

# Návrh optimalizace struktury poskytování akutní hospitalizační péče Nemocnice s poliklinikou Karviná-Ráj, příspěvková organizace

## Varianta C – ponechání stávajícího stavu

1. Úvod
2. Popis aktuálního stavu pracoviště Karviná a pracoviště Orlová
3. Ekonomika – skutečnost 2016 až 2018, plán 2019 a 2020
4. Personální obsazení
5. SWOT analýza

## 1. Úvod

Materiál je zpracován na základě těchto základních principů:

- ponechává poskytování zdravotní péče NsP Karviná-Ráj v aktuálním rozsahu, a to jak na pracovišti Karviná-Ráj, tak na pracovišti Orlová,
- ostatní „principy“ jsou popsány ve SWOT analýze,
- **materiál nezohledňuje neustálý tlak zdravotních pojišťoven na redukci akutní lůžkové péče, přesun této péče do ambulantní sféry a požadavku na navýšení lůžek tzv. následné péče (viz Prohlášení o společném postupu při optimalizaci lůžkového fondu zdravotnických zařízení zřizovaných a založených Moravskoslezským krajem“ ze dne 5.6.2018) .**

## 2. Popis aktuálního stavu pracoviště Karviná a pracoviště Orlová

### Pracoviště Karviná

#### Lůžková oddělení

- Anesteziologicko-resuscitační oddělení (ARO)
- Chirurgické oddělení
- Interní oddělení
- Dětské oddělení
- Gynekologicko-porodnické oddělení
- Oční oddělení
- Léčebna dlouhodobě nemocných
- Sociální lůžka

#### Ambulance Karviná

- Alergologická ambulance
- Chirurgické ambulance
- Ambulance praktického lékaře
- Dětské ambulance
- Gynekologické ambulance
- Hematologická ambulance
- Infekční ambulance
- Interní ambulance
- Neurologická ambulance
- ORL ambulance
- Oční ambulance
- Plicní ambulance

- ARO ambulance
- Rehabilitační ambulance
- Příjmové ambulance
- Lékařská pohotovostní služba (LPS)

## **Pracoviště Orlová**

### Lůžková oddělení

- Anesteziologicko-resuscitační oddělení (ARO)
- Chirurgické oddělení
- Interní oddělení
- Ortopedické oddělení
- Rehabilitační oddělení
- NIP – Následní intenzivní péče
- DIOP – Dlouhodobá intenzivní ošetrovatelská péče
- Léčebna dlouhodobě nemocných
- Sociální lůžka

### Ambulance Orlová

- Chirurgické ambulance
- Ortopedická ambulance
- Interní ambulance
- Anesteziologická ambulance a ambulance léčby bolesti
- Gynekologická ambulance
- Oční ambulance
- Rehabilitační ambulance
- Příjmové ambulance

## **Komplement a další provozy**

### Komplement:

- Hematologicko-transfuzní oddělení Karviná
- Oddělení klinické biochemie a hematologie Orlová
- Radiodiagnostické oddělení Karviná a Orlová
- Oddělení klinické biochemie Karviná
- Centrální operační sály Karviná a Orlová
- Centrální sterilizace Karviná a Orlová
- Centrální příjem Karviná

Další provozy:

- Lékárny Karviná a Orlová
- Údržba Karviná a Orlová
- Stravovací provoz Karviná (zajišťuje i Orlovou)
- ZDS Karviná

Tabulka stávajícího lůžkového fondu

Popis	počet lůžek k 31.12.2018	Prům.ošetř. doba 1-12/2018	Prům.obložnost % 1-12/2018
<b>Pracoviště Karviná</b>			
Interní oddělení	60	6,27	84,20
Interní JIP	5	5,37	88,90
Interna-TRN (od 1.7.2014 dočasně pozastaveno)	0	0,00	0,00
Dětské odd.	20	2,45	71,00
Dětská JIP	5	1,25	36,20
Novorozenecké odd.	16	3,73	63,50
Gynekologické odd.	20	2,15	41,90
Porodnické odd.	18	3,00	52,70
Chirurgické oddělení	44	3,85	66,80
Chir.JIP	6	3,99	74,30
Oční oddělení	5	1,21	121,60
ARO	5	7,65	67,10
<b>Pracoviště Karviná celkem</b>	<b>204</b>		
<b>Pracoviště Orlová</b>			
Interní oddělení	45	6,73	76,80
Interní JIP	5	3,72	73,00
Chirurgické oddělení	15	4,13	98,80
Chirurgická JIP	3	2,60	75,60
ARO	5	10,05	74,00
NIP (od 1.11.2010)	15	79,26	94,10
DIOP (od 1.11.2010)	5	80,58	106,00
Ortopedie	30	4,68	87,00
Ortopedická JIP	3	1,02	43,00
Rehabilitační odd.	21	12,82	93,80
<b>Pracoviště Orlová celkem</b>	<b>147</b>		
<b>NsP celkem bez LDN a sociálních lůžek</b>	<b>351</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Příložená tabulka jednak popisuje stav lůžkového fondu na jednotlivých pracovištích Karviná a Orlová k 31.12.2018, dále pak udává průměrnou ošetrovací dobu ve dnech na jednu hospitalizaci a dále tzv. obložnost, což je údaj udávající využití lůžkového fondu daného oddělení v %.

Pozn: Údaje lůžkového fondu uvedené u interny Karviná-Ráj (60) odpovídají stavu nasmlouvanému vůči zdravotním pojišťovnám, skutečný aktuální provozní stav je 25 lůžek.

### 3. Ekonomika stávající a po optimalizaci

Výsledky hospodaření za období 2016 až 2018 ukazují, že NsP Karviná-Ráj hospodařila v daná období se ztrátou. Zcela mimo vývoj výsledků hospodaření v jednotlivých letech, je výsledek hospodaření v roce 2016. Generované ztráty vedou průběžně ke zhoršení Cash flow nemocnice.

Management již podniknul významné kroky směřující ke zlepšení ekonomiky – jeden sklad napříč personální unií, jedna finanční účtárna napříč personální unií, snížení počtu provozních pracovníků, snížení outsourcingových poradenských služeb, výběrová řízení na nákupy SZM, nákup léků formou e-aukcí, zlepšení kódování zdravotních služeb směrem ke zdravotním pojišťovnám (nově funkce ústavní kodér DRG, analytik zdravotní produkce), zvýšení příjmů od samoplátců, kontrola uplatňování DPH v jednotlivých létech, optimalizace zdravotnické dopravní služby. I přes výše uvedená opatření, ale při zachování stávající struktury poskytování zdravotní péče, není možné dosáhnout vyrovnaného hospodářského výsledku.

Tabulka vývoje hospodaření v zjednodušeném formátu (hodnoty v tis. Kč)

NsP Karviná-Ráj	SK 1-12/2016	SK 1-12/2017	SK 1-12/2018	bez optimalizace plán 2019	bez optimalizace plán 2020
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>999 218</b>	<b>1 070 856</b>	<b>1 166 703</b>	<b>1 227 917</b>	<b>1 303 260</b>
Spotřeba materiálu	184 825	179 594	187 420	185 600	187 000
Spotřeba energie	38 311	37 702	35 241	42 454	43 000
Prodané zboží	71 318	75 962	81 616	80 000	80 000
Aktivace oběžného majetku	-18 802	-18 358	-18 401	-18 250	-18 250
Opravy a udržování	15 881	12 776	12 428	12 420	18 000
Ostatní služby	57 546	61 438	61 394	60 829	62 000
Osobní náklady	590 200	653 161	735 649	789 960	859 000
Prodaný materiál	13 792	14 355	14 121	14 510	14 510
Odpisy dlouhodobého majetku	38 741	42 845	46 156	46 693	49 000
Náklady drobný majetek	2 496	5 517	4 701	2 400	5 000
Ostatní náklady	4 909	5 863	6 379	11 302	4 000
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>940 475</b>	<b>1 046 380</b>	<b>1 132 418</b>	<b>1 148 078</b>	<b>1 213 562</b>
Výnosy z prodeje služeb	760 253	825 325	917 788	950 417	1 025 000
<i>v tom: Tržby od zdravotních pojišťoven</i>	<i>733 029</i>	<i>796 245</i>	<i>887 751</i>	<i>920 549</i>	<i>985 000</i>
Výnosy z pronájmu	14 529	14 598	14 582	12 098	8 000
Výnosy z prodaného zboží	86 463	91 202	97 274	96 550	96 550
Výnosy z prodeje materiálu	17 295	18 111	18 256	18 441	18 441
Ostatní výnosy z činnosti	20 916	18 771	19 550	17 613	17 613
Ostatní finanční výnosy	11 026	13 928	13 060	10 457	8 000
Výnosy z transferů	29 419	61 593	47 324	35 958	35 958
ostatní výnosy	574	2 853	4 584	6 544	4 000
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>-58 743</b>	<b>-24 476</b>	<b>-34 285</b>	<b>-79 839</b>	<b>-89 698</b>

Z tabulky vyplývá, že jen v rozmezí let 2016 až 2020 lze předpokládat celkový meziroční nárůst osobních nákladů ve výši 270 mil. Kč (jedná se o nárůst osobních nákladů na základě zákonné vyhlášky, tzn. platy byly navýšeny pouze v souladu se zákonem). Vzhledem k tomu, že se jedná o položku, která tvoří procentuálně přes 60% celkových nákladů, lze při zachování stávajícího spektra poskytované akutní péče (tedy lůžkové péče) na obou pracovištích jen stěží zlepšit hospodaření nemocnice bez optimalizace této akutní péče.

Jen na doplnění, v roce 2016 měla nemocnice celkem 1.141 zaměstnanců, k 31. 12. 2018 to bylo 1.136 zaměstnanců. Na růstu osobních nákladů se tedy nepodílí nárůst počtu zaměstnanců.

#### **4. Personální obsazení**

Personální obsazení je jednou z nejdůležitějších podmínek fungování NsP Karviná-Ráj.

**Ke dni zpracování této varianty, tj. 27. 1. 2019, chybělo na pracovišti Karviná-Ráj celkem 1,75 lékařů a 4,0 nelékaři, na pracovišti Orlová 8,32 lékařů a 10,75 nelékařů.**

Nelze očekávat, že při zachování stávající struktury poskytování zdravotní péče na dvou pracovištích současně, tedy v Karviná-Ráji a Orlové, dojde ke zlepšení personálního obsazení u lékařů a nelékařů.

Kritická situace je už dnes v oboru interním a chirurgickém. Pokud se týká interny v Karviné-Ráji, pak tady se jeví situace z dlouhodobého pohledu jako perspektivnější. V současné době vykonává v Karviné-Ráji post primáře, který je současně, kdy na pracovišti v Orlové požádal k 31. 3. 2018 předchozí primář o uvolnění z funkce primáře, i primářem interního oddělení pracoviště Orlová. Zdravotní pojišťovny sloučenou funkci primáře zohledňují, neboť pracoviště Karviná-Ráj a pracoviště Orlová tvoří „jednu nemocnici“ s jedním IČ (identifikačním číslem). Na interně v Orlové není žádný lékař držitelem primářské licence ČLK potřebné k výkonu funkce primáře, který by byl ochoten tuto funkci vykonávat.

Pokud by tedy nedošlo k optimalizaci, avizoval pan primář, že už by nadále nevykonával současně i funkci primáře v Orlové, což by při absenci obsazení postu primáře mohlo vést minimálně k přechodnému uzavření lůžkového oddělení interny na pracovišti v Orlové. Vzhledem k tomu, že jsme primáře interny na pracoviště Karviná-Ráj hledali 1,5 roku, není reálné tento post v dohledné době v Orlové obsadit.

Pokud se jedná o obor chirurgický, pak v Karviné-Ráji je toto lůžkové oddělení stabilizováno, na pracovišti v Orlové jsou tabulkové minimální počty obsazeny, ale lékaři s obtížemi zajišťují nepřetržitý režim 24/7 (24 hod 7 dní v týdnu). Každá absence stávajícího lékaře na tomto oddělení neúměrně zatěžuje ostatní lékaře.

## 5. SWOT analýza

S - Silné stránky		W - Slabé stránky	
1.	uklidnění části zaměstnanců pracoviště Orlové	1.	další prohlubování dluhu
2.		2.	faktické umenšení role MSK jako zřizovatele a nepřímé posílení role odborových organizací, které si osobují práva, jež jim nepřísluší
3.		3.	neefektivní provoz hlavně duplicitních pracovišť - ARO, CHIR, INT, OKB, CS, COS
4.		4.	nutné plnohodnotné služby lékařů na obou pracovištích
5.		5.	nutné stejné investice do materiálního a technického vybavení na obou pracovištích
6.		6.	vysoké náklady na provoz technického vybavení - povinné kontroly, servis apod.
7.		7.	vysoké náklady na získání nových zaměstnanců (náborové příspěvky)
8.		8.	nekomplexní diagnostika - v Orlové pouze základní vyšetřovací metody - bez CT
9.		9.	morálně zastaralé JIP na pracovišti Orlová - chybí boxový systém, složité dodržování bariérového režimu, soukromí pacientů apod.
10.		10.	nedostatek financí na reprodukci majetku
Analýza okolí nemocnice			
O - Příležitosti		T - Hrozby	
1.	finanční spoluúčast města Orlové	1.	usnadnění "vyděračského" přístupu zaměstnanců při budoucích jednáních
2.	uklidnění negativní vlny veřejného mínění	2.	uzavírání některých oddělení z důvodu nedostatku personálu
3.		3.	primář obou interen bude vykonávat pouze funkci primáře na pracovišti v Karviné-Ráji s hrozbou uzavření interny na pracovišti v Orlové
4.		4.	neuzavření rámcových smluv na pětileté období se Zdravotními pojišťovnami
5.		5.	změna politického vedení města
6.		6.	
7.		7.	
8.		8.	
9.		9.	
10.		10.	

Ze SWOT analýzy vyplývá, že jednak slabé stránky varianty C výrazně převažují nad silnými stránkami a současně obdobně výrazně převažují hrozby nad příležitostmi.