

**PŘIHLÁŠKA DO CELOSTÁTNÍ SOUTĚŽE  
„BEZPEČNÁ NEMOCNICE“**

<b>Název projektu</b> <b>Revitalizace a modernizace LNaP, a.s.</b> Etapa I. - Restrukturalizace Etapa II. - Bussines Plan	
<b>Přesný název předkladatele</b>	Lužická nemocnice a poliklinika, a.s.
<b>Sídlo předkladatele</b> (ulice, obec, PSČ)	Jiráskova 1378/4 408 01 Rumburk
<b>IČ</b>	61538990
<b>Právní forma</b>	Akciová společnost
<b>Statutární zástupce předkladatele</b> (tel. a e-mail)	Mgr. Petr Dubravec <a href="mailto:reditel@nemrum.cz">reditel@nemrum.cz</a> tel: 412359521
<b>Projektový (řešitelský) tým</b> (uveďte všechny členy projektového týmu včetně tel. a e-mailu na kontaktní osobu projektu)	Ing. Radka Pešková, Ph.D. Manager projektu tel: 737101979 <a href="mailto:peskova@nemrum.cz">peskova@nemrum.cz</a>  Ing. Karel Schäfer Supervizor projektu  Mgr. Petr Dubravec Technický a organizační garant  MUDr. Dalibor Karbula Garant lékařské zdravotní péče  Andrea Prchalová Garant ošetrovatelské péče  Mgr. Erika Drahotová Garant legislativy projektu

## ABSTRAKT:

České zdravotnictví je tématem často sledovaným a diskutovaným nejenom odbornou, ale i širokou veřejností, a to zejména z důvodů permanentních změn, kterými neustále prochází. Zdravotnictví představuje specifický obor, který s ohledem na jeho dosah zasluhuje významnou pozornost. Vnímání řízení zdravotní péče v České republice bude jistě jiné z pohledu občana, z pohledu zaměstnance či v zorném úhlu jeho managementu, avšak cílem všech zúčastněných stran bude kvalitní a bezpečná zdravotní péče v ekonomicky stabilním zařízení.

Proto cílem projektu **Revitalizace a modernizace LNaP, a.s.** je zajistit v daném regionu Šluknovského výběžku kvalitní a bezpečnou zdravotní péči, a to v rozsahu, který umožní zajistit provozuschopnost zařízení. Je třeba tedy 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 třeba vzít v úvahu, že ekonomika a management efektivní organizace jsou explicitně podmíněny nastavením vhodných KPIs jako nástrojů pro měření výkonnosti a řízení organizace. Nadefinování správných KPIs je klíčovou záležitostí pro management českých nemocnic a poskytuje komplexní pohled na finanční zdraví českého zdravotnictví.

## Obsah

1.	Souhrn .....	4
2.	Stručná charakteristika organizace .....	4
3.	Zdůvodnění projektu .....	5
4.	Cíle projektu .....	5
5.	Analýza situace.....	6
5.1	Strategická analýza .....	6
5.2	Analýza provozních dějů .....	8
5.3	Analýza lidských zdrojů .....	9
5.4	Finanční analýza .....	10
6.	Návrh a zdůvodnění řešení projektu .....	12
7.	Časový plán zajištění projektu .....	13
8.	Udržitelnost a opakovatelnost projektu .....	13
9.	Monitorování a hodnocení projektu .....	13
10.	Závěr .....	13

## 1. Souhrn

Společnost Lužická nemocnice a poliklinika, a.s. poskytuje zdravotnické služby pro spádovou oblast Šluknovského výběžku. V dlouhodobém horizontu s ohledem na realitu financování zdravotní péče a hospodaření nemocnice je patrné, že zajištění péče v daném rozsahu je neudržitelné, a to nejenom z hlediska ekonomiky LnaP, a.s., ale i potřeb trhu. Trh se mění a rigidní zdravotní péče ve stávajícím rozsahu ukazuje, a to nejenom s výstupy hospodaření, že v konkurenčním prostředí nemůže obstát. Ekonomika nemocnice pak hovoří jasně, dlouhodobá ztrátovost je neudržitelná. Řešením je právě výše navržený projekt Revitalizace a modernizace LnaP, a.s., který tak představuje projekt pro revitalizaci nemocnice ve dvou etapách, a to restrukturalizace a Bussines plán při realizaci Centra sociálních, paliativních a rehabilitačních služeb včetně stravovacího provozu.

## 2. Stručná charakteristika organizace

V Rumburku byla ve své době jedna z nejhezčích a nejmoderněji zařízených nemocnic v celé republice, která má v Rumburském výběžku svou historickou tradici. První známá nemocnice v Rumburku byla postavena v roce 1854 na místě nynější Obchodní akademie. Tento „špitál“ sloužil do roku 1928, kdy byl nahrazen nově budovanou nemocnicí (v místech dnešní nemocnice u bazénu). Stavební práce na nové nemocnici byly zahájeny v roce 1925, avšak nedostatek řemeslníků a materiálu po první světové válce způsobil značné zpomalení celé výstavby nemocničního komplexu. K úspěchu projektu přispěly i dobrovolné sbírky obyvatel města, kteří přispěli leckdy nemalou částkou na dokončení nemocnice. Stavba trvala necelé tři roky a vyrostla v místech nynější budovy chirurgie.

V hlavní budově se nacházely tři části a to oddělení pro těžce nemocné, oddělení chirurgie a zahradní část. V přízemí se nacházely místnosti pro diagnostiku (ambulance), laboratoře a místnost pro lékaře. V prvním patře bylo oddělení pro těžce nemocné, zvláštní oddělení pro porodnictví a operační sál s přílehlými místnostmi. V druhém patře se nacházela kaple a celý řádových sester. Dále v budově byla automatická telefonní centrála, návštěvní a společenské místnosti.

Dále v roce 1901 bylo slavnostně otevřeno sanatorium Frankenstein (dnešní budova nemocnice v Podhájí).

Nyní je v odštěpném závodě Lužická nemocnice poskytována zdravotní péče ve čtyřech oborech a to interna, chirurgie, dětské a novorozenecké, gynekologické a ve specializovaných odděleních a ambulancích ARO, RDG, OKBH.

Za rok 2017 bylo hospitalizováno v Lužické nemocnici, včetně ošetřovatelských lůžek, celkem 6.259 pacientů.

A v odštěpném závodě Lužická poliklinika je poskytována zdravotní péče ve specializovaných ambulancích, jako je oční, neurologie, všeobecný praktický lékař, praktický lékař pro děti a dorost, rehabilitační a fyzikální medicína, ortopedie.

Za rok 2017 bylo ošetřeno v ambulancích (včetně laboratorních vyšetření) Lužické nemocnice a Lužické polikliniky celkem 46.700 pacientů, přičemž uvedené údaje odpovídají jednomu rodnému číslu.

### 3. Zdůvodnění projektu

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**.

Prakticky po celý loňský rok probíhala jednání o vstupu strategického partnera do společnosti. Prvým osloveným partnerem byl Ústecký kraj. Po vstřícných jednání a pozitivních veřejných prohlášení ze strany vrcholových představitelů došlo koncem léta k zásadnímu obratu ze strany Ústeckého kraje k problematice poskytování zdravotní péče ve Šluknovském výběžku. V reakci na ukončená jednání majitel společnosti vyhlásil veřejnou soutěž na vstup strategického partnera. V dubnu 2018 došlo k ukončení tendru bez výsledku a zároveň Ústecký kraj odmítl další jednání k převzetí společnosti. Tento proces se podstatným způsobem projevil v nejistotě zaměstnanců ohledně budoucího vývoje společnosti. Zároveň byla společnost nucena vzhledem k nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců uzavřít od 1. 4. 2017 gynekologicko-porodnické oddělení včetně novorozeneckého oddělení. Nejistota zaměstnanců vedla v řadě případů k jejich odchodu do konkurenčních zařízení a společnosti se nepodařilo odcházející zaměstnance nahradit novými. Personální stav neumožňoval plnohodnotně zajistit bez omezení chod všech oddělení. Omezení chodu jednotlivých oddělení z personálních důvodů následně vedlo k výraznému propadu výkonů prakticky ve všech segmentech poskytované péče. Snaha o udržení co možná největšího rozsahu poskytované péče v průběhu jednání o vstupu strategického partnera a personální situace se projevila v ekonomice společnosti. Společnost vykázala za rok 2017 dosud nejvyšší ztrátu v její dosavadní historii. Ekonomické výsledky jsou také podstatným způsobem ovlivněny referenčními hodnotami, kdy referenčním rokem byl rok 2015. Součástí reference je i vykázaná a neuhrazená „nadprodukce“ z roku 2015, která se v případě nesplnění plánované produkce výrazně projevuje v ekonomice společnosti. Pozitivně lze hodnotit opětovné získání dotací na nákup zdravotnických přístrojů a vybavení v podobném rozsahu jako v předcházejících letech. V roce 2018 s ohledem na ukončení procesu vstupu strategického partnera do společnosti je nutné připravit proces restrukturalizace.

### 4. Cíle projektu

Cíle projektu jsou rozděleny a rozpracovány 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

sestěhování, 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, paliativa, 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 provádí 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, aktuálně v přípravě. Bude předloženo ke schválení Představenstvu společnosti v listopadu 2018, zároveň bude součástí prezentace k tomuto projektu.

## 5. Analýza situace

### 5.1 Strategická analýza

#### PEST analýza

PEST analýza /Political, Economic, Social and Technological Analysis/ představuje analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, a to jako základní analýzu při tvorbě strategických rozhodnutí. Je obvyklé, že součástí strategických rozhodnutí je právě PEST analýza, zahrnující odpovědi na otázky jaké faktory ovlivňují společnost, případné účinky v budoucnosti a význam těchto faktorů pro společnost.

#### Analýza politických faktorů

Politické faktory			
Faktor	Váha	Body	Rel. Body
Politická stabilita	0,4	8	3,2
Politicko ekonomické faktory	0,3	7	2,1
Externí vztahy zahraničí	0,1	5	0,5
Vliv různých skupin	0,1	5	0,5
<b>Celkem</b>			<b>6,3</b>

Politické faktory hrají významnou roli pro start up či rozvojové projekty, nikoliv však určující. Je třeba uvést, že politické prostředí pro nově vznikající firmu je důležité a při jeho vyhodnocení jsme získali relativní počet bodů 6,3, což znamená, že zahájení projektu je více než reálné.

## Analýza ekonomických faktorů

Ekonomické faktory			
Faktor	Váha	Body	Rel. Body
Makroekonomie/HDP, nezaměstnanost, inflace/	0,2	9	1,8
Podnikatelé v obci	0,3	9	2,7
Finanční zdroje	0,2	10	2
Náklady	0,2	10	2
Daňové faktory	0,1	10	1
<b>Celkem</b>			<b>9,5</b>

Z provedené analýzy je zřejmé, že vliv ekonomických faktorů je naprosto klíčový, neboť při jejich hodnocení bylo dosaženo relativního počtu bodů 9,5, což je 95 % význam pro realizaci start up projektu. Nejenom vlastní makroekonomické prostředí hraje svou roli, ale též záležitosti související s daňovou politikou, nákladovostí či možnostmi získání finančních zdrojů.

## Analýza sociálních faktorů

Sociální faktory			
Faktor	Váha	Body	Rel. Body
Demografické charakteristiky	0,2	8	1,6
Životní styl	0,3	7	2,1
Příjmy a jejich rozdělení	0,3	5	1,5
Pracovní síla	0,2	5	1
<b>Celkem</b>			<b>6,2</b>

Sociální faktory jsou další důležitou složkou při rozhodování o realizaci projektu, kdy dosažený relativní počet bodů je 6,2.

## Analýza technologických faktorů

Technologické faktory			
Faktor	Váha	Body	Rel. Body
Technologická úroveň	0,4	8	3,2
Internet, mobilní sítě	0,3	7	2,1
SW, nové technologické aktivity	0,3	5	1,5
<b>Celkem</b>			<b>6,8</b>

Technologické faktory jsou více než nezbytné pro tento druh podnikatelského záměru, neboť je úzce propojen s jeho realizací.

## Velikost trhu

Trh se paušálně dotýká širokého počtu pacientů - klientů, neboť v současné době se výrazně zvyšuje počet a požadavky na sociální a paliativní služby, pro které je tato záležitost přímo existenciální. Proto je předpoklad velkého a nadále narůstajícího požadavku a potřeb na trhu sociálních a paliativních služeb.

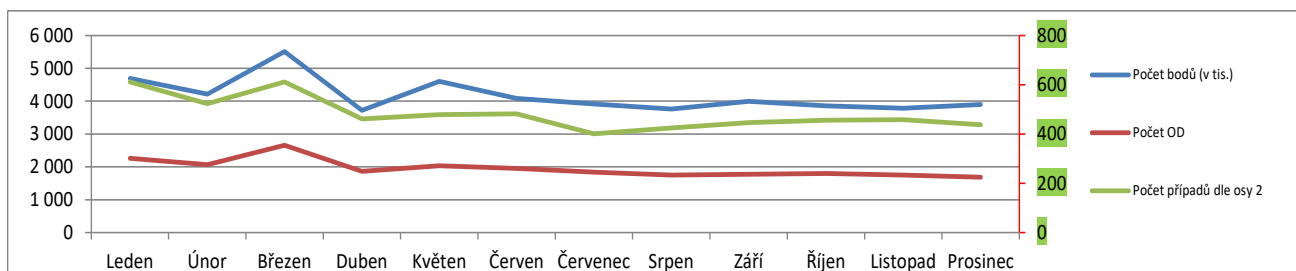
## SWOT analýza

Silné stránky poř.		Slabé stránky poř.	
Postavení v regionu, Německo,...		Vysoké provozní a režijní náklady, časové ztráty	
Většina pacientů a klientů je nejenom ze Šluknovského výběžku, ale také v širším rozsahu z Ústeckého kraje, Liberecka a blízkého okolí / trojzemí_ ČR, Německo, Polsko/.		Slabší jazyková vybavenost personálu	
Přístrojové vybavení jsou z 50-ti % již déle používané technologie, z 50-ti % jsou technologie spíše novější s aktivní snahou o další modernizaci.		Několik objektů.	
Dobré vztahy s hlavními dodavateli materiálu s dobrou platební morálkou,		Platová úroveň personálu oproti ostatním zařízením obdobného charakteru odpovídá průměrné výši	
Představitelé města mají zájem na co nejlepší (a nejdostupnější) obsluze obyvatel města, a snaží se společně najít ekonomicky výhodné řešení a garantovat zdravotní péči v regionu.		Není personálně připravena obsloužit možnosti čerpání finančních zdrojů z EU.	
Příležitosti		Hrozby	
Absence podobných zařízení v dostupné vzdálenosti.		Chybí vize, strategie společnosti.	
Vzhledem ke vstupu ČR do EU se nabízí možnost (legislativní, ekonomická, věcná) nabízet služby německému příhraničí.		Podfinancování zdravotní péče.	
Vzhledem k věkové skladbě klientů a skladbě obdobných zařízení v regionu se dá očekávat zaměření na různé věkové skupiny.		Personální situace.	

## 5.2 Analýza provozních dějů

Počet bodů	4 694 399	4 212 780	5 505 861	3 719 578	4 604 789	4 080 226	3 916 471	3 762 827	3 994 898	3 860 031	3 780 554	3 897 208
Počet bodů (v tis.)	4 694	4 213	5 506	3 720	4 605	4 080	3 916	3 763	3 995	3 860	3 781	3 897
Počet případů	611	523	612	461	479	482	401	425	446	456	458	437
Case Mix	361	311	376	285	280	278	246	273	262	262	255	261
Počet OD	2 264	2 062	2 658	1 864	2 034	1 952	1 840	1 746	1 773	1 800	1 751	1 685
ZUM	629 738	706 257	940 086	712 277	693 738	715 224	582 530	393 192	616 521	552 174	581 900	454 190
ZUL	215 936	243 322	318 884	191 501	283 671	236 185	255 591	197 358	248 861	171 400	248 902	166 936
ZUL/ZUM	0,34	0,34	0,34	0,27	0,41	0,33	0,44	0,50	0,40	0,31	0,43	0,37
Počet unikátních RČ	7 791	7 541	8 649	7 224	8 276	7 970	6 182	6 765	7 193	7 740	7 403	5 632
Počet bodů ambulantních	5 962 723	5 474 473	6 326 637	5 230 321	6 340 938	5 935 982	4 188 464	5 024 241	5 250 197	5 486 010	5 468 881	3 906 558





### 5.3 Analýza lidských zdrojů

Počet **zaměstnanců** společnosti v průběhu roku 2017 výrazně kolísal. Průměrný evidenční počet zaměstnanců přepočtený na plně zaměstnané činil za rok 2017 celkem 236 pracovníků. Celkový počet zaměstnanců k 31. 12. 2017 činil 245 zaměstnanců. Jak je patrné z níže uvedené tabulky, tak v meziročním srovnání dochází k největšímu poklesu u plně kvalifikovaných zdravotních sester, které jsou nahrazovány zdravotnickými asistenty a NZP. K podstatnému poklesu též došlo u lékařů. Tento trend je velmi nežádoucí a společnost se snažila tento pokles zastavit. Přesto, že přistoupila k navýšení mezd od 1. 1. 2017 vzhledem k navýšení mezd v konkurenčních a především státních zařízeních, se odchodům ke konkurenčním zařízením nepodařilo zabránit, a bude-li tento trend pokračovat, hrozí omezení provozu některých oddělení společnosti. Na podzim loňského roku vláda rozhodla o navýšení tarifních mezd ve zdravotnictví o 10% a zároveň o zvýšení minimální mzdy od 1. 1. 2017. Deklarovala příslib zahrnutí tohoto zvýšení do plateb ze strany jednotlivých zdravotních pojišťoven zdravotnickým zařízením. Tento příslib nebyl naplněn. Společnost z důvodů opatrnosti navýšila tarifní platy o 4% od 1. 1. 2017 a další navýšení v průběhu roku již nerealizovala. Vzhledem k odchodům zaměstnanců a snaze udržet nepřetržitý provoz jednotlivých oddělení došlo k nárůstu počtu přesčasových hodin a zvýšení počtu zaměstnanců, kteří se společností uzavřeli dohody mimo hlavní pracovní poměr.

Struktura zaměstnanců

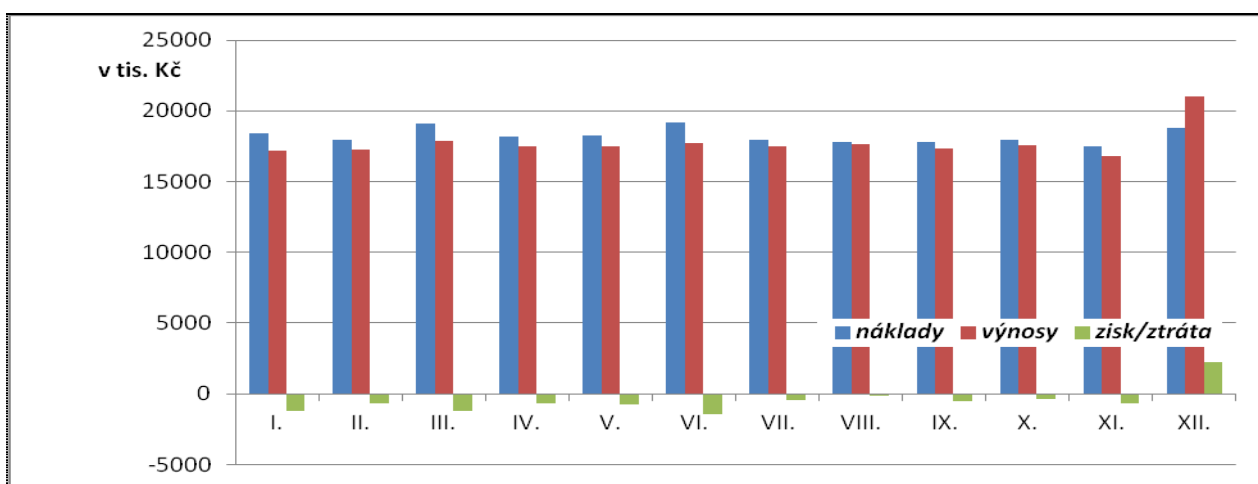
Kategorie	Stav k 31. 12. 2016	Stav k 31. 12. 2017
Lékaři	36	31
VŠ	1	2
SZP – zdravotní sestra	96	85
SZP – zdravotní laborant	18	15
SZP – rehabilitace	4	4
Zdravotnický asistent	14	14
Nižší zdravotnický personál	2	3
Pomocný zdravotnický personál	19	22
THP	28	30
Dělnické profese	37	39

<b>Celkem</b>	<b>255</b>	<b>245</b>
---------------	------------	------------

#### 5.4 Finanční analýza

**Ztráta** společnosti dosáhla v roce 2017 výše – **30.661.946,99 Kč** a meziročně došlo k jejímu výraznému navýšení. Celková ztráta společnosti je složena z účetního hospodářského výsledku bez závěrkových operací ve výši – **6 069.011,99 Kč** a započtením dohadných položek ve výši - **24.592.935,- Kč**. Schválený plán byl ve výši – **18.892.000,-Kč**. Došlo tedy k nesplnění stanoveného plánu. Celkové výnosy dosáhly hodnoty v **212.976.353,47Kč** a náklady **219.045.365,46Kč**, což je u obou hodnot nárůst oproti roku 2016.

Měsíční vývoj výnosů, nákladů a účetního zisku/ztráty za rok 2017<sup>1</sup>



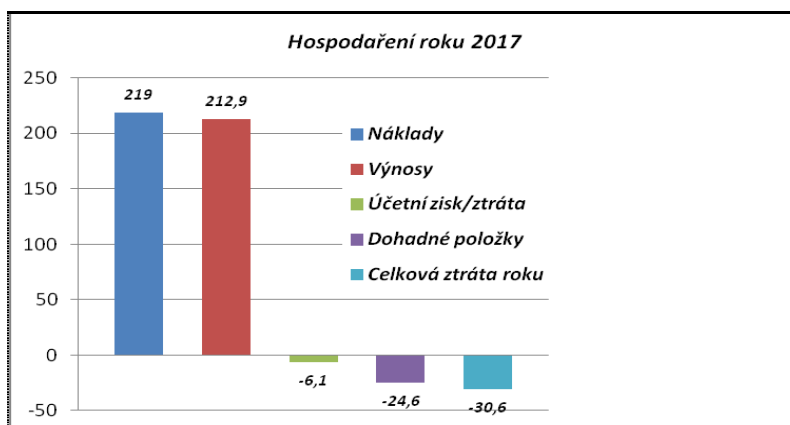
Měsíční vývoj výnosů, nákladů a účetního zisku/ztráty za rok 2017

r. 2016 [v tis. Kč]	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
<b>náklady</b>	18435	17951	19144	18222	18261	19205	17937	17799	17818	17944	17517	18813
<b>výnosy</b>	17184	17280	17893	17530	17487	17753	17482	17620	17309	17602	16822	21014
<b>účetní HV</b>	-1251	-671	-1251	-692	-774	-1452	-455	-179	-509	-342	-695	+2021
<b>Σ HV uoč.</b>	-1251	-1922	-3173	-3865	-4639	-6091	-6546	-6725	-7234	-7576	-8270	-6069

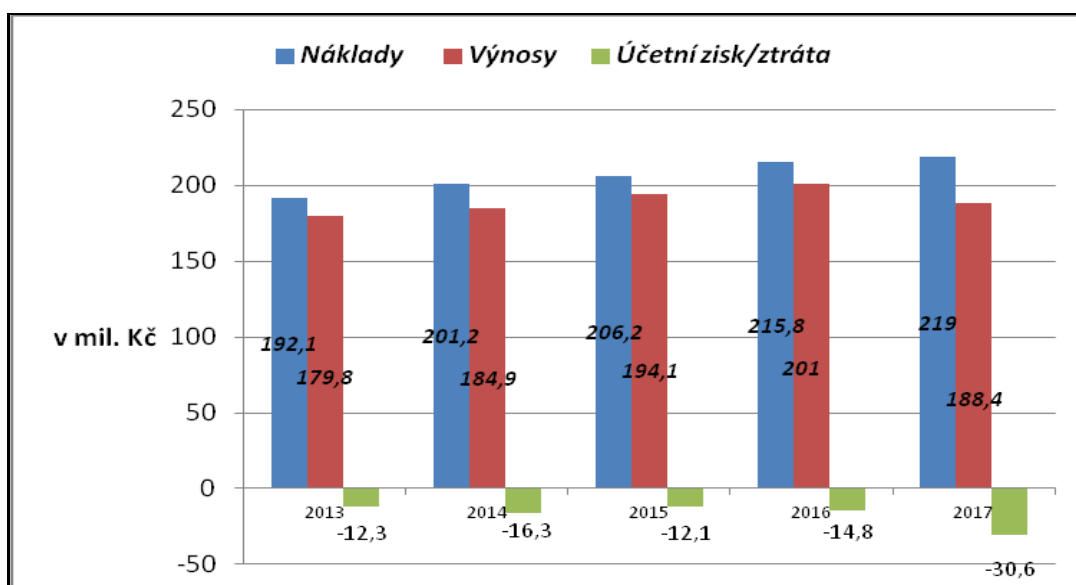
Při porovnání těchto ukazatelů se schváleným plánem došlo k úspoře plánovaných nákladů na 96,05% a překročení plánovaných výnosů na 101,21%.

<sup>1</sup> Výnosy bez dohadných položek

## Hospodaření roku 2017



## Vývoj hospodaření společnosti v letech 2013 – 2017 (včetně dohadných položek)



Výsledky roku 2017 jsou však zcela zásadně ovlivněny závěrkovými operacemi, jejímiž součástí jsou aktivní a pasivní dohadné položky, které reflektují uzavřené smlouvy s jednotlivými zdravotními pojišťovnami a očekávané vyúčtování roku 2017. Vzhledem k tomu, že zdravotní pojišťovny trvají na úhradě výkonů lůžkové péče dle úhradové vyhlášky a společnosti se v minulém období nepodařilo dohodnout na úhradě nadprodukce roku 2015 a zároveň se celková vykázaná péče stala základem pro následující referenční období, projevila se tato skutečnost již v roce 2016 v hospodářském výsledku, a vzhledem k propadu výkonů v roce 2017, způsobených odchodem zaměstnanců, se tato skutečnost v HV multiplikuje. Jak již bylo konstatováno ve výroční zprávě za rok 2016, snížení ztráty lze dosáhnout **restrukturalizací společnosti** spočívající v omezení nebo zrušení neproduktivních zdravotnických činností s důsledkem omezení rozsahu a dostupnosti zdravotní péče ve Šluknovském výběžku. Vzhledem k zadání vlastníka na zachování co nejširšího rozsahu zdravotnických služeb po dobu jednání o vstupu strategického partnera do společnosti práce na restrukturalizaci v roce 2017 představenstvo nerealizovalo.

## 6. Návrh a zdůvodnění řešení projektu

Lužická nemocnice a poliklinika a.s. v Rumburku má v současnosti nasmlouváno se zdravotní pojišťovnou lůžkový fond o celkovém počtu 115 lůžek akutní péče. Z tohoto počtu se jedná o 10 lůžek intenzivní péče a 105 standardní péče. V roce 2017 však došlo k omezení zdravotní péče o uzavření porodnice, což následně mělo dopad na pokles výkonů i v jiných oborech. Záměrem projektu je v Etapě I. – Restrukturalizace a v Etapě II. – Bussines Plan, a to vybudování Centra sociálních, paliativních a rehabilitačních služeb včetně stravovacího provozu.

Popis budoucího využití objektů LNaP, a.s.\_Podhájí

### a) Objekt I – Centrum sociálních služeb

1. sociální rehabilitace v ambulantní a terénní formě (denní a týdenní stacionáře)
  - navrhovaná kapacita 15 lůžek, společenské prostory, zázemí, sociální vybavení, jídelna, kuchyňky,...
2. Zařízení následné péče – ambulantní činnost (osobní asistence) 2-3 os. Asistentky pro 10 klientů
  - Ambulance, terapeutické prostory, zázemí, kancelářské prostory,...
3. Zařízení pro krizovou pomoc – lůžka pro krizovou pomoc
4. Terénní programy – prostory administrativní a ambulantní

Cílem je zajištění respitní a jiné péče pro občany města Rumburk.

### b) Objekt II – Centrum paliativních a rehabilitačních služeb

Jelikož se na Ošetrovatelských lůžkách léčí pacienti s chronickým onemocněním doprovázeným bolestmi, tak by toto centrum poskytující paliativní péči, která je komplexní, aktivní a na kvalitu života orientovaná péče poskytovaná pacientovi, který trpí nevyléčitelnou chorobou v pokročilém nebo terminálním stadiu, přímo navazovala a poskytla tak komplexnější péči o tyto pacienty. S tímto souvisí i realizace rehabilitačního centra, které by starostlivost o pacienty doplňovalo a rozšířilo nabídku služeb pro občany Šluknovského výběžku.

### c) Objekt III – Stravovací provoz

Vlastní stravovací provoz umožní zkvalitnit stravování klientů a pružně tak ovlivňovat sortiment a kvalitu jídel, dle jejich potřeb. Také by doplňovalo výše zmíněné služby, čímž by se zajistilo jejich komplexní poskytování a vzájemná provázanost, což může být rozhodujícím faktorem pro potencionální klienty při výběru zařízení a může se tak i zlepšit celkové postavení zdravotnického zařízení v povědomí veřejnosti.

### Rozsah rekonstrukce

Bude se jednat o kompletní rekonstrukci objektů vč. vyřešení energetické náročnosti budovy, integrace nového využití vč. dispozičních změn. Vestavba nebo přístavba výtahu a ostatních zařízení pro zajištění bezbariérového užívání objektů. Kompletní sanace spodní stavby, podkroví a střechy. Nové přípojky inženýrských sítí a kompletní rekonstrukce vnitřních instalací a sítí (vodovod, kanalizace, elektro, vytápění vzduchotechnik). Obnova původní fasády i prvky, které tvoří hodnotu a architekturu objektu.

Termín zahájení nabízených činností je stanoven s ohledem na kapacitní možnosti uchazeče. Délky realizace jednotlivých částí jsou potom stanoveny s ohledem na předpokládaný rozsah díla uchazeče.

## 7. Časový plán zajištění projektu

Rok / měsíc	Činnost	Poznámka
2017	Restrukturalizace	Zpracování strategie
	Business Plan	dtto
2018	Projektová dokumentace Business Plan	
	Zpracování dotačního titulu	
2019	Realizace projektu	Centrum sociálních, paliativních a rehabilitačních služeb + stravovací provoz
2020 - 2021	Zahájení činností dle ukončení stavebních prací	
2022 trvá	Udržitelnost projektu	

Poznámka:

## 8. Udržitelnost a opakovatelnost projektu

Vybudování tohoto centra přinese obyvatelům celého Šluknovského výběžku jistotu, že o ně bude ve stáří či nemoci postaráno s důstojností a kvalitní zdravotní péčí. Dále poskytne více možností pro příbuzné starající se o své nemocné, ať už v podobě denního či týdenního stacionáře, tak i osobní asistence, která usnadní péči o nemocného. Udržitelnost celého projektu je podmíněna zajištěním prostředků na provoz celého Centra a je předpokládána v dlouhodobém horizontu /10 let a více/.

## 9. Monitorování a hodnocení projektu

Projekt je od roku 2018 schválen a dále podporován Lužickou nemocnicí a městem Rumburk. Probíhají projekční práce a souběžně aktivity na získávání finančních prostředků pro vybudování Centra sociálních, paliativních a rehabilitačních služeb + Stravovací provoz. Bude následovat část realizační a následně monitoring s využitím KPIs' indikátorů.

## 10. 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. Tato část je aktuálně ve stadiu zpracování a bude prezentována dále po schválení materiálu Představenstvem společnosti a předložení městu Rumburk. 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, fakulních 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 bussinesem. 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 změněm pojetí představuje stabilizační prvek zachování zdraví a života a je tak etickou optikou společnosti naprosto nezbytným!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!***

**Příloha:** Podrobný projekt