztrátová. Tento materiál předkládá informace, které se týkají změn počtu lůžek u ztrátových lůžkových oddělení nemocnice, a to Interna, Interna JIP, Dětské, Chirurgie, Chirurgie JIP a Gynekologicko-porodnické oddělení. U jednotlivých oddělení, která jsou ztrátová byla provedena optimalizační analýza počtu lůžek, pro které byl spočítán ekonomický přínos a následně souhrnně vyjádřen tzv. celkovou předpokládanou úsporou. Metodicky je v kapitole následující popsáno, jak bylo postupováno. Další součástí etapy Restrukturalizace je ekonomické posouzení výše nákladů vyvolaných sestřehováním, které aktuálně v nemocnici probíhá s vlastním termínem dokončení 31.8.2018.

Etapa II - Bussines Plan neboli nový podnikatelský záměr, který bude reflektovat požadavky trhu a potřeby s novými projekty jako jsou **sociální služby, rozvoj rehabilitace a stravovací provoz** s garancí zajištění finanční stability těchto provozů a zcela logickou vazbou na poskytované zdravotnické služby. Ve vazbě na demografický vývoj se v rámci druhé etapy jeví vhodné vybudování Domova se zvláštním režimem, a to za podpory Ústeckého kraje, kdy disponibilní uvolněná kapacita je pro Rumburk 20 lůžek, a to dle informací ÚK. Tyto rozvojové projekty provází jednak zdravotní péči s tolik atraktivními sociálními službami, jejichž význam bude i nadále v budoucnu růst, ale zajistí především i finanční potenciál pro udržitelnost péče v regionu. Zpracování reportu k II. Etapě - Bussines Plan je navrženo srpen – říjen 2018.

2. Restrukturalizační analýza ekonomických přínosů

2.1. Použitá metodika

Cílem analýzy je kvantifikovat ekonomické přínosy pro nemocnici ve vazbě na optimalizaci počtu lůžek šesti ztrátových oddělení, kterými jsou Interna, Interna JIP, Dětské, Chirurgie, Chirurgie JIP a Gyn. – Por. oddělení. Dále je obvyklé v ekonomickém světě použití anglické terminologie, a proto označení v tabulkách je dle používaných standardů, kdy jejich české ekvivalenty jsou v legendě v úvodu tohoto materiálu. Pro vlastní matematicko – ekonomickou analýzu byly použita data ze zdravotní a finanční části manažerského softwaru SEFIMA, dále byla použita data ze sestavy EP2, které jsou výstupem pro zdravotní pojišťovny a jako analytická ekonomická metoda byl použit tzv. Bod zvratu¹ - dále jen BZ, která patří k základním ekonomickým nástrojům při zjišťování tzv. bodu rovnováhy, tj. momentu, kdy Výnosy pokryjí Náklady, a tedy za tímto bodem společnost realizuje Zisk, pod tímto bodem realizuje ztrátu. Metodicky jakýkoliv posun bodu zvratu v kvadrantu I směrem k nule znamená, že výnosy mi kryjí náklady dříve, a proto pokles hodnoty BZ směrem k nule je vítaným. V našem případě se nalézáme ve třetím kvadrantu, kde pojetí Bodu zvratu je reversní, tedy jakýkoliv posun hodnoty BZ směrem dále od nuly /větší mínus/ je vítáno, neboť tento efekt znamená přiblížení se výnosů k nákladům. Princip metody Bodu zvratu je znázorněn na obrázku č.1. pro první kvadrant.



Postup:

1. Analýza zdravotní části
2. Analýza finanční části a stanovení předpokládané úspory

¹ Bod zvratu – Break Even Point

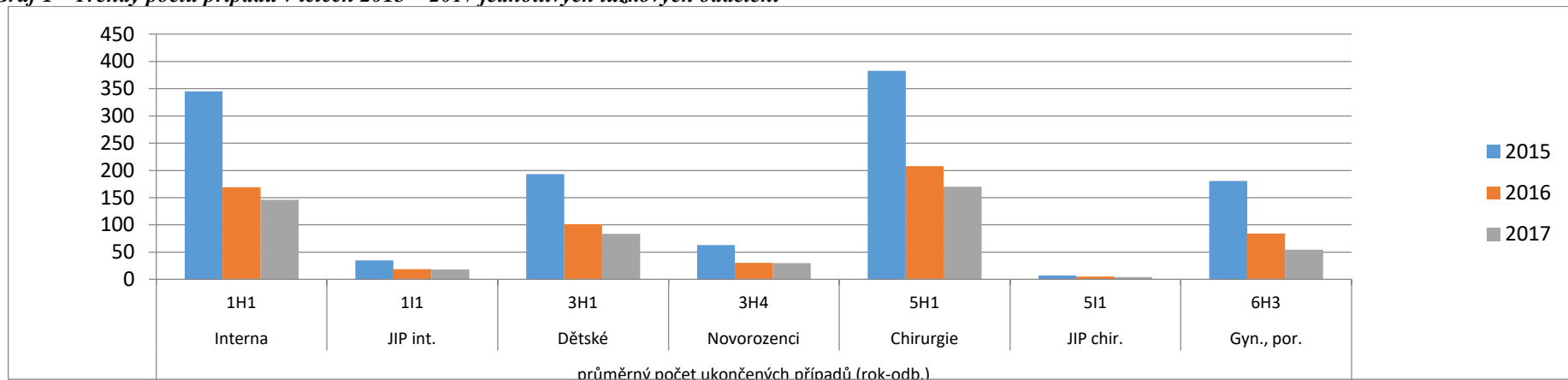
2.2. Analýza zdravotní části

Pro analýzu zdravotní části jsou použita data za roky 2015, 2016 a 2017, a to pro jednotlivé klíčové obory v lůžkové části. Jsou analyzovány dva klíčové ukazatele hodnocení pro lůžkovou část, a to počet případů a CM².

Tabulka 1 Analýza počtu případů v LNaP, a.s.

		2015	2016	2017	2018 (1/3)	Min. hodnota	Max. hodnota	Průměr	
průměrný počet ukončených případů (rok-odb.)	Interna	1H1	345	169	146	163	146	345	206
	JIP int.	1I1	35	19	18	14	14	35	22
	Dětské	3H1	193	101	84	89	84	193	117
	Chirurgie	5H1	383	208	170	111	111	383	218
	JIP chir.	5I1	7	5	4	3	3	7	5
	Gyn., por.	6H3	181	84	55	44	44	181	91

Graf 1 Trendy počtu případů v letech 2015 – 2017 jednotlivých lůžkových oddělení



² CM Case Mix suma relativních vah případů pro danou jednotku a období. Do hodnoty ukazatele jsou zahrnuty všechny případy ukončené ve sledovaném období
 Cit. <http://moodle.zshk.cz/mod/page/view.php?id=3221/>

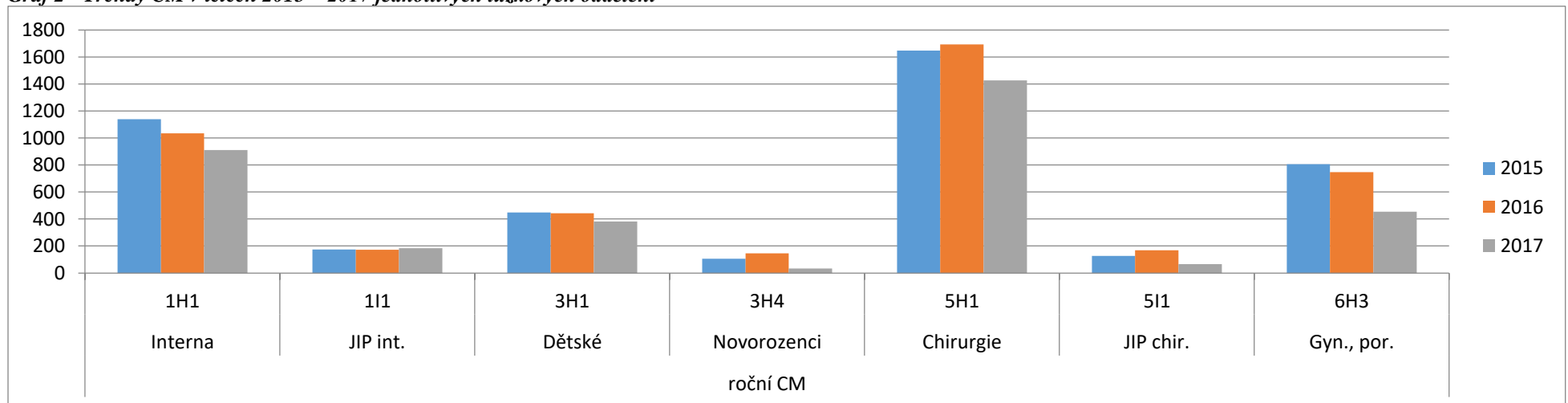
Analýza počtu případů evidentně poukazuje na významný pokles počtu případů u všech uvedených oddělení, a to většinou pod **50% hranicí roku 2015**, což je velmi znepokojující trend, který signalizuje vývoj společnosti.

Dalším signifikantním indikátorem vývoje společnosti je CM, jehož hodnoty jsou uvedeny v tabulce a grafu níže.

Tabulka 2 Analýza CM v LNaP, a.s.

			2015	2016	2017	2018 (1/3)
roční CM	Interna	1H1	1138	1035	911	259
	JIP int.	1I1	175	172	184	24
	Dětské	3H1	449	443	381	103
	Chirurgie	5H1	1646	1693	1425	267
	JIP chir.	5I1	127	169	66	20
	Gyn., por.	6H3	805	747	454	102

Graf 2 Trendy CM v letech 2015 – 2017 jednotlivých lůžkových oddělení



Cílem analýzy zdravotní části je posoudit pro jednotlivá klíčová oddělení jejich další nastavení s ohledem na efektivitu a využitelnost lůžkového fondu. Výstupem je následující tabulka, v níž jsou shrnuty některé významné údaje pro rozhodování o počtu lůžek, a to průměrná obloženost za rok 2017 a 2016, která je basis pro stanovení možného počtu lůžek.

Tabulka 3 **Rekapitulace zdravotní části**

		Průměrný počet případů	Průměrný CM	Průměrná obloženost 2017	Průměrná obloženost 2016	Celkový počet případů za rok	Celkový CM za rok	Poměr odb. vůči celku - počty případů	Poměr odb. vůči celku - CM	Výnos na jedno lůžko	Počet nasmlouvaných lůžek *365	Počet nasmlouvaných lůžek	Nový počet Lůžek 2017	Nový počet Lůžek 2016
interna	1H1	146	76	72%	78%	1750	911	30%	26%	1 995,65 Kč	12775	35	<u>25</u>	<u>28</u>
JIP int.	1I1	18	15	74%	74%	217	184	4%	5%	2 824,51 Kč	1825	5	<u>4</u>	<u>4</u>
dětské	3H1	84	32	75%	91%	1002	381	17%	11%	2 922,46 Kč	3650	10	<u>8</u>	<u>9</u>
chir. L	5H1	170	119	64%	82%	2040	1425	35%	41%	3 645,07 Kč	10950	30	<u>19</u>	<u>25</u>
JIP chir.	5I1	4	6	69%	74%	52	66	1%	2%	1 013,15 Kč	1825	5	<u>3</u>	<u>4</u>
gyn., por.	6H3	55	38	17%	36%	656	454	11%	13%	1 742,21 Kč	7300	20	<u>3</u>	<u>7</u>

Výstupem je jednak ve finanční části výpočet možných úspor, primárně pracujeme v rovině osobních nákladů. Dále pak se tyto intervaly počtu lůžek dle průměrné obloženosti staly podkladem pro stanovení optima lůžek LNaP, a.s. Navrhované skutečné počty lůžek jsou tedy následující:

Interna	22
JIP Interna – JIP Chirurgie	4 - 4
Dětské	8
Chirurgie lůžka	30
Gyn.- por.	Začleněno 5 lůžek pod chirurgii

Závěrem k této části uvádím, že jsou nastaveny nové počty lůžek, pro které budou počítány možné ekonomické přínosy v části následující.

2.3. Finanční analýza ekonomických přínosů - Break Even Point analýza

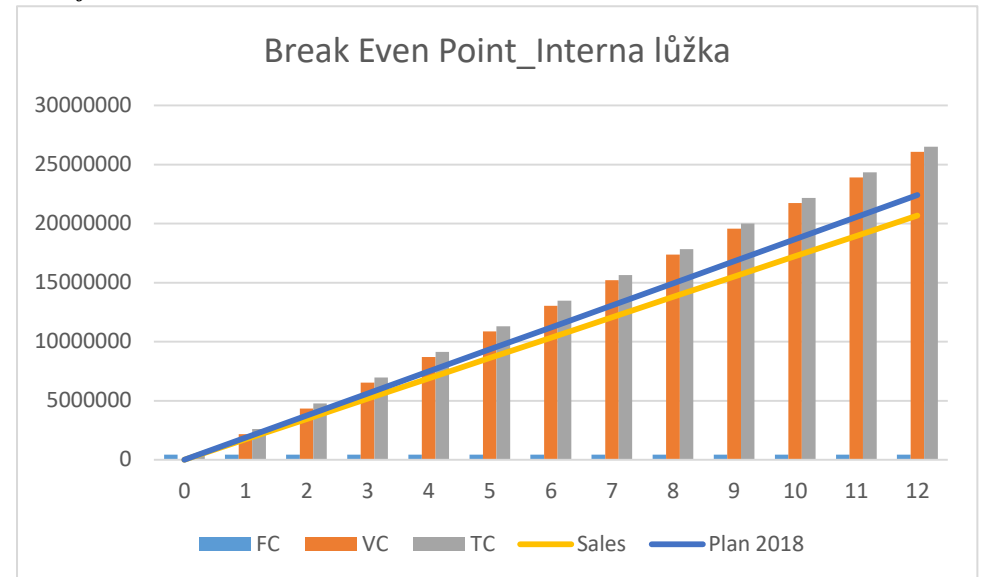
2.3.1 Interna lůžka 1H1

Tabulka 4 BZ Interna lůžka

	FC	VC	TC	Sales	Plan 2018
0	436456	0	436456	0	0
1	436456	2173295	2609751	1722869	1867873
2	436456	4346590	4783046	3445738	3735746
3	436456	6519885	6956341	5168607	5603619
4	436456	8693180	9129636	6891476	7471492
5	436456	10866475	11302931	8614345	9339365
6	436456	13039770	13476226	10337214	11207238
7	436456	15213065	15649521	12060083	13075111
8	436456	17386360	17822816	13782952	14942984
9	436456	19559655	19996111	15505821	16810857
10	436456	21732950	22169406	17228690	18678730
11	436456	23906245	24342701	18951559	20546603
12	436456	26079540	26515996	20674428	22414476

BZ				-0,968984917	-1,42902607
----	--	--	--	--------------	-------------

Graf 3 BZ Interna lůžka



Situace interní lůžka

Fatální stav, kdy BZ /Bod zvratu/ vychází -0,97, tj. nikdy se mi neprotnou, protože minusové hodnoty nejsou relevantní. Problém je ve variabilních nákladech. Dále při zapracování plánované hodnoty výnosů /viz tabulka níže/ 22 mil. Kč dojde ke zlepšení o 2 mil. Kč. Při provedení korekce ve smyslu lůžkovém, přepočítání roku 2017 na 25 lůžek, kdy počítáme s úsporou v průměru 2,6 mil. Kč, pak lze konstatovat, že celkové náklady za rok budou ve výši 23,922 mil. Kč a celkové výnosy budou ve výši 22,414 mil. Kč, tedy předpokládaná ztráta oddělení predikována 1 027 mil. Kč. Variantu roku 2016 pro počet lůžek nedoporučuji, neboť zde dochází k min. redukci nákladů.

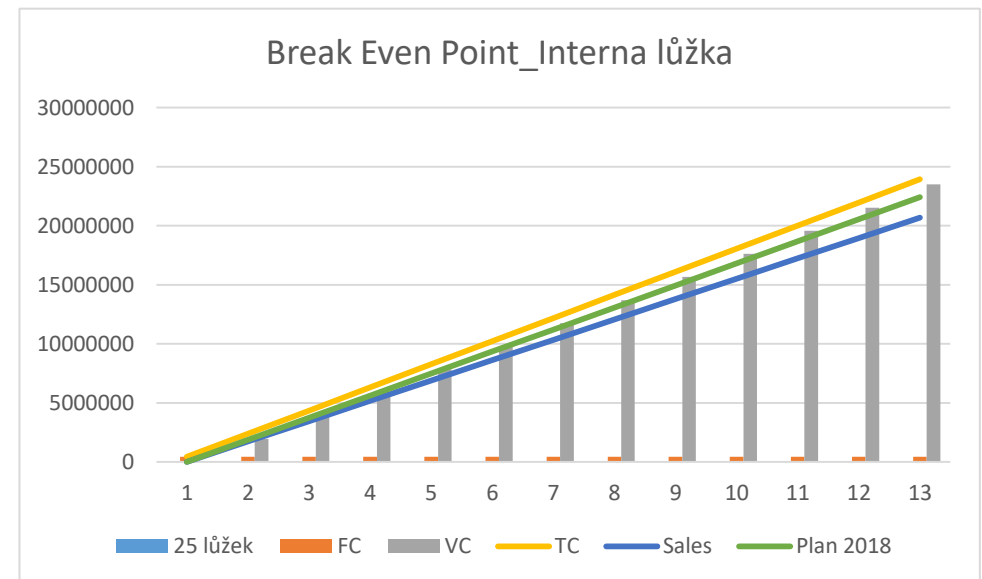
Tabulka 5, 6, 7, Graf 4 Modelace BZ Interna lůžka 25 lůžek

Interna lůžka - 35	L1	L2	L3	průměr	%	S1	S2	S3	S1+S2	SBM	průměr	%	25
úvazek na 30 lůžek (h) dle vyhlášky	40	40	80	53,333333	100			40	320	140	166,6666667	100	
úvazek na 30 lůžek dle vyhlášky	1	1	2					1	8	3,5			
úvazek na počet lůžek (h)	36,515	36,515	73,030	48,686	91,290			33,970	271,757	118,894	141,540	84,930	
úvazek na počet lůžek	0,913	0,913	1,826		8,710			0,849	6,794	2,972		15,070	11,89

Osobní N/měsíc	Korekce	Rozdíl	Úspora celorok
1 817 604,40	1 601 490,40	216 114,00	2 593 368,00

25 lůžek	FC	VC	TC	Sales	Plan 2018
0	436456	0	436456	0	0
1	436456	1957181	2393637	1722869	1867873
2	436456	3914362	4350818	3445738	3735746
3	436456	5871543	6307999	5168607	5603619
4	436456	7828724	8265180	6891476	7471492
5	436456	9785905	10222361	8614345	9339365
6	436456	11743086	12179542	10337214	11207238
7	436456	13700267	14136723	12060083	13075111
8	436456	15657448	16093904	13782952	14942984
9	436456	17614629	18051085	15505821	16810857
10	436456	19571810	20008266	17228690	18678730
11	436456	21528991	21965447	18951559	20546603
12	436456	23486172	23922628	20674428	22414476

BZ				-1,862712964	-4,88708738
----	--	--	--	--------------	-------------



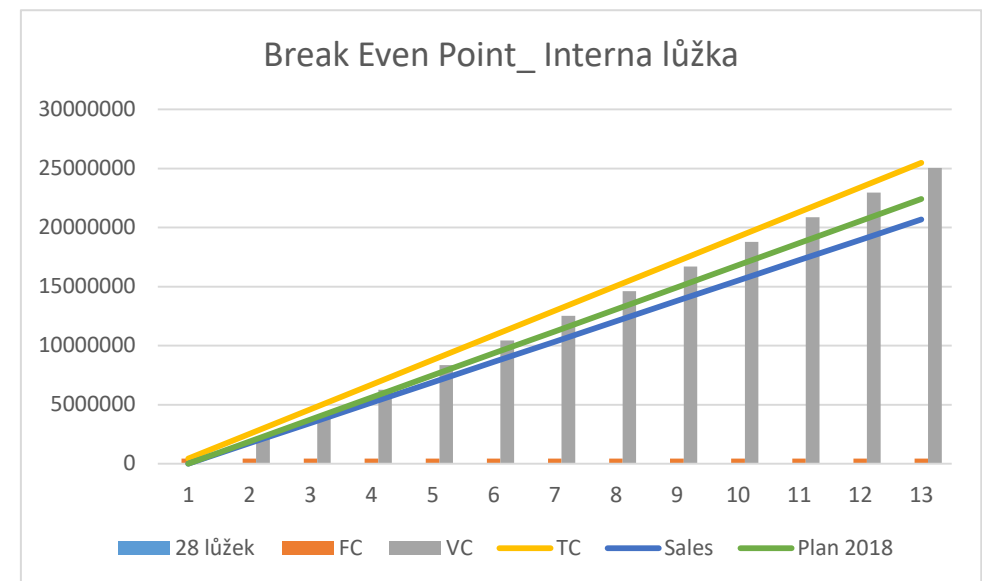
Tabulka 8, 9, 10, Graf 5 Modelace BZ Interna lůžka 28 lůžek

Interna lůžka - 35	L1	L2	L3	průměr	%	S1	S2	S3	S1+S2	SBM	průměr	%	28
úvazek na 30 lůžek (h) dle vyhlášky	40	40	80	53,333	100			40	320	140	166,67	100	
úvazek na 30 lůžek dle vyhlášky	1	1	2					1	8	3,5			
úvazek na počet lůžek (h)	38,644	38,644	77,287	51,525	96,609			37,595	300,763	131,584	156,64	93,98	
úvazek na počet lůžek	0,966	0,966	1,932		3,391			0,940	7,519	3,290		6,02	4,71

Osobní N/měsíc	Korekce	Rozdíl	Úspora celorok
1 817 604,40	1 731 995,4	85 609,00	1 027 308,00

28 lůžek	FC	VC	TC	Sales	Plan 2018
0	436456	0	436456	0	0
1	436456	2087686	2524142	1722869	1867873
2	436456	4175372	4611828	3445738	3735746
3	436456	6263058	6699514	5168607	5603619
4	436456	8350744	8787200	6891476	7471492
5	436456	10438430	10874886	8614345	9339365
6	436456	12526116	12962572	10337214	11207238
7	436456	14613802	15050258	12060083	13075111
8	436456	16701488	17137944	13782952	14942984
9	436456	18789174	19225630	15505821	16810857
10	436456	20876860	21313316	17228690	18678730
11	436456	22964546	23401002	18951559	20546603
12	436456	25052232	25488688	20674428	22414476

BZ				-1,19636969	-1,985578651
----	--	--	--	-------------	--------------



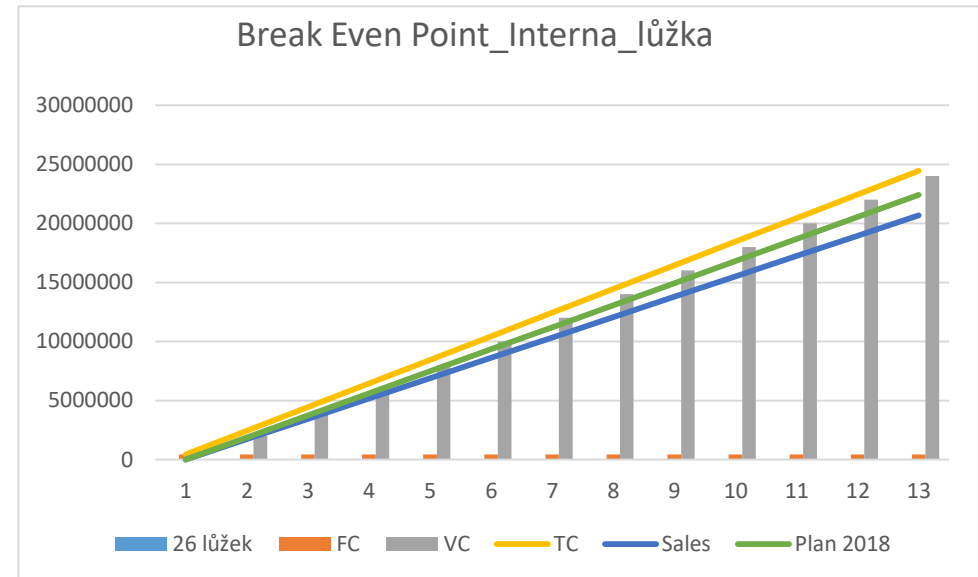
Tabulka 11,12, 13, Graf 6 Modelace BZ Interna lůžka 26 lůžek

Interna lůžka - 35	L1	L2	L3	průměr	%	S1	S2	S3	S1+S2	SBM	průměr	%	26
úvazek na 30 lůžek (h) dle vyhlášky	40	40	80	53,333	100			40	320	140	166,67	100	
úvazek na 30 lůžek dle vyhlášky	1	1	2					1	8	3,5			
úvazek na počet lůžek (h)	37,238	37,238	74,476	49,651	93,096			35,181	281,447	123,133	146,587	87,95	
úvazek na počet lůžek	0,931	0,931	1,862		6,904			0,880	7,036	3,078		12,05	9,477

Osobní N/měsíc	Korekce	Rozdíl	Úspora celorok
1 817 604,40	1 645 350,4	172 254,00	2 067 048,00

26 lůžek	FC	VC	TC	Sales	Plan 2018
0	436456	0	436456	0	0
1	436456	2001041	2437497	1722869	1867873
2	436456	4002082	4438538	3445738	3735746
3	436456	6003123	6439579	5168607	5603619
4	436456	8004164	8440620	6891476	7471492
5	436456	10005205	10441661	8614345	9339365
6	436456	12006246	12442702	10337214	11207238
7	436456	14007287	14443743	12060083	13075111
8	436456	16008328	16444784	13782952	14942984
9	436456	18009369	18445825	15505821	16810857
10	436456	20010410	20446866	17228690	18678730
11	436456	22011451	22447907	18951559	20546603
12	436456	24012492	24448948	20674428	22414476

BZ				-1,56901485	-3,27748408
----	--	--	--	-------------	-------------



Tabulka 14,15 Modelace BZ Interna lůžka 22 lůžek

Interna lůžka - 35	L1	L2	L3	průměr	%	S1	S2	S3	S1+S2	SBM	průměr	%	22
úvazek na 30 lůžek (h) dle vyhlášky	40	40	80	53,333	100			40	320	140	166,67	100	
úvazek na 30 lůžek dle vyhlášky	1	1	2					1	8	3,5			
úvazek na počet lůžek (h)	34,254	34,254	68,508	45,672	85,635			30,317	242,540	106,111	126,322	75,79	
úvazek na počet lůžek	0,856	0,856	1,713		14,365			0,880	7,036	3,078		24,21	19,285

Osobní N/měsíc	Korekce	Rozdíl	Úspora celorok
1 817 604,40	1 645 350,4	361 248,87	4 334 986,49

*Závěrem návrh vychází z následujících předpokladů, kdy pokles lůžek z 35 na 25 bude znamenat v průměru změnu úvazku o **12%**. V případě redukce na 28 pak vychází úspora necelých **5%**. Následně tento údaj bude zpracován do mzdových nákladů interny. Z ekonomických propočtů vyplývá při optimalizaci péče na oddělení Interna_lůžka na počet lůžek 25 pokles skutečné ztráty na -3 248 ti. Kč, u plánované ztráty na -1 508 mil. Kč, a to při porovnání s původní plánovanou ztrátou -4, 102 tis. Kč úspora celorok je pak 2, 593 tis. Kč. Při skutečném počtu lůžek 22 je předpokládaná úspora **4, 334 tis. Kč.***

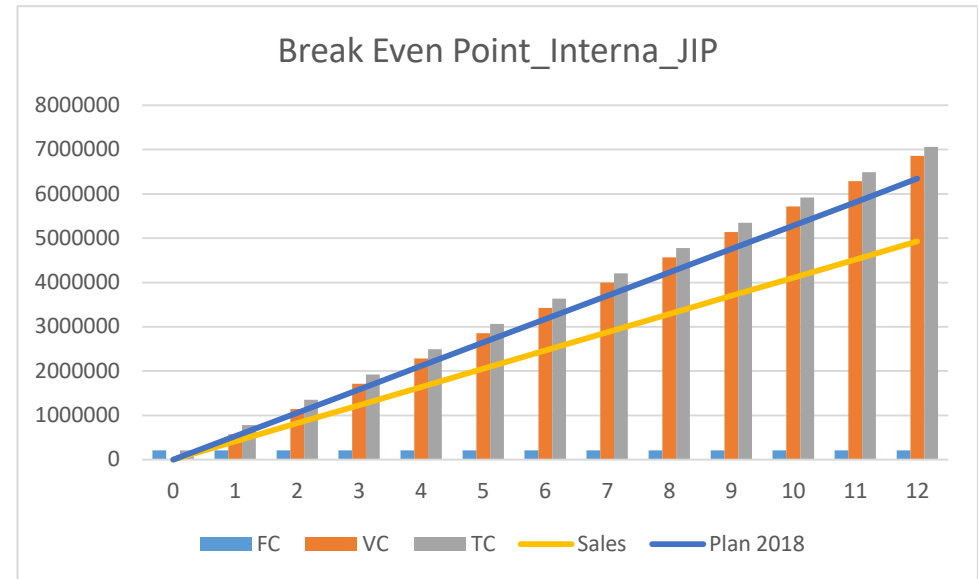
2.3.2 Interna JIP III

Tabulka 16 Modelace BZ Interna JIP

	FC	VC	TC	Sales	Plan 2018
0	206951	0	206951	0	0
1	206951	571346	778297	410807	528571
2	206951	1142692	1349643	821614	1057142
3	206951	1714038	1920989	1232421	1585713
4	206951	2285384	2492335	1643228	2114285
5	206951	2856730	3063681	2054035	2642856
6	206951	3428076	3635027	2464842	3171427
7	206951	3999422	4206373	2875649	3699998
8	206951	4570768	4777719	3286456	4228569
9	206951	5142114	5349065	3697263	4757140
10	206951	5713460	5920411	4108070	5285712
11	206951	6284806	6491757	4518877	5814283
12	206951	6856152	7063103	4929684	6342854

BZ				-1,289101091	-4,838129749
----	--	--	--	--------------	--------------

Graf 7 Modelace BZ Interna JIP



Situace interna JIP

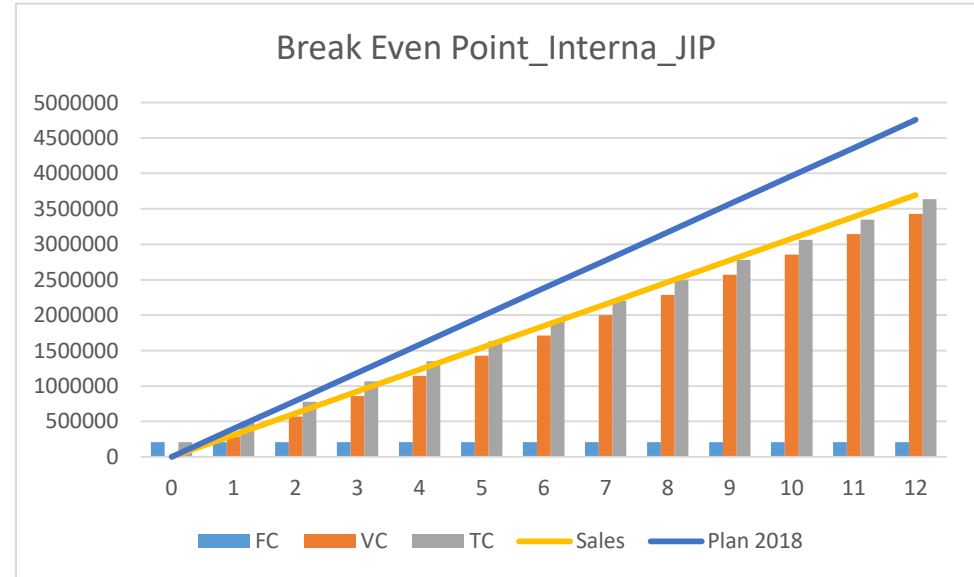
Kritická situace, kdy BZ /Bod zvratu/ vychází -0,52, tj. nikdy se teoreticky neprotne, protože mínusové hodnoty nejsou relevantní. Problém je ve variabilních nákladech. Dále při zapracování plánované hodnoty výnosů 6,9 mil. Kč dojde ke zlepšení oproti skutečným výnosům o 2,4 mil. Kč. S ohledem na výši celkových nákladů je tato skutečnost zanedbatelná, neboť náklady jsou v celkové výši 14,4 mil. Kč, což je fakticky pouze 50% pokrytí nákladů. Navrhovaným řešením je Multioborová JIP, která by umožnila redukci nákladů při zachování požadované péče.

Tabulka 17 Modelace BZ Interna JIP
Korekce VC 50%, Výnosy 75%

	FC	VC	TC	Sales	Plan 2018
0	206951	0	206951	0	0
1	206951	285673	492624	308105	396428
2	206951	571346	778297	616210	792856
3	206951	857019	1063970	924315	1189284
4	206951	1142692	1349643	1232420	1585712
5	206951	1428365	1635316	1540525	1982140
6	206951	1714038	1920989	1848630	2378568
7	206951	1999711	2206662	2156735	2774996
8	206951	2285384	2492335	2464840	3171424
9	206951	2571057	2778008	2772945	3567852
10	206951	2856730	3063681	3081050	3964280
11	206951	3142403	3349354	3389155	4360708
12	206951	3428076	3635027	3697260	4757136

BZ				9,225704351	1,868547695
----	--	--	--	-------------	-------------

Graf 8 Modelace BZ Interna JIP



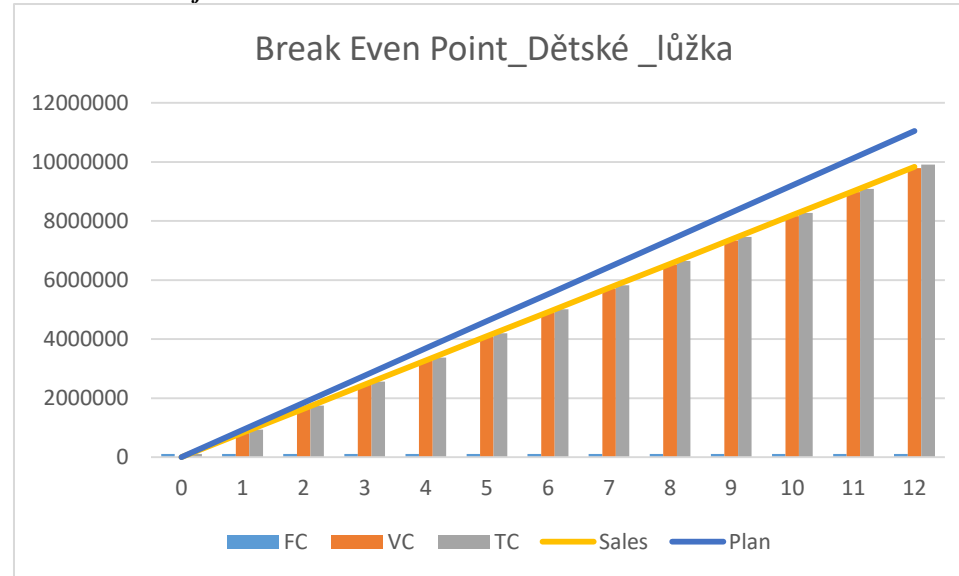
Závěrem informace, která se týká korekcí provedených na Interně JIP, kdy výstupem bude Multioborová JIP, kde Interna JIP budou zachována 4 lůžka a Chirurgie JIP budou rovněž 4 lůžka. Úspora Interna JIP 62 tis. Kč.

2.3.3 Dětské 3H1

Tabulka 18 Modelace BZ Dětské

	FC	VC	TC	Sales	Plan
0	111992	0	111992	0	0
1	111992	816050	928042	819164	920595
2	111992	1632100	1744092	1638328	1841191
3	111992	2448150	2560142	2457492	2761786
4	111992	3264200	3376192	3276656	3682381
5	111992	4080250	4192242	4095820	4602977
6	111992	4896300	5008292	4914984	5523572
7	111992	5712350	5824342	5734148	6444167
8	111992	6528400	6640392	6553312	7364763
9	111992	7344450	7456442	7372476	8285358
10	111992	8160500	8272492	8191640	9205953
11	111992	8976550	9088542	9010804	10126549
12	111992	9792600	9904592	9829968	11047144

Graf 9 Modelace BZ Dětské



BZ				35,96403	1,071229
----	--	--	--	----------	----------

Situace dětské lůžka

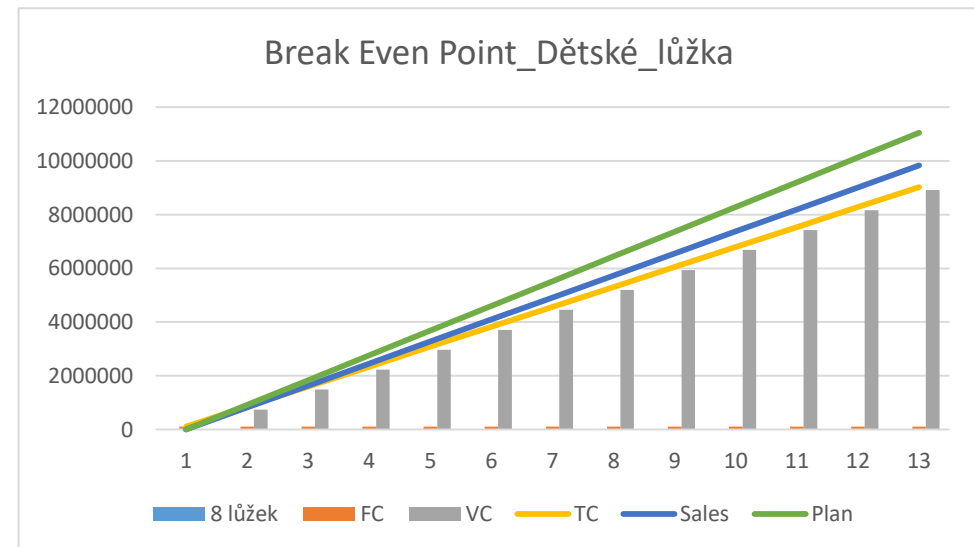
BZ /Bod zvratu/ vychází při realizaci skutečných výkonů 35,96, tj. protne se po téměř 36 měsících a při realizaci plánovaných výnosů již po prvním měsíci, což je přiměřeně pozitivní informace. Modelace počtu lůžek na dětském oddělení vychází pro počty 8 a 9. Výkaz EP2 je nastaven pro 30 lůžek, tedy je vyjádřena modelace pro 10 lůžek a 8 lůžek, kdy procentní úspora při poklesu o 2 lůžka je 6,42 %, při změně o 1 lůžko 3,21%.

Tabulka 19,20, 21, Graf 10 Modelace BZ Dětské lůžka

Dětské lůžka - 10	L1	L2	L3	průměr	%	S1	S2	S3	S1+S2	SBM	průměr	%	10
úvazek na 30 lůžek (h) dle vyhlášky	60	40	48	49,333	100		200	40	200	160	150	100	
úvazek na 30 lůžek dle vyhlášky	1,5	1	1,2				5	1	5	4			
úvazek na počet lůžek (h)	34,641	23,094	27,713	28,482	57,432		76,427	15,285	76,427	61,142	57,320	38,21	
úvazek na počet lůžek	0,866	0,577	0,693		42,568		1,911	0,382	1,911	1,529		61,79	52,18

Dětské lůžka - 8	L1	L2	L3	průměr	%	S1	S2	S3	S1+S2	SBM	průměr	%	8
úvazek na 30 lůžek (h) dle vyhlášky	60	40	48	49,333	100		200	40	200	160	150	100	
úvazek na 30 lůžek dle vyhlášky	1,5	1	1,2				5	1	5	4			
úvazek na počet lůžek (h)	30,984	20,656	24,787	25,475	51,640		63,323	12,665	63,323	50,658	47,492	31,16	
úvazek na počet lůžek	0,775	0,516	0,620		48,360		1,583	0,317	1,583	1,266		68,84	58,6

8 lůžek	FC	VC	TC	Sales	Plan
0	111992	0	111992	0	0
1	111992	742482	854474	819164	920595
2	111992	1484964	1596956	1638328	1841191
3	111992	2227446	2339438	2457492	2761786
4	111992	2969928	3081920	3276656	3682381
5	111992	3712410	3824402	4095820	4602977
6	111992	4454892	4566884	4914984	5523572
7	111992	5197374	5309366	5734148	6444167
8	111992	5939856	6051848	6553312	7364763
9	111992	6682338	6794330	7372476	8285358
10	111992	7424820	7536812	8191640	9205953
11	111992	8167302	8279294	9010804	10126549
12	111992	8909784	9021776	9829968	11047144



BZ				1,460473	0,628768
----	--	--	--	----------	----------

Tabulka 22 Modelace BZ Dětské lůžka

Rozdíl 10/8 lůžek 6,42%

Osobní N/měsíc	Korekce	Rozdíl	Úspora celorok
1 145 917,00	73 567, 87	1 072 349,13	882 814,00

*Závěrem návrh vychází z následujících předpokladů, kdy pokles lůžek z 10 na 8 bude znamenat v průměru změnu úvazku o 6,42%. Následně tento údaj je zpracován do osobních nákladů dětského oddělení. Z ekonomických propočtů vyplývá při optimalizaci péče na oddělení Dětské lůžka na počet lůžek 8 dosažení BZ při skutečných výkonech dříve oproti výkonům dosaženým při 10 lůžkách. Při skutečném počtu lůžek 8 lůžek je předpokládaná úspora **883 tis. Kč.***

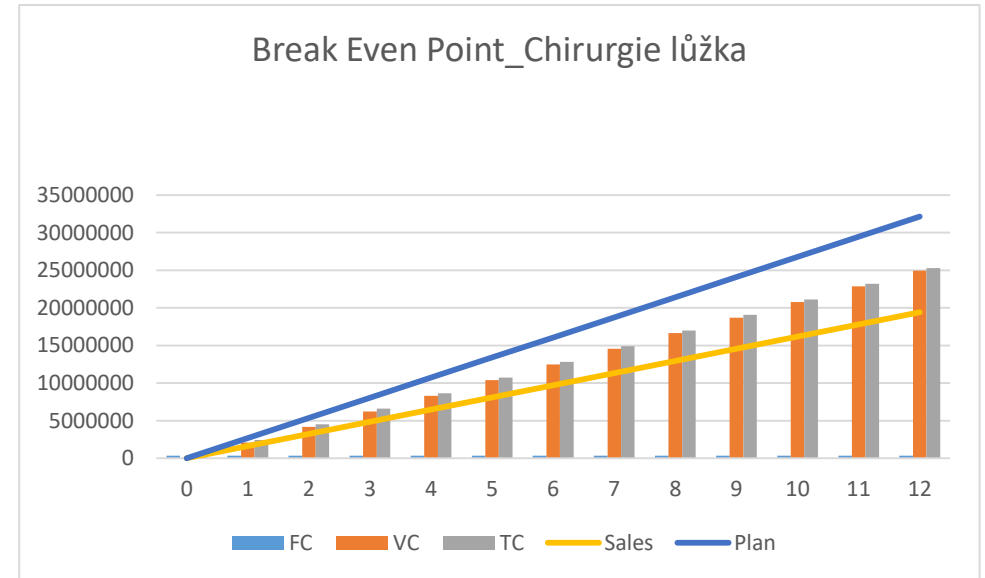
2.3.4 Chirurgie lůžka 5H1

Tabulka 23 Modelace BZ Chirurgie lůžka

	FC	VC	TC	Sales	Plan
0	348296	0	348296	0	0
1	348296	2079099	2427395	1617830	2678509
2	348296	4158198	4506494	3235660	5357018
3	348296	6237297	6585593	4853490	8035526
4	348296	8316396	8664692	6471320	10714035
5	348296	10395495	10743791	8089150	13392544
6	348296	12474594	12822890	9706980	16071053
7	348296	14553693	14901989	11324810	18749562
8	348296	16632792	16981088	12942640	21428070
9	348296	18711891	19060187	14560470	24106579
10	348296	20790990	21139286	16178300	26785088
11	348296	22870089	23218385	17796130	29463597
12	348296	24949188	25297484	19413960	32142106

BZ				-0,755082175	0,58106491
----	--	--	--	--------------	------------

Graf 11 Modelace BZ Chirurgie lůžka



Situace chirurgie lůžka

Fatální stav, kdy BZ /Bod zvratu/ vychází -0,755, tj. ve vazbě na skutečné výkony a 0,581 ve vazbě na plán.

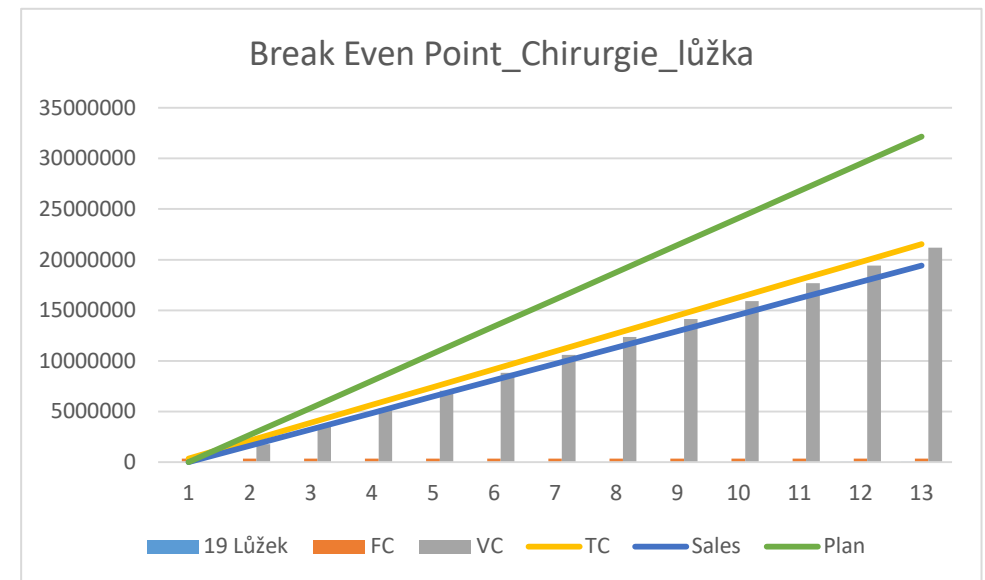
Tabulka 24,25,26, Graf 12 Modelace BZ Chirurgie lůžka

Chirurgie lůžka – 30	L1	L2	L3	průměr	%	S1	S2	S3	S1+S2	SBM	průměr	%	19
úvazek na 30 lůžek (h) dle vyhlášky	40	40	80	53,333333	100			40	340	160	180,00	100	
úvazek na 30 lůžek dle vyhlášky	1	1	2					1	8,5	4			
úvazek na počet lůžek (h)	31,833	31,833	63,666	42,444	79,580			26,633	226,383	106,533	119,849	66,58	
úvazek na počet lůžek	0,80	0,80	1,59		20,420			0,67	5,66	2,66		33,42	26,92

Osobní N/měsíc	Korekce	Rozdíl	Úspora celorok
1 161 805,60	312 758,06	849 047,53	3 753 096,72

19 Lůžek	FC	VC	TC	Sales	Plan
0	348296	0	348296	0	0
1	348296	1766341	2114637	1617830	2678509
2	348296	3532682	3880978	3235660	5357018
3	348296	5299023	5647319	4853490	8035526
4	348296	7065364	7413660	6471320	10714035
5	348296	8831705	9180001	8089150	13392544
6	348296	10598046	10946342	9706980	16071053
7	348296	12364387	12712683	11324810	18749562
8	348296	14130728	14479024	12942640	21428070
9	348296	15897069	16245365	14560470	24106579
10	348296	17663410	18011706	16178300	26785088
11	348296	19429751	19778047	17796130	29463597
12	348296	21196092	21544388	19413960	32142106

BZ				-2,345253887	0,38183325
----	--	--	--	--------------	------------



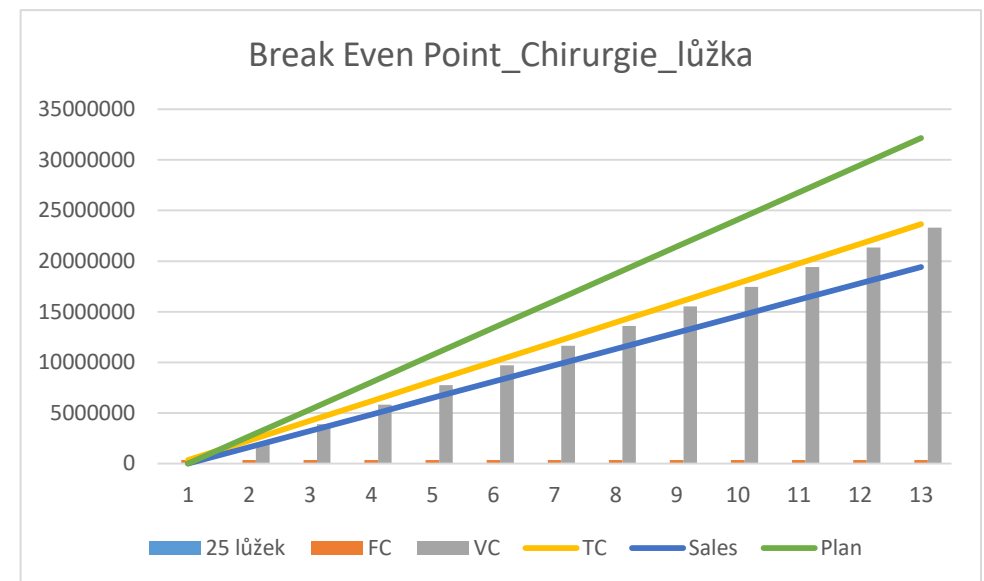
Tabulka 27,28,29, Graf 13 Modelace BZ Chirurgie lůžka

Chirurgie lůžka – 30	L1	L2	L3	průměr	%	S1	S2	S3	S1+S2	SBM	průměr	%	25
úvazek na 30 lůžek (h) dle vyhlášky	40	40	80	53,333333	100			40	340	160	180,00	100	
úvazek na 30 lůžek dle vyhlášky	1	1	2					1	8,5	4			
úvazek na počet lůžek (h)	36,515	36,515	73,030	48,686	91,286			33,970	288,742	135,879	152,863	84,924	
úvazek na počet lůžek	0,91	0,91	1,83		8,714			0,85	7,22	3,40		15,076	11,895

Osobní N/měsíc	Korekce	Rozdíl	Úspora celorok
1 161 805,60	138 196,77	1 023 608,83	1 658 361,24

25 lůžek	FC	VC	TC	Sales	Plan
0	348296	0	348296	0	0
1	348296	1940902	2289198	1617830	2678509
2	348296	3881804	4230100	3235660	5357018
3	348296	5822706	6171002	4853490	8035526
4	348296	7763608	8111904	6471320	10714035
5	348296	9704510	10052806	8089150	13392544
6	348296	11645412	11993708	9706980	16071053
7	348296	13586314	13934610	11324810	18749562
8	348296	15527216	15875512	12942640	21428070
9	348296	17468118	17816414	14560470	24106579
10	348296	19409020	19757316	16178300	26785088
11	348296	21349922	21698218	17796130	29463597
12	348296	23290824	23639120	19413960	32142106

BZ				-1,078075475	0,47219738
----	--	--	--	--------------	------------



*Závěrem návrh vychází z následujících předpokladů, kdy pokles lůžek ze 30 na 25 bude znamenat v průměru změnu úvazku o 11, 895%. Následně tento údaj je zpracován do osobních nákladů dětského oddělení. Z ekonomických propočtů vyplývá při optimalizaci péče na oddělení Chirurgie_lůžka na počet lůžek 25 dosažení BZ při skutečných výkonech dříve oproti výkonům dosaženým při 30 lůžkách. Při skutečném počtu lůžek 25 je předpokládaná úspora **1 658 tis. Kč**.*

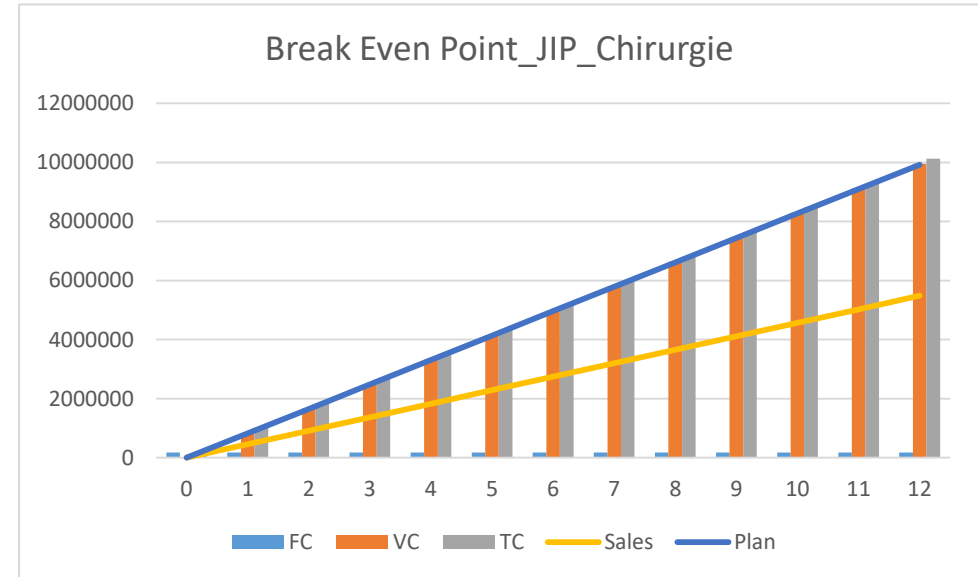
2.3.5 JIP Chirurgie 5I1

Tabulka 30 Modelace BZ Chirurgie JIP

	FC	VC	TC	Sales	Plan
0	175240	0	175240	0	0
1	175240	829174	1004414	456797	826745
2	175240	1658348	1833588	913594	1653490
3	175240	2487522	2662762	1370391	2480235
4	175240	3316696	3491936	1827188	3306980
5	175240	4145870	4321110	2283985	4133725
6	175240	4975044	5150284	2740782	4960470
7	175240	5804218	5979458	3197579	5787215
8	175240	6633392	6808632	3654376	6613960
9	175240	7462566	7637806	4111173	7440705
10	175240	8291740	8466980	4567970	8267450
11	175240	9120914	9296154	5024767	9094195
12	175240	9950088	10125328	5481564	9920940

BZ				-0,4706	-72,1449
----	--	--	--	---------	----------

Graf 14 Modelace BZ Chirurgie JIP



Situace chirurgie JIP

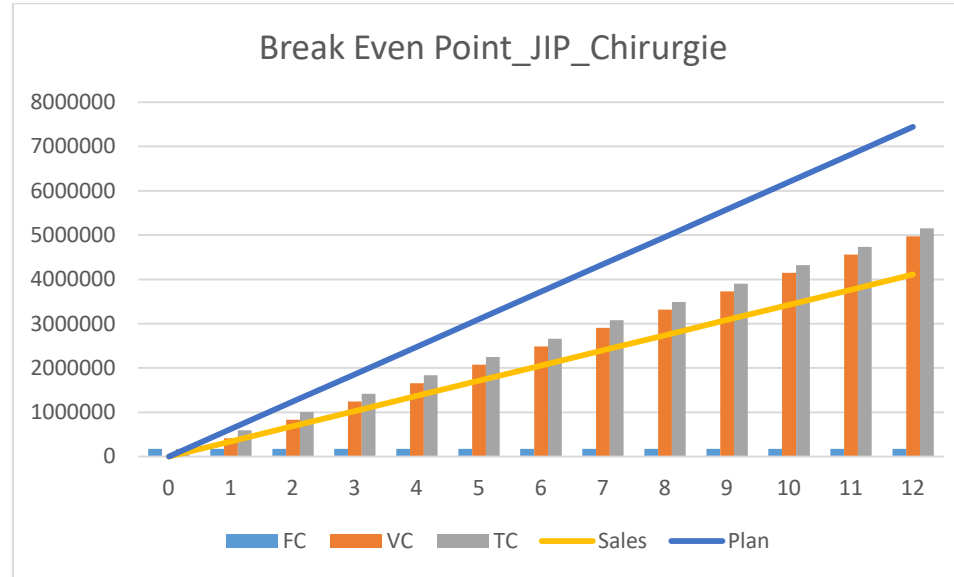
Situace, kdy BZ /Bod zvratu/ vychází -0,47, tj. nikdy se teoreticky neprotne, protože mínusové hodnoty nejsou relevantní. Problém je ve variabilních nákladech. Dále při zapracování plánované hodnoty výnosů 9,9 mil. Kč dojde ke zlepšení oproti skutečným výnosům o 4,4 mil. Kč. S ohledem na výši celkových nákladů je tato skutečnost významná, neboť náklady jsou v celkové výši 9,95 mil. Kč. Navrhovaným řešením je Multioborová JIP – 4 lůžka, která by umožnila redukci nákladů při zachování požadované péče, a to při korekci 50% nákladů, ale 75% výnosů. Tato korekce je zpracována v následující tabulce.

**Tabulka 31 Modelace BZ Chirurgie JIP
Korekce VC 50%, Výnosy 75%**

	FC	VC	TC	Sales	Plan
0	175240	0	175240	0	0
1	175240	414587	589827	342598	620059
2	175240	829174	1004414	685196	1240118
3	175240	1243761	1419001	1027794	1860177
4	175240	1658348	1833588	1370392	2480236
5	175240	2072935	2248175	1712990	3100295
6	175240	2487522	2662762	2055588	3720354
7	175240	2902109	3077349	2398186	4340413
8	175240	3316696	3491936	2740784	4960472
9	175240	3731283	3906523	3083382	5580531
10	175240	4145870	4321110	3425980	6200590
11	175240	4560457	4735697	3768578	6820649
12	175240	4975044	5150284	4111176	7440708

BZ				-2,43426	0,852866
----	--	--	--	----------	----------

Graf 15 Modelace BZ Chirurgie JIP



Závěrem informace, která se týká korekcí provedených na Chirurgii JIP, kdy výstupem bude Multioborová JIP, kde Chirurgie JIP budou zachována 4 lůžka. Při úvaze skutečných nákladů a výnosů se velikost ztráty sníží z - 4 643 743 Kč na **- 1 039 108 Kč.**

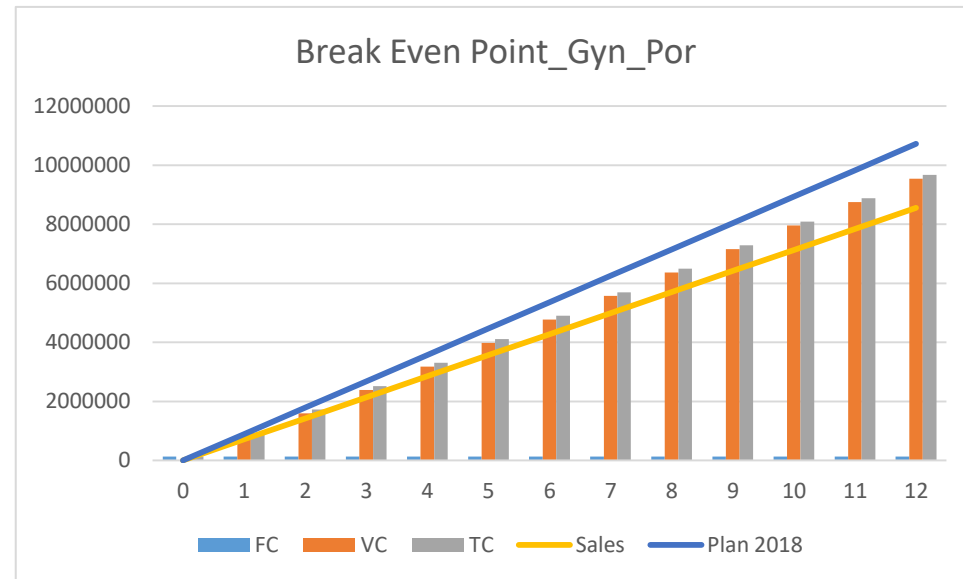
2.3.6 Gynekologicko – porodnické oddělení 6H3

Tabulka 32 Modelace BZ Gyn_Por

	FC	VC	TC	Sales	Plan 2018
0	129147	0	129147	0	0
1	129147	799395	928542	712601	893049
2	129147	1598790	1727937	1425202	1786098
3	129147	2386185	2515332	2137803	2679147
4	129147	3181580	3310727	2850404	3572196
5	129147	3976975	4106122	3563005	4465245
6	129147	4772370	4901517	4275606	5358294
7	129147	5567765	5696912	4988207	6251343
8	129147	6363160	6492307	5700808	7144392
9	129147	7158555	7287702	6413409	8037441
10	129147	7953950	8083097	7126010	8930490
11	129147	8749345	8878492	7838611	9823539
12	129147	9544740	9673887	8551212	10716588

BZ				-1,48797	1,37898
----	--	--	--	----------	---------

Graf 16 Modelace BZ Gyn_Por



Situace Gynekologicko porodnické

Situace, kdy BZ /Bod zvratu/ vychází -1,48, tj. nikdy se teoreticky neprotne, protože mínusové hodnoty nejsou relevantní. Problém je ve variabilních nákladech. Dále při zapracování plánované hodnoty výnosů 10,716 mil. Kč dojde ke zlepšení oproti skutečným výnosům o 2,1 mil. Kč. S ohledem na výši celkových nákladů je tato skutečnost významná, neboť náklady jsou v celkové výši 9,67 mil. Kč.

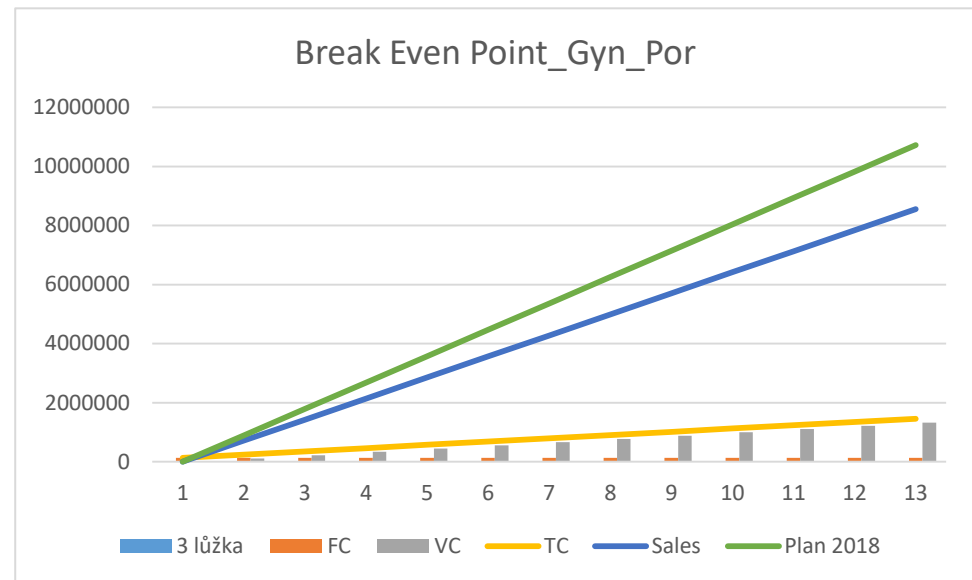
Tabulka 33,34,35, Graf 17 Modelace BZ Gyn_Por

Gynekologie a porodnice – 20	L1	L2	L3	průměr	%	S1	S2	S3	S1+S2	SBM	průměr	%	3
úvazek na 30 lůžek (h) dle vyhlášky	40	40	80	53,333333	100			40	340	160	180,00	100	
úvazek na 30 lůžek dle vyhlášky	1	1	2					1	8,5	4			
úvazek na počet lůžek (h)	12,649	12,649	25,298	16,865	31,624			5,730	48,703	22,919	25,784	14,32	
úvazek na počet lůžek	0,32	0,32	0,63		68,376			0,14	1,22	0,57		85,68	77,03

Osobní N/měsíc	Korekce	Rozdíl	Úspora celorok
725 119,00	614 663,19	110 455,81	6 702 709,98

3 lůžka	FC	VC	TC	Sales	Plan 2018
0	129147	0	129147	0	0
1	129147	110456	239603	712601	893049
2	129147	220912	350059	1425202	1786098
3	129147	331368	460515	2137803	2679147
4	129147	441824	570971	2850404	3572196
5	129147	552280	681427	3563005	4465245
6	129147	662736	791883	4275606	5358294
7	129147	773192	902339	4988207	6251343
8	129147	883648	1012795	5700808	7144392
9	129147	994104	1123251	6413409	8037441
10	129147	1104560	1233707	7126010	8930490
11	129147	1215016	1344163	7838611	9823539
12	129147	1325472	1454619	8551212	10716588

BZ				0,214478	0,165024
----	--	--	--	----------	----------

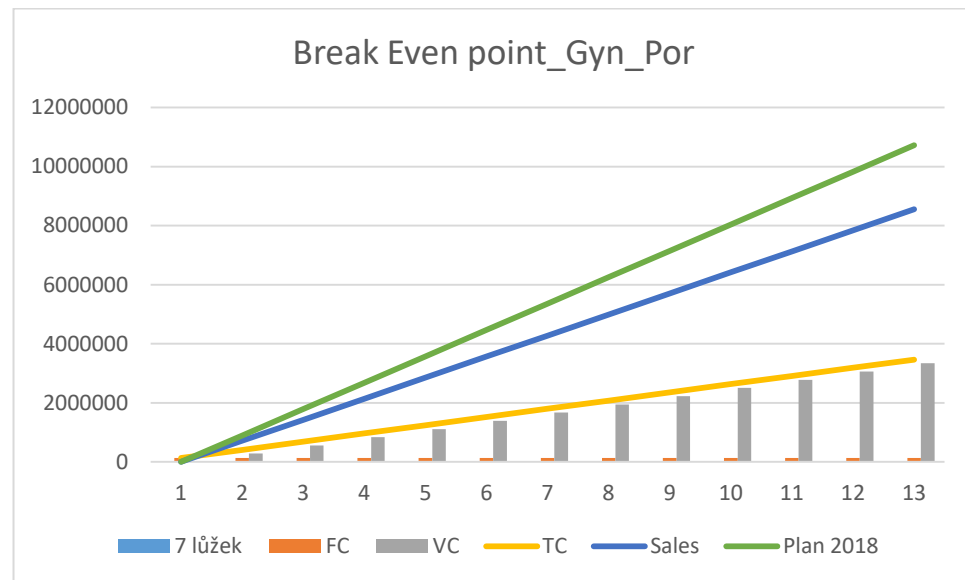


Tabulka 36,37,38, Graf 18 Modelace BZ Gyn_Por

Gynekologie a porodnice – 20	L1	L2	L3	průměr	%	S1	S2	S3	S1+S2	SBM	průměr	%	7
úvazek na 30 lůžek (h) dle vyhlášky	40	40	80	53,333333	100			40	340	160	180,00	100	
úvazek na 30 lůžek dle vyhlášky	1	1	2					1	8,5	4			
úvazek na počet lůžek (h)	19,322	19,322	38,644	25,763	48,305			11,331	96,314	45,324	50,98	28,32	
úvazek na počet lůžek	0,48	0,48	0,97		51,695			0,28	2,41	1,13		71,68	61,68

Osobní N/měsíc	Korekce	Rozdíl	Úspora celorok
725 119,00	447 253,39	277 865,61	5 367 040,68

7 lůžka	FC	VC	TC	Sales	Plan 2018
0	129147	0	129147	0	0
1	129147	277865	407012	712601	893049
2	129147	555730	684877	1425202	1786098
3	129147	833595	962742	2137803	2679147
4	129147	1111460	1240607	2850404	3572196
5	129147	1389325	1518472	3563005	4465245
6	129147	1667190	1796337	4275606	5358294
7	129147	1945055	2074202	4988207	6251343
8	129147	2222920	2352067	5700808	7144392
9	129147	2500785	2629932	6413409	8037441
10	129147	2778650	2907797	7126010	8930490
11	129147	3056515	3185662	7838611	9823539
12	129147	3334380	3463527	8551212	10716588



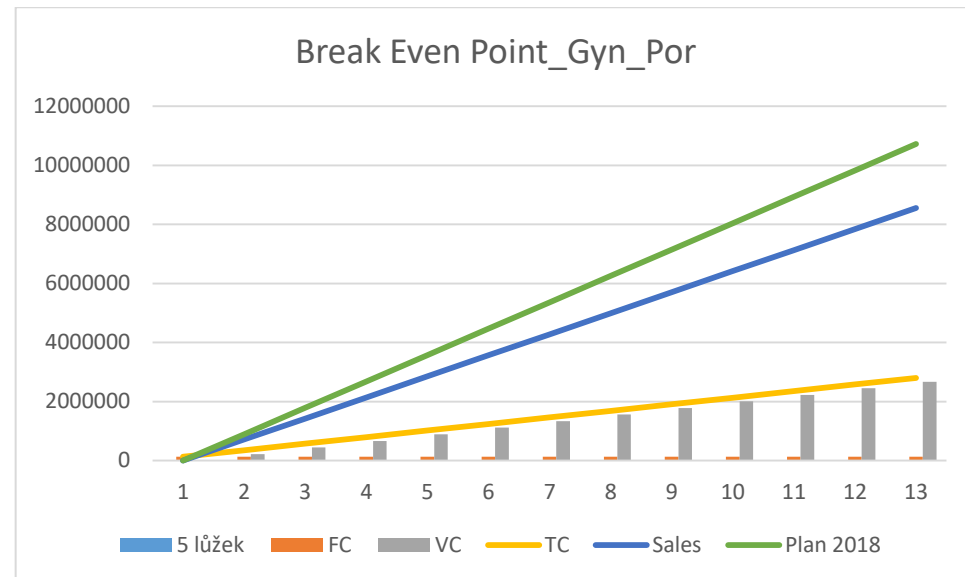
BZ			0,29707	0,209932
----	--	--	---------	----------

Tabulka 39,40,41, Graf 19 Modelace BZ Gyn_Por

Úspora při 5 lůžkách 69, 33 %.

Osobní N/měsíc	Korekce	Rozdíl	Úspora celorok
725 119,00	502 725,00	222 394,00	6 032 700,00

5 lůžek	FC	VC	TC	Sales	Plan 2018
0	129147	0	129147	0	0
1	129147	222394	351541	712601	893049
2	129147	444788	573935	1425202	1786098
3	129147	667182	796329	2137803	2679147
4	129147	889576	1018723	2850404	3572196
5	129147	1111970	1241117	3563005	4465245
6	129147	1334364	1463511	4275606	5358294
7	129147	1556758	1685905	4988207	6251343
8	129147	1779152	1908299	5700808	7144392
9	129147	2001546	2130693	6413409	8037441
10	129147	2223940	2353087	7126010	8930490
11	129147	2446334	2575481	7838611	9823539
12	129147	2668728	2797875	8551212	10716588



BZ				0,263454	0,192568
----	--	--	--	----------	----------

*Závěrem návrh vychází z následujících předpokladů, kdy pokles lůžek na 5 bude znamenat v průměru změnu úvazku o cca70%. Následně tento údaj je zpracován do osobních nákladů Gyn_Por - Chirurgické oddělení. Při skutečném počtu lůžek 5 je předpokládaná úspora **6 032 tis. Kč.***

2.4. Rekapitulace analýz ekonomických přínosů optimalizace počtu lůžek

Jednotlivá oddělení byla analyzována s využitím metodiky popsané v úvodu, a to s využitím manažerského softwaru Sefima s daty z období leden až květen 2018 ve finanční části, s daty z předchozích období v části zdravotní. Byla provedena modelace s ohledem na průměrnou obloženost let 2016 a 2017, kde byly stanoveny optimální počty lůžek, čímž byl dán interval, v jehož rámci bylo rozhodnuto o finálním počtu lůžek pro jednotlivá oddělení. Dále byla využita data výkazu EP2, a to přepočtený stav pracovníků – úvazek v hod na počet lůžek, a to pro intervaly lůžek a navrhované optimální počty lůžek. Stanovení optimálního počtu lůžek proběhlo v pracovním týmu, a to s ohledem na technicko-provozní možnosti prostor a s ohledem na matematicko-ekonomickou analýzu /Break Even Point Bod zvratu/, jejímž cílem bylo vyčíslení maximálně možných úspor při nastavení optimálního počtu lůžek, a to za předem definovaných, jinak stejných podmínek neboli tzv. „ceteris paribus“³. Je třeba upozornit, že pro provedení této matematicko-ekonomické modelace se pracovní skupina sjednotila na předpokladech a parametrech pro zpracování, které jsou do jisté míry proměnnými a nejsou nikterak přesně určitelné, zejména se jedná o stanovení průměrného koeficientu úspory přepočtených počtů pracovníků při optimálních počtech lůžek, neboť přesné individuální stanovení těchto úspor by znamenalo časově nereálné zpracování předkládaného materiálu v zadaném termínu do 31.7.2018. Dále je pracováno s živým materiálem v rovině fixních, variabilních nákladů, skutečných výnosů a plánovaných výnosů, neboť původně byly propočty provedeny pro období leden až duben 2018 a nyní proběhl aktuální přepočet kumulativně leden až květen 2018. Závěrem lze tedy konstatovat, že se jedná o možné předpokládané roční úspory při dodržení veškerých vstupních parametrů používaných v této modelaci, a to tzv. „ceteris paribus“ za jinak stejných podmínek, budou-li striktně dodrženy. Lze tedy předpokládat, že odchýlení od jinak stejných podmínek a vstupních parametrů bude znamenat změny, které ovlivní výši úspor uvedenou v souhrnné tabulce níže **11 931 986 Kč**.

Tabulka 42 Rekapitulace předpokládaných úspor

Oddělení	Kód	Počet lůžek	Předpokládaná úspora /Kč/
Interna	1H1	22	4 334 986
Interna JIP	1I1	4	62 233
Dětské	3H1	8	882 814
Chirurgie	5H1	25	1 658 361
Chirurgie JIP	5I1	4	-1 039 108
Gynekologicko-porodnické	6H3	5	6 032 700
Celkem		68	11 931 986

³ with other conditions remaining the same; other things being equal Cit.: <https://www.bing.com/search?q=ceteris+paribus+definition&src=IE-SearchBox&FORM=IENAE2&pc=EUPP>
 „za jinak stejných podmínek“

3. Restrukturalizační analýza nákladů

Cílem restrukturalizace je postupné přestěhování všech oddělení a ambulancí z objektu nemocnice II.- interna, ul. Lesní 1062/26 a začlenění do objektu nemocnice I.- chirurgie, U Nemocnice 1298/6 Rumburk.

Předpokládaným efektem sestěhování akutní a ambulantní interní péče a jejich nové rozmístění do jednotlivých pater (**1.P.P.+1.N.P.+2.N.P.**) objektu chirurgie je **úspora** zdravotnického personálu, jeho stabilizace a optimální rozmístění v jednom areálu. Dále očekávaná úspora v provozních nákladech na vytápění, spotřebu elektrické energie, vodné-stočné a běžné opravy.

V neposlední řadě by mělo být docíleno jednoduší propustnosti pacientů, dostupnosti potřebných komplementárních vyšetření a zabezpečení komplexní zdravotní péče hospitalizovaných pacientů.

K realizaci celého záměru bude nutné předem provést nezbytné stavební úpravy patientských pokojů, ambulancí a vyšetřoven, JIP-monitorovací pokoj, gastroenterologické ambulance, příjmové ambulance, rehabilitace a ostatní technické zázemí jako jsou lékařské pokoje, sesterny, denní místnosti personálu, sociální zařízení, úklidové a skladové místnosti apod.

Kromě nezbytných stavebních úprav je nutné provést rekonstrukci světelných a zásuvkových rozvodů, úpravy rozvodů vody a odpadů, ústředního vytápění, úpravy rozvodů medicinálních plynů a v neposlední řadě vymalovat a obnovit nátěry v dotčených místnostech. Z předložených stavebních výkresů jednotlivých podlaží s rozmístěním potřebného počtu nemocničních lůžek do jednotlivých pokojů a nezbytného lékařského a sesterského zázemí bylo možné zpracovat předběžné náklady na hlavní a pomocné stavební práce, malířské práce a ostatní řemesla, vybavení nábytkem, projektové práce, náklady na přestěhování a zprovoznění zdravotnické techniky, výchozí revizní zprávy a náklady na vlastní stěhování.

Vzhledem k tomu, že v době přípravy tohoto materiálu na vyčíslení předpokládaných nákladů na restrukturalizaci LNaP a.s., nemáme z časových důvodů k dispozici potřebné stavební plány, odborné posudky, projekty na rekonstrukci elektroinstalací a rozvodů medicinálních plynů, je nemožné stanovit přesné částky. Jde o kvalifikovaný odhad, který se může v konečné fázi **výrazně** lišit od skutečnosti, která bude reflektovat na skutečně provedené práce popřípadě dodatečné požadavky zdravotnického personálu či vícepráce vyplývající ze skutečného stavebně-technického stavu budovy a jednotlivých místností.

Tabulka 43 *Rekapitulace předpokládaných nákladů stav. úprav a souvisejících prací*

	D - MALÍŘI	D - VODOINSTALATÉŘI	D - TOPENÁŘI	D - PODLAHÁŘI	D - ZÁMEČNÍCI	D - SLABOPROUD	D - JINÉ NÁKLADY	VS - ELEKTROMATIERIÁL	VS - STAVEBNÍ MATERIÁL	D - NÁKLADY CELKEM	VS - NÁKLADY CELKEM	SOUČET
1.P.P (suterén)	4820	0	0	7950	0	0	0	0	480	12770	480	13250
1.N.P (I. patro)	75195	3060	6400	3850	0	9840	169152	80000	10820	267497	90820	358317
1.N.P (1. patro) Gynekologie	64950	37650	0	12450	18800	1450	34440	42080	31120	169740	73200	242940
2.N.P (II. Patro)	58380	15250		5950		28700	13760	42550	39880	122120	82430	204550
2.N.P (II. Patro)	113650	24560	0	6180	40100	2900	256970	78700	32040	444360	122440	566800
Součet	203345	55960	6400	30200	18800	39990	217352	164630	82300	572127	246930	1385857

V následující tabulce je předložen souhrn předpokládaných nákladů vyvolaných restrukturalizací, které byly odhadnuty expertně technickým oddělením a odbornými firmami. Celková částka zahrnuje ještě další činnosti, a to:

- Gastroenterologie	161 400,- Kč
- Projekt elektroinstalace /Gastroenterologie/	14 800,- Kč
- Stavební projekt na rekonstrukci nadstandardních pokojů č.80, 81	48 500,- Kč
- Projekt na rekonstrukci rozvodů kyslíku	12 000,- Kč
- Zprovoznění ZP po přestěhování včetně BTK	26 200,- Kč
- Projekty elektroinstalace bývalých traktů gyn lůžka +CH-2	22 593,- Kč
- Náklady na vlastní stěhování akutních lůžek a I-JIP	30 000,- Kč

Souhrnná rekapitulace je uvedena v tabulce níže. Zároveň je možnost nahlédnutí detailních materiálů u technického úseku.

Tabulka 44 *Rekapitulace předpokládaných nákladů stav. úprav a souvisejících prací*

ODHAD NÁKLADŮ /Kč/		
1.P.P.	Šatna pacientů pro ambulanci RTG-SONO(bývalé hojení ran)	13 250
1.N.P.	Společné oddělení chirurgie 2+gynekologie (bývalá gyn. lůžka)	358 317
1.N.P.	Chirurgie 1 (bývalá porodnice a porodní sál)	242 940
2.N.P.	Akutní interní ambulance+lékařské pokoje+kancelář(bývalé Ch-2)	204 550
2.N.P.	Akutní interní lůžka (bývalá chirurgie 1)	384 280
2.N.P.	Chirurgie JIP + interní monitorovací pokoj č. 68	182 520
1.N.P.	Gastroenterologie (bývalá chirurgická ambulance)	161 400
1.N.P.	Projekt elektroinstalace pro gastroenterologii	14 800
2.N.P.	Stavební projekt na rekonstrukci nadstandardních pokojů č.80a81	48 500
1.a 2. N.P.	Projekt na rekonstrukci rozvodů kyslíku	12 000
1.a 2. N.P.	Zprovoznění ZP po přestěhování včetně BTK	26 200
1.a 2. N.P.	Projekty elektroinstalace bývalých traktů gyn.lůžka+Ch-2	22 593
PAVILON INTERNY	Náklady na vlastní stěhování akut.lůžek a I-JIP	30 000
<i>C e l k e m</i>	odhad nákladů na restrukturalizaci LNaP, a.s.:	1 701 350

4. Návrh koncepce rozvoje a řízení LNaP., a.s.

Návrh koncepce rozvoje LNaP, a.s. je založen na reflexi aktuálních požadavků trhu s využitím marketingu ve zdravotnictví a na klíčových oblastech života nemocnice, kterými jsou **zdravotnická péče, finance-ekonomika, pacienti a podpora komunikace organizace s veřejností**, která se stává nezbytnou součástí rozvoje - ve zdravotnictví samotném především ve formě aktivních veřejných vztahů (Public Relations). Zároveň ve spojení se **strategickým plánováním rozvoje LNaP, a.s.** pomůže zvládnout její důležité úkoly v současném, rychle se měnícím prostředí.

Ke každé oblasti jsou uvedeny možné příležitosti pro rozvoj nemocnice. Jednotlivé oblasti jsou zde vymezeny odděleně, ačkoliv ve fungující nemoci představují jeden celek. Cílem by mělo být tyto oblasti integrovat a zajistit tak plynulý rozvoj nemocnice. V další části je pak popis konkrétních kroků, kterými by byla vlastní činnost ve LNaP. a.s. zahájena.

Hlavní role ve vedení je v nastavení takových prvků řízení a systému financování, které budou naplňovat poslání nemocnice, jež spočívá ve spojení špičkové odborné lékařské péče a respektu k člověku jako k individualitě. Toto poslání je nutno podporovat a zacházet s ním tak, aby se stalo výhodou nemocnice ve srovnání s její konkurencí. Je třeba vybudovat přátelskou, vysoce profesionální a k pacientům či studentům medicíny vstřícnou nemocnici.

4.1. SWOT analýza

Region /Šluknovský výběžek/	Ekonomika provozu
Německo	několik objektů
Klíčový zaměstnavatel	vysoká režie
Podpora města	časová ztratnost
Dotační tituly KÚ ÚK	Chybí vize, strategie
Sociální služby/ Senior House/	Úhradový systém
jeden objekt rekonstruovat	
Demografický vývoj	Neakceptace požadavků trhu
Dotační tituly /AVAST,.../	

4.2. Zdravotní péče

Zde je dle mého názoru nutné:

- zaměřit se na kvalifikaci pracovníků odpovídající certifikaci ISO/akreditaci MZČR,
- zajistit neustálé vzdělávání pracovníků – odborné semináře, konference, seznamování se s novinkami v oboru /alespoň na úrovni primářů oddělení/,
- pečovat o lékaře a nelékařské zaměstnance nemocnice – pravidelné služby, dny volna, kontinuální vzdělávání, benefity, péče o jejich zdraví aj. Mít na vědomí, že lidé-zaměstnanci tvoří „ducha“ nemocnice....,
- podporovat týmovou spolupráci jednotlivých oddělení, aby byl pacient léčen komplexně (zapojení psychologů a sociálních pracovníků, neformální setkávání zaměstnanců, pravidelné a předem stanovené porady vedoucích pracovníků, aj.).

4.3. Ekonomika

- navrhnout opatření k vyšší racionalizaci finančních toků v nemocnici s cílem zajištění dlouhodobé ekonomické stability zdravotnického zařízení s ohledem na finanční možnosti systému financování zdravotní péče,
- najít vhodné způsoby měření výkonnosti ve zdravotnictví s cílem nabídnout jejich uživatelům praktické nástroje pro zvyšování výkonnosti,
- zavést/vést manažerské účetnictví – tím zefektivnit řízení nemocnice a všech jejích oddělení až po jednotlivá hospodářská střediska
- analyzovat optimální počty lůžek a jejich využití,
- vytvořit motivační systém pro zaměstnance ve vazbě na plnění úkolů stanovené zřizovatelem na základě schváleného plánu činnosti a rozpočtu organizace,
- vytvořit pokud možno stálou klientelu s co nejvyšším procentem přímých plateb,
- rozšířit LNP (Lůžka následné péče),
- vznik LDN (Léčebny dlouhodobě nemocných), tato nemá omezení plateb na OD (ošetřovací den), s minimální potřebou personálu – důvody - stárnutí populace, prodloužení střední délky života, významný nárůst poptávky i po této zdravotní péči....,
- provést energetický audit s cílem využít alternativního zdroje na vytápění objektů, zateplení objektu s cílem co nejvíce snížit fixní náklady,
zajistit trvalé a plné čerpání dotací z EU, z fondu životního prostředí nebo MZČR pro rozvoj zaměstnanců a nemocnice, Dalším záměrem v rámci koncepce rozvoje je intenzivní využití **vícezdrojového financování**, a to získáváním finančních prostředků prostřednictvím grantů či projektů Evropské Unie. Zde se otevírá široký prostor pro zajištění finančních prostředků organizace,
- provést analýzu využitelnosti operačních sálů s cílem zvýšit jejich efektivitu tak, aby se co nejvíce snížily prostoje (pokud možno zajištění operací třeba až na 24 hod. denně),

- zavést profesionální logistiku při poskytování zdravotnické péče (tzv. just in time).

4.4. Pacienti - klienti

Pacient-klient je centrem zdravotnických služeb, a proto jejich nastavování musí být odvozeno od jeho potřeb a přání. Zejména je velmi vhodné:

- cenit si názoru klientů na služby nemocnice a ptát se na něj – zavést systém hodnocení péče prostřednictvím srozumitelných a jasných formulářů,
- pečovat o potřeby sociálního zázemí všech klientů – péče v domácím prostředí, komunitní péče, komunikace s rodinami a blízkými, vstřícnost také k jejich potřebám, nabízení např. duchovní a psychologické služby klientům i jejich rodinám a blízkým
- dbát na profesionalitu odborné péče.

4.5. Komunikace s veřejností

Aby komunikace byla na co nejvyšší úrovni, je nutno vypracovat marketingovou strategii a nastavení vhodných marketingových procesů, které povedou k vyšším příjmům nemocnice. Jednotná a jasná komunikace nemocnice směrem k veřejnosti je na dnešním trhu nezbytností. Cílem je dát veřejnosti vědět, jak výjimečné služby nemocnice nabízí. Proto:

- vyzdvihneme morální a etické zásady v přístupu k pacientům a respekt k lidským hodnotám a tradici,
- v oblasti PR činností neustále aktualizujeme a modernizujeme webové stránky a propagační materiály,
- nechme vyškolit personál v souladu s potenciálními klienty nemocnice,
- dbejme na jasnou zpětnou vazbu k dotazům vzneseným směrem k nemocnici.

5. Plán nejdůležitějších kroků

5.1. Detailní seznámení se se stavem celé nemocnice

Tento krok považuji za stěžejní pro naplánování další strategie, sestává se z následujících činností:

- a) SWOT analýza
S cílem jasně definovat příležitosti a popsat a využít silné stránky nemocnice. V rámci možnosti snížit slabé stránky a minimalizovat hrozby (viz koncepce zdravotnictví Kraje ÚK 2016-2020)
- b) Analýza personálních stavů jednotlivých podřízených pracovišť
S cílem zefektivnit jejich činnost definovat /předefinovat/ jejich úkoly, pracovní činnosti. Dbát na motivaci a odpovědnost za plnění specifických úkolů při dodržování SMART ukazatelů (specifický, měřitelný, akceptovatelný, reálný a termínovaný), zavést systemizaci pracovních míst dle požadavku zdravotních pojišťoven (plně personální obsazení lékaři, specialisty, ... - viz příloha č. 2 se zdrav. pojišťovnami)
- c) Zjištění představ pracovního týmu (managementu nemocnice) a zřizovatele nemocnice o vývoji nemocnice, včetně diskuze nad jejím dalším směřováním

5.2. Uspořádání osobních setkání s veřejností

Toto setkání/setkávání by mělo být kontinuální s cílem vytvořit tým odborníků složený z loajálních zaměstnanců, kteří budou ochotni spolupracovat na strategii a vizi nemocnice tak, aby byla přijata v celém spektru zaměstnanců za svou...

5.3 Příprava střednědobého plánu činnosti nemocnice Etapa II. Bussines Plan

Tento strategický materiál, **v návaznosti na financování zdravotní péče**, připravit ve spolupráci se zřizovatelem nemocnice a pojmout ho jako základní nosný plán činnosti a rozvoje nemocnice pro další období.

- **Rozvoj sociálních služeb**

- **Rozvoj RHB**

- **Stravovací provoz**

Další kroky... by určitě následovaly :

- **Co nejlepší hospodářský výsledek**
- **Fungující motivační systém spojující pracovníky organizace s výsledky organizace**
- **Plné využití limitů daných pojišťovnami**
- **Zlepšení PR**
- **Sociální programy**
- **Partnerství**
- **Společné programy**

Strategie rozvoje organizace je tak zaměřena na poskytování komplexních služeb ve zdravotnictví, v sociální oblasti dle moderních trendů řízení organizací, a to ve spolupráci s veřejností.

6. Závěr

Předkládaný materiál „Revitalizace a modernizace LNaP, a.s., Etapa I. – Restrukturalizace“ byl zpracován na základě požadavku Představenstva ze dne 15.5.2018 a je navržen jako strategický materiál, který je a bude rozpracován ve dvou etapách, kdy Etapa I. – Restrukturalizace byla Představenstvu předložena dne 31.7.2018 jako stěžejní ekonomicko-analytický podklad procesu restrukturalizace nemocnice, jehož výstupem jsou předpokládané úspory 11,9 mil. Kč a vyvolané náklady 1,7 mil. Kč bez DPH, které z tohoto procesu vyplývají. Použitá metodika, zdrojová data a analytické nástroje předkládané analýzy jsou popsány v kapitole 2.1 Použitá metodika a jsou klíčové pro pochopení provedeného rozboru. Na etapu I. plynule naváže etapa II. s označením Business Plan, která se bude zabývat rozvojovými projekty LNaP, a.s., jež by v budoucnu mohly zajistit její provozuschopnost a udržitelnost. Zároveň je to velká výzva pro zúčastněné strany. Je třeba zdůraznit, že smysl tvorby předkládané strategie LNaP, a.s. je zachování akutní lůžkové péče ve Šluknovském výběžku, a to při zajištění ekonomicky stabilní instituce s možnostmi jejího dalšího rozvoje. V současnosti strategie rozpracovává možnosti zajištění ekonomické stability LNaP, a.s. a představuje nástroje pro zvýšení její výkonnosti, a to jako důležité instituce v kontextu ekonomiky Šluknovského výběžku, a to nejenom z pohledu garanta akutní lůžkové péče pro Rumburk a okolí, ale též jako významného zaměstnavatele v daném regionu. Za své cíle si klade mít nemocnici, která se bude specializovat v určitých směrech (oborech) a dosáhne v nich kvality... následně pak tyto obory komplexně podporovat... Dále si klade za cíl zajistit komplexní nadstandardní péči s „klientským“ (tzn. lidským) přístupem. V neposlední řadě garantovat možnost zvyšování výkonnosti zdravotnického zařízení pomocí předem definovaných měřitelných a dosažitelných cílů a dosáhnout optimalizovaných vnitřních nákladů.

Je nepřehlédnutelné nejenom v České republice, ale též v evropském měřítku, že trendy současné doby se projevují zejména ve změně konceptu zdravotní péče, kdy akutní medicína je centrována do velkých, fakultních či holdingových zařízení a zařízení typu této nemocnice se postupně mění ve smyslu zajištění akutní péče ne však velkého rozsahu a postupně se orientují na péči spojenou s procesy doléčovacími, rehabilitačními či v rovině ošetrovatelských lůžek a sociálních služeb. Jedná se o příležitosti dané současným demografickým vývojem, ale i koncepty, které velice dobře fungují i v evropských kulturách. Proč tedy nevyužít potenciál daný příležitostmi regionu, současným vývojem na poli zdravotnictví a sociálních služeb a požadavky kraje? Je totiž nasnadě si uvědomit, že pokud tento potenciál nevyužijeme my jako Česká republika, pak jej na našem trhu využijí zahraniční investoři, kteří vědí, že koncepty tohoto charakteru fungují a poměrně intenzivně se pohybují a rozvíjejí na našem trhu, a to nejenom ve zdravotnictví, ale také v sociálních službách. Vědí, že je zde obrovský potenciál, který naše země neumí využít. Jinou, nikoliv vnější hrozbou zahraničních investorů, ale vnitřní hrozbou pak mohou být soukromé subjekty, které se intenzivně uplatňují na trhu nejenom zdravotních, ale především sociálních služeb a protože trh naší země je omezen, atraktivitu získávají i okrajové regiony. Pro soukromé subjekty je pak pole sociálních služeb velkým businessem. Co však zcela předčí veškeré ekonomické úvahy je etický rozměr této strategie, neboť ***právě lidský život je nejvyšší hodnotou vůbec, a proto v tomto regionu zachování akutní zdravotní péče i ve změněném pojetí představuje stabilizační prvek zachování zdraví a života a je tak etickou optikou společnosti naprosto nezbytným!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!***

7. Příloha - Balanced Scorecard

Balanced Scorecard je pak předložena jako koncepce pro LNaP, a.s. se zaměřením na základní prvky fungování nemocnice, jejich vyváženost spolu s navržením možných směrů rozvoje dané organizace. Komentář k příloze bude součástí osobní prezentace.

