

KONCEPCE SLOUČENÍ FN BRNO A FN USA Z POHLEDU EKONOMIKY

červen 2013

OBSAH

Závěry analýzy:	2
Komentář k hospodaření obou nemocnic a k vývoji cash-flow	5
Organizační struktura EO FN Brno a EÚ FN USA	10
Ekonomický náměstek a jeho role ve sloučené nemocnici	11
1) Vedení účetnictví	12
1 a) Účtárna	12
1 b) Oddělení operativní evidence	14
2) Controlling	16
3) Styk se zdravotními pojišťovnami	17
3 a) Oddělení zdravotních pojišťoven	17
3b) Oddělení DRG	19
Nová organizační struktura EO	20
Příloha: Okruhy k řešení z pohledu Oddělení účtárny a informací při sloučení obou nemocnic	21

Závěry analýzy:

Komentář k hospodaření obou nemocnic a k vývoji cash-flow s následujícím závěrem:

Obě nemocnice jsou ve ztrátě, jak za rok 2012, tak i v letošním roce. CF je v obou případech nepříznivý, celkem obě nemocnice mají závazky po splatnosti ve výši 924mil. Kč k 30.4.2013. U obou nemocnic se očekává prohloubení ztráty, zhoršení CF a zvyšování závazků po splatnosti. U FN Brno je očekávání k 31.12.2013 ve výši 795mil. Kč.

Částečně zvýšení závazků po splatnosti vykompenzuje prodloužení splatnosti z 90-120 dnů na 180 dnů. Je to jen dočasné řešení, neboť lze očekávat, že od 1.1.2014 bude uzákoněna povinná splatnost 30 event. 60 dnů.

U FN USA již prodloužit splatnost nelze, již teď se pohybuje kolem 310 dnů. Výše HV za leden až duben 2013 ukazuje, že není v silách nemocnice otočit vývoj CF a docílit snížení závazků po splatnosti. K tomu je potřeba mít na paměti blížící se úhrady za ICRC.

Konsolidace situace

Pokud nedojde ke konsolidaci financí obou nemocnic, tak sloučení bude znamenat obrovský problém především z pohledu FN Brno.

Obě nemocnice vyprodukují letos ztrátu ve výši odhadem 590mil. Kč (bez průčtování FRM). Ztráta prohloubí platební neschopnost obou nemocnic. Ze současných 920mil. Kč lze očekávat nárůst závazků po splatnosti na úroveň 1,4mld. Kč (počítáno existujícími splatnostmi). Rezervy má pouze FN Brno v max. hodnotě 100mil. Kč. Hodnotu závazků po splatnosti tedy poníží minimálně na 1,3mld. Kč.

FN Brno má v tuto chvíli uhrazené faktury do začátku dubna 2013. FN USA má uhrazené faktura do začátku března, částečně do prosince 2012. Pokud by teď došlo ke sloučení, tak nejdříve by se musely uhradit faktury FN USA splatné do začátku dubna (tj. vypořádat faktury splatné v březnu, částečně faktury splatné od ledna do konce dubna), poté by se sjednotil seznam faktur splatných od začátku dubna. Odhaduji, že takto by se nejprve uhradilo faktur FN USA minimálně ve výši 170mil. Kč, než bychom sjednotili seznam faktur po splatnosti. Tj. ani rezerva 100mil. Kč FN Brno by nestačila na úhradu těch nejstarších faktur FN USA.

Finanční situace obou nemocnic je velmi nepříznivá. Aby se situace konsolidovala, tak se muselo finančně dodatečně pokrýt alespoň:

a) 600mil. Kč u FN USA - odhad závazků po splatnosti do konce roku 2013. Závazky spojené s ICRC by musela být schopna nemocnice od roku 2015 hradit sama.

b) 600mil. Kč u FN Brno - tj. 75% odhadu závazků po splatnosti do konce roku. U zbylých 195mil. Kč by se 100mil. Kč uhradilo z rezervy 100mil. Kč a 95mil. Kč by musela nemocnice pokrýt postupně v dalších letech (navýšení úhrad od ZP, navýšení výnosů lékárny).

Jednalo by se tedy o dodatečné finance 1,2mld. Kč.

Částečně lze tyto dodatečné finance ve výši 1,2mld. Kč vykrýt následujícími způsoby:

a) sloučením s CKTCH - očekává se pozitivní HV a pozitivní CF, tj. částečně by se tlumila ztráta i propad u CF. Konkrétní čísla prozatím nejsou k dispozici.

b) přesun radiační onkologie z MOU na sloučenou nemocnici od 1.1.2014. Jednalo by se o pozitivní vliv na CF, nicméně vliv by měl až v dalších letech. Očekává se totiž finančně náročný upgrade přístroje v roce 2014, takže návratnost investice by se promítla do hospodaření až po roce 2014.

Pro odhad je potřeba analýza výkonů, počet výkonů a jejich úhrada ZP, dále stav přístrojů a výše potřebných financí na upgrade.

c) úsporami ze sloučení obou nemocnic (nižší nákupní ceny materiálů, snížení počtu zaměstnanců) - konkrétní částky dle koncepce sloučení FN Brno a FN USA

Sumarizace:

Úspory v rámci HTS	16,5 mil./rok
Úspory personálních nákladů	až 10 mil./rok počínaje rokem 2015
Úspory obchodního odboru	60 – 80 mil./rok

Organizační změny týkající se ekonomického odboru:

1. Vedení účetnictví

1.a) Účtárna

Vycházíme z organizační struktury FN Brno. Ze směrnic obou nemocnic vyplývá, že srovnání činností je obtížné, neboť organizace činností je rozdílné, např.:

- a) účtárna ve FN Brno má pokladny, FN USA má samostatný odbor "hotovostních plateb", kde kromě pokladny je i centrální evidence
- b) majetek účtuje účtárna ve FN USA, ve FN Brno oddělení operativní evidence.

Hlavní body srovnání:

a) SW

FN Brno používá Navision, FN USA Feis. Bude potřeba mít jednotný SW pro jednotné účetnictví. Jako "nejjednodušší" varianta se jeví, rozšířit licence Navision na FN USA. Protože se jedná již o starší verzi Navision, otázka je, zda by pak neměl proběhnout upgrade na aktuální verzi. Náklady zatím vyčíslit přesněji nelze, očekává se v hodnotách desítek milionů.

b) Personální

Personální změny v roce 2014 očekávat nelze, neboť zaměstnanci účtáren budou muset zvládnout následující činnosti:

1. roční závěrka za obě nemocnice zvlášť za rok 2013
2. přípravu podkladů pro DPPO za r. 2013 za obě nemocnice
3. realizace sloučení v průběhu roku 2014.

1.b) Operativní evidence

Ani zde nelze očekávat relevantní úspory, jak v personálu, tak v oblasti SW v roce 2014. Sladit majetek v obou nemocnicích představuje náročný proces a bude potřeba všech zaměstnanců, aby sjednocení majetku proběhlo co nejrychleji.

Závěr za skupinu Vedení účetnictví:

Jako optimální považujeme mít nadále ve sloučené nemocnici dva útvary:

- Účtárna (sloučení dvou účtáren bez účtování majetku)
- Operativní evidence (sloučení dvou útvarů OE včetně přesunu účtování majetku).

Oba dva útvary budou mít svého vedoucího tj. hlavní účetní a vedoucí operativní evidence. Personální úsporu neočekáváme dříve, než v roce 2015 (důvody viz výše). Následně lze odhadnout úsporu kolem 8 zaměstnanců (ročně cca 2,5mil. Kč).

Co se týče lokalizace účtárny a operativní evidence předpokládáme, že budou využity stávající prostory jak ve FN Brno, tak i ve FN USA. S tím rozdílem, že jednotlivé útvary v rámci účtárny (sklady, kontrola, granty) musí sedět pohromadě na jednom místě, tj. stěhování na úrovni jednotlivých zaměstnanců lze očekávat.

2. Controlling (v rámci koncepce včetně oddělení vnitronemocničního účetnictví a financí)

Pozitivum v controllingu je, že obě nemocnice zavedly stejný reportingový nástroj, Cognos od IBM. Velký problém ale je zdroj dat, FN Brno má AMIS jako nemocniční informační systém - jedná se o starší verzi a stěží implementovatelnou do FN USA.

FN USA má vyvinutý vlastní systém "šitý na míru", který v takové podobě jednoduše implantovat do FN Brno nelze.

Navíc chybí tomuto programu "modul" pojišťovna, což řeší dalším SW nástrojem.

Jako nejjednodušší řešení připadá zrealizovat "můstky" mezi tyto systémy, data přesypat do modulu pojišťovny v AMIS a tak dál vykázat do pojišťoven a analyzovat je pomocí Cognos. Problém je, že navzájem ty data přechít nelze, například, když se bude jednat o překladového pacienta.

Výhledově bude potřeba sjednocený SW, například AMIS HD.

Controlling ve FN USA má 8 zaměstnanců. Ve FN Brno v controllingu pracuje 5 zaměstnanců, plus 4 zaměstnanci v oddělení vnitronemocničního účetnictví (rozpočty, kalkulace), celkem tedy 9 zaměstnanců. Srovnáme-li velikost obou nemocnic a počet zaměstnanců obou útvarů, rezervy se zdají být u FN USA. Konkrétní hodnocení, eventuálně optimalizace počtu pracovníků lze indikovat až na základě srovnání pracovních náplní, předběžně lze odhadovat úsporu 3 zaměstnanců (ročně cca 1mil. Kč).

Co se týče uspořádání útvarů předpokládáme sloučení tří útvarů (controlling FN USA, controlling FN Brno, OVUF FN Brno) v jeden celek s jedním vedoucím útvarem. Lokalizaci předpokládáme ve stávajících prostorách ve FN Brno v Bohunicích.

3. Styk se zdravotními pojišťovnami

3.a) Oddělení zdravotních pojišťoven

Oddělení zdravotních pojišťoven patří mezi nejvýznamnější útvary obou nemocnic. Při sloučení nemocnic bude náročné sjednotit agendu a realizovat činnosti uvedené straně OZP.

Vzhledem k tomu, že v současné době je toto oddělení ve FN Brno spíše personálně poddimenzované, sloučením útvarů neočekáváme snížení stavu zaměstnanců.

Předpokládáme, že týmy obou nemocnic se plně integrují a zůstávají v pracovním poměru nemocnice.

Co se týče lokalizace, předpokládám využití stávajících prostor, jak ve FN Brno, tak i ve FNUSA.

Očekávám vylepšení pozice sloučené nemocnice při vyjednávání podmínek úhrad se zdravotními pojišťovnami na poskytování zdravotní péče. Sloučená nemocnice bude nenahraditelná v systému zdravotnictví Jihomoravského regionu.

3.b) Oddělení DRG

Počítáme s tím, že nadále bude existovat 1 oddělení DRG s vedoucím oddělení.

Toto oddělení považujeme za klíčový útvar, neboť výstupem činnosti útvaru mají být následující informace:

- Zkvalitnit vykazování zdravotní péče zdravotním pojišťovnám. Organizace vedení datashbářek, řešení jejich zastupitelnosti, zajištění jejich pravidelné proškolení
- Revize a kontrola vykazování, zaměřené na nákladnější výkony (UPV, multipřípady), komunikace s kodéry klinik
- Ekonomická analýza klinik a pracovišť. Analýza dle DRG bazí, dle DRG skupin, dle diagnóz. Vyhodnocení příčin ztrátovosti/ziskovosti jednotlivých případů.
- Zjištění nedostatků systému DRG (stanovení relativních vah u dospělých versus dětských pacientů, pokrytí nákladů u materiálových a časových outlierů) konzultovat a řešit s NRC a MZ.

Zde jsou jednoznačné výhody sloučení nemocnic, neboť se nám zvětší skupina hospitalizovaných pacientů, z které vycházíme při analýzách. Pro jednání s NRC a MZ budeme moci poskytnout věrohodnější data vzhledem k velikosti sloučené nemocnice a počtu hospitalizovaných za rok. Co se týče personálu, rovněž očekáváme kvalitativní posun při zahájení společné spolupráce s erudovanými kolegy z FN USA na výše uvedených úkonech.

Celkem za ekonomický odbor by se od roku 2015 jednalo o úsporu 13 úvazků (personální úspory 4,5 mil. Kč).

Komentář k hospodaření obou nemocnic a k vývoji cash-flow

Předkládáme stručný přehled o hospodaření obou nemocnic a o očekávaném vývoji cash-flow. Zdůrazňujeme pohled na cash-flow, neboť v obou nemocnicích se jedná o velký problém a ohrožuje jejich fungování v budoucnu.

1) Východisko - hospodaření v roce 2012

FN USA hospodařila v roce 2012 s pozitivním hospodářským výsledkem ve výši 1,4mil. Kč. Zisk byl však docílen mj. proúčtováním finančně nepokrytého FRIM ve výši 124mil. Kč.

FN Brno vykazuje hospodářský výsledek za rok 2012 zisk ve výši 182tis. Kč. I zde byl ovšem výsledek ovlivněn tvorbou dohadných položek i proúčtováním finančně nepokrytého FRIM ve výši 169mil. Kč.

Odečteme-li vliv proúčtování FRM na výši odpisů a následně na HV, tak obě fakultní nemocnice hospodařily v roce 2012 se ztrátou.

2) Stav k 30.4.2013

V letošním roce obě fakultní nemocnice pokračují ve ztrátovém hospodaření, tj. výše nákladů (především náklady na léky a srm a osobní náklady) nejsou v plné výši pokryty výnosy (hlavně výnosy od zdravotních pojišťoven).

Stav k 30.4.2013 v Kč

	FN USA	FN Brno	"Součet"
Náklady	1 087 061 949	2 108 233 939	3 195 295 888
Výnosy	1 027 728 503	2 061 368 290	3 089 096 793
HV	-59 333 446	-46 865 649	-106 199 095

Tento výsledek je již upraven průběžnou tvorbou dohadné položky na proúčtování FRM, ztráta očištěna o tyto položky je tedy vyšší, než uvedené hodnoty.

Ztrátové hospodaření má samozřejmě velký vliv na vývoj ukazatele likvidity a na zhoršení cash-flow obou nemocnic. V současné době ani jedna nemocnice není schopna splnit své závazky v termínech splatnosti a platební neschopnost se postupně zhoršuje.

Výše pohledávek a závazků k 30.4.2013 v Kč

	FN USA	FN Brno	"Součet"
Pohledávky celkem	383 128 000	911 573 137	1 294 701 137
Pohledávky po splatnosti	19 897 000	168 899 200	188 796 200
Splatnost pohledávek ve dnech	14	14	
Poměr pohledávek po splatnosti	5,19%	18,53%	
Závazky celkem	1 047 531 000	1 342 787 287	2 390 318 287
Závazky po splatnosti	498 675 000	425 482 244	924 157 244
Fakturovaná splatnost ve dnech	220	90 - 120	
Reálná splatnost ve dnech	310	150 - 180	
Poměr závazky celkem a pohledávek celkem	2,73	1,47	

Z pohledu likvidity je velmi nepříznivá situace u obou nemocnic, závazky u FN Brno převyšují téměř 1,5krát pohledávky, u FN USA dokonce 2,8krát.

U pohledávek FN USA se daří lépe vymáhat pohledávky, poměr pohledávek po splatnosti k celkovým pohledávkám je 5,2%, kdežto u FN Brno 18,5%.

U závazků má FN USA se svou cca poloviční produkcí a polovičními výnosy vůči FN Brno enormně vysoké závazky, téměř 80% výše závazků FN Brno.

Závazky po splatnosti jsou kriticky vysoké u obou nemocnic a dohromady tvoří 924mil. Kč!

Situace je horší v případě FN USA, kdy již při fakturovaných splatnostech 220 dochází k pozdním úhradám a reálná splatnost je o 90 dnů vyšší (310 dnů celkem). Ke dni 20. 5. má FN USA uhrazeny provozní faktury splatné k 2. 3. 2013 a faktury spojené s nemocniční lékárnou splatné v 12/2012.

U FN Brno jsou reálné splatnosti na úrovni 150 až 180 dnů, tj. pod úrovní oficiální splatnosti FN USA (220 dnů). K 30. 5. jsou faktury uhrazené se splatností do 4.4.2013.

3) Existují rezervy v nemocnicích na uhrazení závazků?

Nemocnice disponují k 30. 4. 2013 následujícími finančními prostředky na BU (data očištěna od dotací, FKSP aj.):

	FN USA	FN Brno	Součet
Stav BU v Kč k 30.4.2013	10 886 123	258 782 019	269 668 142

Finance ve výši 10mil. u FN USA považujeme za absolutní minimum, který musí zůstat na účtech pro pokrytí nenadálých výdajů spojené s haváriemi a mimořádnými událostmi. Rezervy na mzdy žádné nejsou. Použít těch 10mil. Kč na úhradu části závazků nelze.

U FN Brno považujeme za minimum rezervu 50mil. Kč, rovněž na havárie a mimořádné záležitosti (bez rezervy na mzdy). Lze tedy u FN Brno použít 208mil. na pokrytí části závazků.

Použijeme-li část prostředků u FN Brno na uhrazení části závazků, získáme následující výše závazků po splatnosti:

	FN USA	FN Brno	Součet
Závazky po splatnosti k 30.4.2013 v Kč	498 675 000	425 482 244	924 157 244
Závazky po splatnosti po použití financí na BU	498 675 000	216 700 225	715 375 225

Jak je z tabulky patrné, pořád se bavíme o závazcích po splatnosti ve výši přes 700mil. Kč.

4) Lze očekávat snížení závazků po splatnosti a zlepšení cash-flow v roce 2013?

Bohužel nelze.

Při analýze dopadů úhradové vyhlášky pro rok 2013 FN Brno i FN USA (stejně, jako ostatní FN) predikovala záporný hospodářský výsledek. Analýza proběhla v prosinci 2012 a FN Brno odhadovala ztrátu ve výši 424mil. Kč a FN USA ztrátu ve výši 144mil. Kč.

4 a) FN Brno

V průběhu ledna a února jsme provedli další upřesňující modelaci roku 2013 a tato modelace bohužel vyšla opět se ztrátou ve výši 475,7mil. Kč. Důvody ztráty jsme po ústním jednání popsali v dopise p. řediteli Salákovi na MZ dne 22. února 2013.

Výsledek za první čtyři měsíce roku 2013 bohužel tento závěr potvrzují. K výsledku minus 47mil. Kč musíme přičíst 89mil. Kč, což je výše dohadných položek vytvořených na proučtování FRM. Celková ztráta za leden - duben činí tedy 135,8mil. Kč, modelačně celoročně vychází na 407,5mil. Kč.

Tato ztráta samozřejmě negativně ovlivní i cash-flow, prohloubí propad salda mezi příjmy a výdaji. Modelace CF za rok 2013 počítá s nárůstem závazků po splatnosti na výši 795mil. Kč.

Proč tolik? Loňský rok již skončil pro FN Brno se ztrátou, jak uvádíme v úvodu. Zapříčinilo to zhoršení platební schopnosti, od července - srpna dochází k prodloužení reálné splatnosti faktur (do té doby platby faktur do splatnosti). Výše závazků po splatnosti k 31. 12. 2012 činila 201,5mil. Kč. Kromě toho u CF počítáme již i s vypořádáním roku 2011 a 2012 (u VZP vratka za rok 2011 ve výši 110mil. Kč, za rok 2012 vratka ve výši 97mil. Kč). Započteme-li rezervu 100mil. Kč, kterou máme na samostatném účtu, pořád musíme počítat se závazky po splatnosti ve výši kolem 690mil. Kč.

V průběhu května jsme opět provedli analýzu výnosů a nákladů letošního roku s následujícím závěrem:

Výnosy - modelace roku 2013 vs referenční období 2011

Ponížení výnosů od ZP bez CL	-283 526 966
------------------------------	--------------

Nárůst výnosů u CL	116 180 363
Vratky 2011 ZP	-148 000 000
Celkem snížení výnosů vůči referenčnímu období	-315 346 603

Náklady - modelace roku 2013 vs referenční období 2011

Nárůst léků + SZM	251 000 000
Nárůst osobních nákladů	205 000 000
Celkem nárůst nákladů osobních a materiálových oproti 2011	456 000 000

Komentář je jasný, při snížení výnosů dochází k nárůstu nákladů. Opět potvrzuje propad v CF.

V současné době provádíme prodloužení splatnosti z 90-120 na 180 dnů. Podaří-li se nám to dojednat s dodavateli, budeme mít závazky do splatnosti. Jedná se však o kosmetické úpravy, neboť předpokládáme, že do konce roku vstoupí v platnost zákonná povinnost upravit splatnosti na 30 resp. 60 dnů. Toto řešení je tedy dočasné pouze do konce roku.

Poníží dočasně výši závazků po splatnosti, ale peníze do CF nepřinese.

4 b) FNUSA

Predikce ztráty z prosince 2012 byla 144mil. Kč. Výsledek za leden-duben 2013 predikci potvrzuje, modelačně celoroční ztráta vychází na 178mil. Kč. I v tomto případě se bude jednat o propad salda CF a lze očekávat nárůst závazků po splatnosti ze současných 500 mil. Kč na hodnotu kolem 600mil. Kč. Výši závazků po splatnosti nelze v tomto případě ani kosmeticky upravit, neboť splatnost je již teď na příliš vysokých hodnotách - prakticky nemocnice již teď platí rok po uskutečnění plnění.

K tomu je potřeba počítat s úhradou cca 640mil. Kč z vlastních zdrojů za výstavbu ICRC. I když se podaří dojednat splátkový kalendář na 10 let, jak je v plánu, pořád to bude znamenat ročně 60-65mil. Kč úhradu navíc.

5) Závěr:

Obě nemocnice jsou ve ztrátě, jak za rok 2012, tak i v letošním roce. CF je v obou případech nepříznivý, celkem obě nemocnice mají závazky po splatnosti ve výši 924mil. Kč k 30. 4. 2013. U obou nemocnic se očekává prohloubení ztráty, zhoršení CF a zvyšování závazků po splatnosti. U FN Brno je očekávání k 31.12.2013 ve výši 795mil. Kč.

Částečně zvýšení závazků po splatnosti vykompenzuje prodloužení splatnosti z 90-120 dnů na 180 dnů. Je to jen dočasné řešení, neboť lze očekávat, že od 1. 1. 2014 bude uzákoněna povinná splatnost 30 event. 60 dnů.

U FN USA již prodloužit splatnost nelze, již teď se pohybuje kolem 310 dnů. Výše HV za leden až duben 2013 ukazuje, že není v silách nemocnice otočit vývoj CF a docílit snížení závazků po splatnosti. K tomu je potřeba mít na paměti blížící se úhrady za ICRC.

6) Konsolidace situace

Pokud nedojde ke konsolidaci financí obou nemocnic, tak sloučení bude znamenat obrovský problém především z pohledu FN Brno.

Obě nemocnice vyprodukují letos ztrátu ve výši odhadem 590mil. Kč (bez proúčtování FRM).

Ztráta prohloubí platební neschopnost obou nemocnic. Ze současných 920mil. Kč lze očekávat nárůst závazků po splatnosti na úroveň 1,4mld. Kč (počítáno existujícími splatnostmi). Rezervy má pouze FN Brno v max. hodnotě 100mil. Kč. Hodnotu závazků po splatnosti tedy poníží minimálně na 1,3mld. Kč.

FN Brno má v tuto chvíli uhrazené faktury do začátku dubna 2013. FN USA má uhrazené faktury do začátku března, částečně do prosince 2012. Pokud by teď došlo ke sloučení, tak nejdříve by se musely uhradit faktury FN USA splatné do začátku dubna (tj. vypořádat faktury splatné v březnu, částečně faktury splatné od ledna do konce dubna), poté by se sjednotil seznam faktur splatných od začátku dubna. Odhaduji, že takto by se nejprve uhradilo faktur FN USA minimálně ve výši 170mil. Kč, než bychom sjednotili seznam faktur po splatnosti. Tj. ani rezerva 100mil. Kč FN Brno by nestačila na úhradu těch nejstarších faktur FN USA.

Finanční situace obou nemocnic je velmi nepříznivá. Aby se situace konsolidovala, tak se muselo finančně dodatečně pokrýt alespoň:

a) 600mil. Kč u FN USA - odhad závazků po splatnosti do konce roku 2013. Závazky spojené s ICRC by musela být schopna nemocnice od roku 2015 hradit sama.

b) 600mil. Kč u FN Brno - tj. 75% odhadu závazků po splatnosti do konce roku. U zbylých 195mil. Kč by se 100mil. Kč uhradilo z rezervy 100mil. Kč a 95mil. Kč by musela nemocnice pokrýt postupně v dalších letech (navýšení úhrad od ZP, navýšení výnosů lékárny).

Jednalo by se tedy o dodatečné finance 1,2mld. Kč.

Částečně lze tyto dodatečné finance ve výši 1,2mld. Kč vykrýt následujícími způsoby:

a) sloučením s CKTCH - očekává se pozitivní HV a pozitivní CF, tj. částečně by se tlumila ztráta i propad u CF. Konkrétní čísla prozatím nejsou k dispozici.

b) přesun radiační onkologie z MOU na sloučenou nemocnici od 1. 1. 2014. Jednalo by se o pozitivní vliv na CF, nicméně vliv by měl až v dalších letech. Očekává se totiž finančně náročný upgrade přístroje v roce 2014, takže návratnost investice by se promítla do hospodaření až po roce 2014.

Pro odhad je potřeba analýza výkonů, počet výkonů a jejich úhrada ZP, dále stav přístrojů a výše potřebných financí na upgrade.

c) úsporami ze sloučení obou nemocnic (nižší nákupní ceny materiálů, snížení počtu zaměstnanců) - konkrétní částky vychází z celkové koncepce sloučení FN Brno a FN USA.

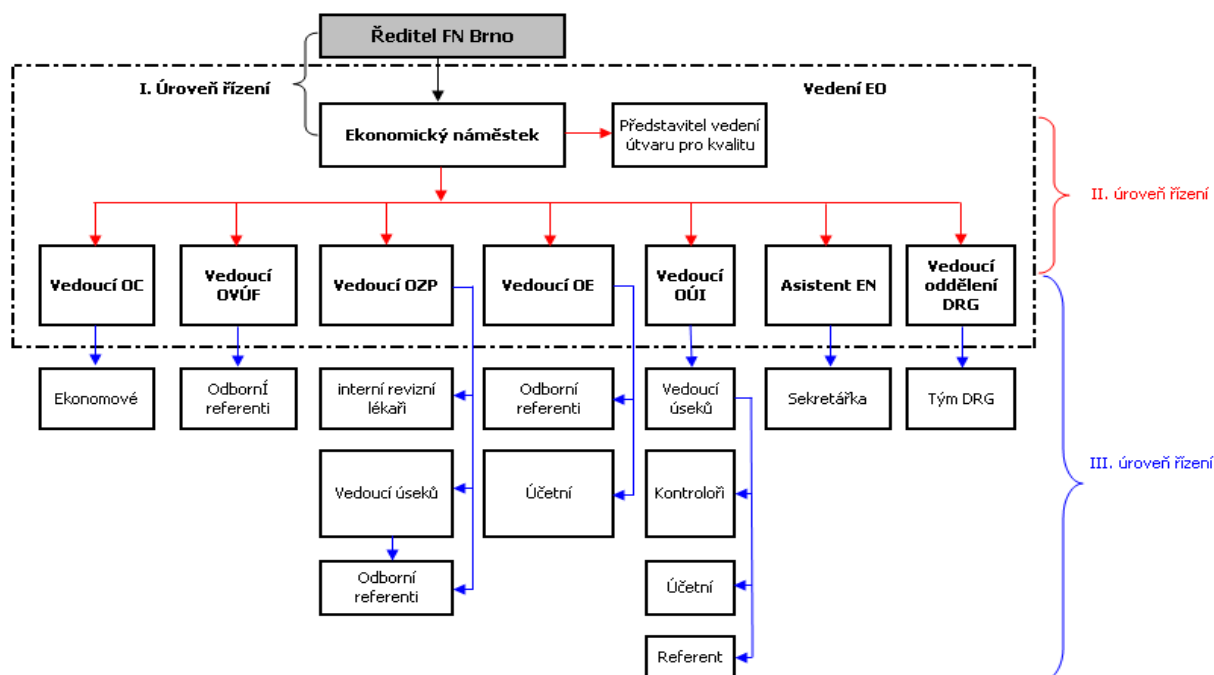
Sumarizace:

Úspory v rámci HTS	16,5 mil./rok
Úspory personálních nákladů	až 10 mil./rok počínaje rokem 2015
Úspory obchodního odboru	60 – 80 mil./rok

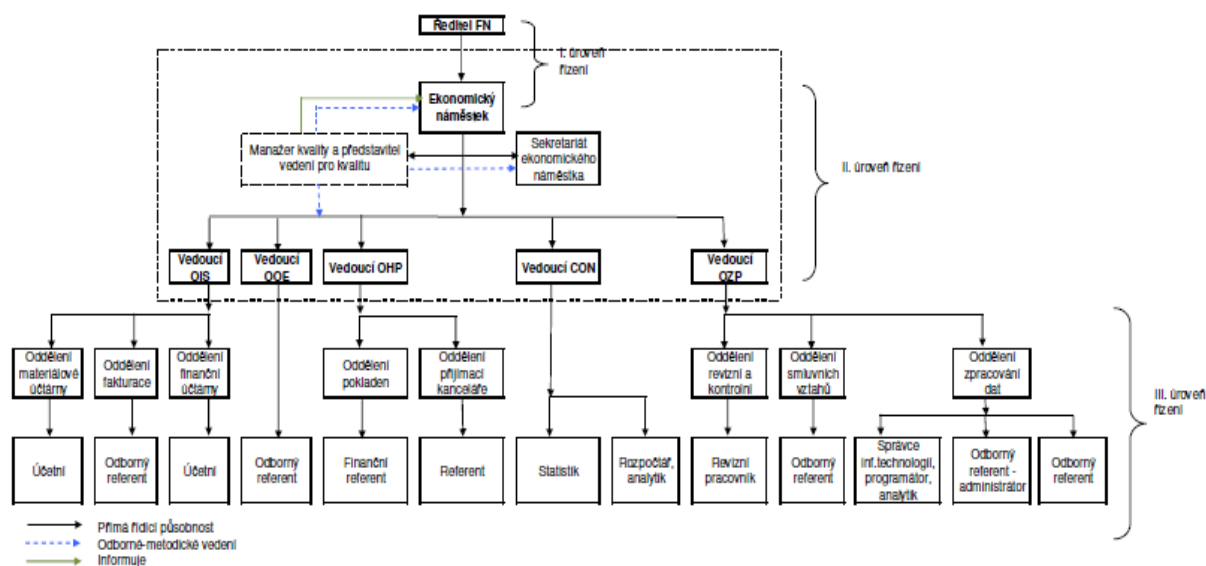
Po obdržení výše uvedených dat lze upřesnit odhad potřeby dodatečných financí pro konsolidaci situace.

Organizační struktura EO FN Brno a EÚ FN USA

FN Brno



FN USA



Ekonomický náměstek a jeho role ve sloučené nemocnici

Ve sloučené nemocnici bude jeden ekonomický náměstek s jedním sekretariátem. Funkce zástupce EN potřeba není, neboť ekonomického náměstka zastupují vedoucí příslušných oddělení, tj. hlavní účetní (z pohledu účtárny, vedoucí controllingu, vedoucí oddělení zdravotních pojišťoven).

Hlavní pracovní náplní ekonomického náměstka vidíme následovně:

Člen nejvyššího vedení nemocnice, analyzuje a prezentuje data o hospodaření nemocnice, vyhodnocuje plnění rozpočtu nemocnice, navrhuje opatření v případě nežádoucího vývoje hospodaření nemocnice, event. při negativním cash-flow.

Vyhodnocuje hospodaření klinik, pracovišť, prezentuje ekonomická data za kliniky, pracoviště, navrhuje opatření při nevyrovnaném hospodaření klinik a pracovišť.

Spolupodílí se na generování výnosů nemocnice, řídí agendu vyjednávání a uzavírání smluv a dodatků se zdravotními pojišťovnami. Dále vede vyjednávání o vyúčtování uzavřeného období se zdravotními pojišťovnami.

Navrhuje další možnosti růstu výnosů nemocnice, například nárůst výnosů lékárny.

Spolupodílí na strategii nemocnice, budoucí směřování nemocnice, rozhodování o strategických investicích.

Zajišťuje organizaci vykazování zdravotní péče zdravotním pojišťovnám, pravidelné školení zaměstnanců vykazující zdravotní péči, zvyšování kvality vykazování.

Zodpovědný za analýzu produkce nemocnice podle platných pravidel, podle metodiky DRG. Při zjištění nedostatků metodiky DRG jedná s příslušnými organizacemi (NRC, MZ).

Kromě výše uvedených úkolů EN dále zodpovídá za vedení účetnictví (spolu s hlavní účetní), za správnou evidenci majetku, za kvalitu kalkulací vnitrofiremního účetnictví.

Úspora při sloučení nemocnic: 1 EN, 1 administrativní pracovník. Celkem úspora za rok cca 1 mil. Kč.

Oddělení spadající pod EN:

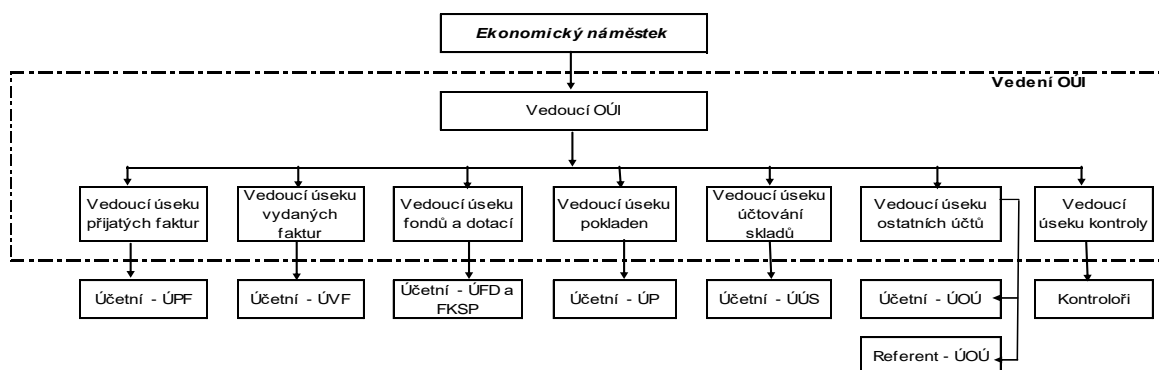
Pod EN spadá několik oddělení/útvarů, které můžeme zařadit do tří skupin:

- a) Vedení účetnictví (účtárna, operativní evidence)
- b) Controlling (controlling, vnitrofiremní účetnictví)
- c) Styk se zdravotními pojišťovnami (oddělení zdravotních pojišťoven, oddělení DRG).

1) Vedení účetnictví

1 a) Účtárna

Vycházíme z organizační struktury Oddělení účtáren a informací FN Brno.



Srovnání údajů lze provést jen velmi obtížně, většina údajů je nesrovnatelných, a to z toho důvodu, že ve FN Brno a FN USA je zcela jiné uspořádání a organizace. Přijaté faktury za lékárnu jsou ve FN Brno účtovány na EO - OÚI, ale ve FN USA jsou tyto faktury účtovány přímo na lékárně. Ve FN Brno spadají pod OÚI pokladny, kdežto ve FN USA mají samostatný odbor, který zahrnuje i centrální evidenci pacientů. Ve FN Brno nespadá CEP ani pod EO. Ve FN USA jsou účetní pohyby týkající se investic účtovány na OIS, zatímco ve FN Brno jsou tyto účtovány prostřednictvím OE.

Podrobnou analýzu lze zpracovat až na základě podrobných pracovních náplní jednotlivých pracovníků, a proto je zde uvedené porovnání jednotlivých položek a průměrů na pracovníka pouze orientační.

Srovnání u vybraných položek

1. přijaté a vydané faktury, pohyby na bankovních účtech, granty a dotace

Počet pracovníků byl pro tyto položky za FN Brno u OÚI upraven takto - z počtu 41,3 pracovníků bylo odečteno 9 pracovníků pokladen a přičtena jedna pracovnice NL zpracovávající lékárenské vydané faktury - tj. konečný stav pro porovnání je 33,3 pracovníků.

Počet pracovníků byl pro tyto položky za FN USA pro OIS upraven takto - z počtu 18 pracovníků byly odečteny 2 pracovnice na zpracování účetních pohybů týkajících se investic a přičteno 5 pracovníků lékárny, které zpracovávají přijaté faktury a vydané faktury za lékárnu - tj. 21 pracovníků.

Hrubě vychází následující průměry:

Položka	FN Brno - počet položek	FN Brno - průměr na pracovníka (33,3 prac.)	FN USA - počet položek	FN USA - průměr na pracovníka (21 prac.)
Přijaté faktury	64,797	1 945,86	28,155	1 340,71
Vydané faktury	90,124	2 706,43	37,688	1 794,67
počet přijatých plateb účty	45	1 351,35	24,828	1 182,29
počet vydaných plateb účty	100	3 003,00	27,945	1 330,71
počet grantů a dotací - provozních	78	2,34	138	6,57
banka - přijaté platby EUR	70	2,1	48	2,29
banka - přijaté platby USD	20	0,6	4	0,19
banka - vydané platby EUR	110	3,3	85	4,05
banka - vydané platby USD	20	0,6	62	2,95

Z tabulky je patrné, že potvrdí-li výše uvedené hodnoty podrobnější analýza, lze počet pracovníků optimalizovat, v průměru na jednoho pracovníka u FN Brno připadá více přijatých, vydaných faktur k zaúčtování atd. Po realizaci sloučení nemocnic lze počítat se snížením stávajících úvazků. Pouze u grantů je větší zátěž u FN USA a zde počet stávajících úvazků u FN Brno a FN USA bude žádoucí zachovat (předpokládáme, že počet grantů a dotací se nesníží).

2. pohyby na pokladnách

Počet pracovníků za FN Brno - OÚI je pro tyto položky 9 pracovníků - tj. pouze pracovníce Úseku pokladen ve FN Brno.

Počet pracovníků za FN USA - byla odhadem určena 1/2 pracovníků, tj. z počtu 13 pracovníků na odboru hotovostních plateb byl upraven počet na 6,5 pracovníků.

Hrubě vychází následující průměry:

Položka	FN Brno - počet položek	FN Brno - průměr na pracovníka (9)	FN USA - počet položek	FN USA - průměr na pracovníka (6,5 prac.)
přijaté platby hotovost pokladna	67	7 444,44	21,348	3 284,31
vydané platby hotovost pokladna	8	888,89	4,678	719,69
pokladna - přijaté platby EUR	170	18,89	26	4
pokladna - přijaté platby USD	10	1,11	11	1,69
pokladna - vydané platby EUR	110	12,22	44	6,77
pokladna - vydané platby USD	10	1,11	35	5,38

V tomto případě se jedná opravdu o hrubé srovnání, jakýkoliv závěr lze stanovit až po srovnání pracovních náplní eventuelně snímků pracovního dne. Dle předběžných dat z výše uvedené tabulky opět vychází možnost redukce stavu zaměstnanců.

3. FKSP

U FKSP by neměl být velký problém při sloučení, ve FN USA je počet žádostí a poskytnutých příspěvků za rok minimální. Problém by mohl nastat až v případě, že by bylo nastaveno čerpání příspěvků FKSP pro FN USA ve stejné výši jako jsou aktuálně nastaveny pro FN Brno - zde se dá předpokládat navýšení počtu žádostí a příspěvků.

Položka	FN Brno - počet	FN USA - počet
rekrace zaměstnanci	2,3	0
rekreace děti	450	27
pracovní a životní výročí	400	10
půjčky - poskytnuté 2012	98	0

Zde můžeme konstatovat, že má-li FN USA jednoho zaměstnance resp. úvazek na FKSP, lze to při sloučení ušetřit a přenesení činností nezatíží příslušného zaměstnance FN Brno.

Pro informaci uvádíme ještě další srovnávací hodnoty:

počty dodavatelů a zákazníků

Položka	FN Brno počet	FN USA počet
zákazníků aktivních (FN Brno celkem, FN USA 2012)	8,629	390
pacientů (údaje za FN Brno celkem, za FN USA 2012)	229,221	21,721

Padne-li rozhodnutí o sloučení, bude nutné ihned začít pracovat na sloučení číselníků, účtové osnovy, převodech dat, pravidlech DPH, organizační struktuře, sjednocení informačních systémů a db., podrobněji v příloze tohoto dokumentu.

V případě, že padne rozhodnutí o sloučení k 1. 1. 2014, nelze v následujících měsících očekávat změnu stavu zaměstnanců z důvodu nutnosti dopracování následujících bodů, které budou velmi náročné:

1. roční závěrka za obě nemocnice zvlášť
2. přípravu podkladů pro DPPO za r. 2013 za obě nemocnice
3. realizace sloučení.

1 b) Oddělení operativní evidence

Ve FN USA 3 zaměstnanci pracují na odboru operativní evidence, tito zaměstnanci však neúčtují majetek, to zajišťuje odbor informační soustavy (účtárna). Ve FN Brno pracuje na operativní evidenci 12 zaměstnanců, zajišťují však komplexní činnost včetně účtování majetku.

Pro srovnání uvádíme následující hodnoty:

	FN Brno	FN USA
počet inventárních úseků	859	497
počet položek majetku	364 002	89 798

Závěr z hodnot vyvodit nelze, je potřeba analyzovat stav účtování a evidence majetku. Nepředpokládáme, že v roce 2013 dojde ke snížení stavu zaměstnanců, sjednocení agendy bude časově i personálně náročné.

Závěr za skupinu Vedení účetnictví:

Jako optimální považuji mít nadále ve sloučené nemocnici dva útvary:

- Účtárna (sloučení dvou účtáren bez účtování majetku)
- Operativní evidence (sloučení dvou útvarů OE včetně přesunu účtování majetku).

Oba dva útvary budou mít svého vedoucího tj. hlavní účetní a vedoucí operativní evidence. Personální úsporu neočekávám dříve, než ve druhé polovině roku 2014, nebo reálněji až v roce 2015 (po samostatném zúčtování roku 2013 a po realizaci sloučení účetnictví). Lze odhadnout úsporu kolem 8 zaměstnanců (ročně cca 2,5mil. Kč).

Co se týče lokalizace účtárny a operativní evidence předpokládáme, že budou využity stávající prostory jak ve FN Brno, tak i ve FN USA. S tím rozdílem, že jednotlivé útvary v rámci účtárny (sklady, kontrola, granty) musí sedět pohromadě na jednom místě, tj. stěhování na úrovni jednotlivých zaměstnanců lze očekávat.

2) Controlling

I v rámci controllingu jsou určité rozdíly mezi oběma nemocnicemi. Například část rozpočtů, kalkulace spravuje ve FN Brno samostatné oddělení, ve FN USA je to v rámci controllingu. Controlling ve FN Brno spravuje datové sklady, ve FN USA to má v kompetenci centrální informatika.

Pozitivum v controllingu je, že obě nemocnice zavedly stejný reportingový nástroj, Cognos od IBM. Velký problém ale je zdroj dat, FN Brno má AMIS jako nemocniční informační systém - jedná se o starší verzi a stěží implementovatelnou do FN USA.

FN USA má vyvinutý vlastní systém "šitý na míru", který v takové podobě jednoduše implantovat do FN Brno nelze.

Navíc chybí tomuto programu "modul" pojišťovna, což řeší dalším SW nástrojem.

Jako nejjednodušší řešení připadá zrealizovat "můstky" mezi tyto systémy, data přesypat do modulu pojišťovny v AMIS a tak dál vykázat do pojišťoven a analyzovat je pomocí Cognos. Problém je, že navzájem ty data přechíst nelze, například, když se bude jednat o překladového pacienta.

Výhledově bude potřeba sjednocený SW, například AMIS HD.

Controlling ve FN USA má 8 zaměstnanců. Ve FN Brno v controllingu pracuje 5 zaměstnanců, plus 4 zaměstnanci v oddělení vnitřní nemocničního účetnictví (rozpočty, kalkulace), celkem tedy 9 zaměstnanců. Srovnáme-li velikost obou nemocnic a počet zaměstnanců obou útvarů, rezervy se zdají být u FN USA. Konkrétní hodnocení, eventuálně optimalizace počtu pracovníků lze indikovat až na základě srovnání pracovních náplní, předběžně lze odhadovat úsporu 3 zaměstnanců (ročně cca 1 mil. Kč).

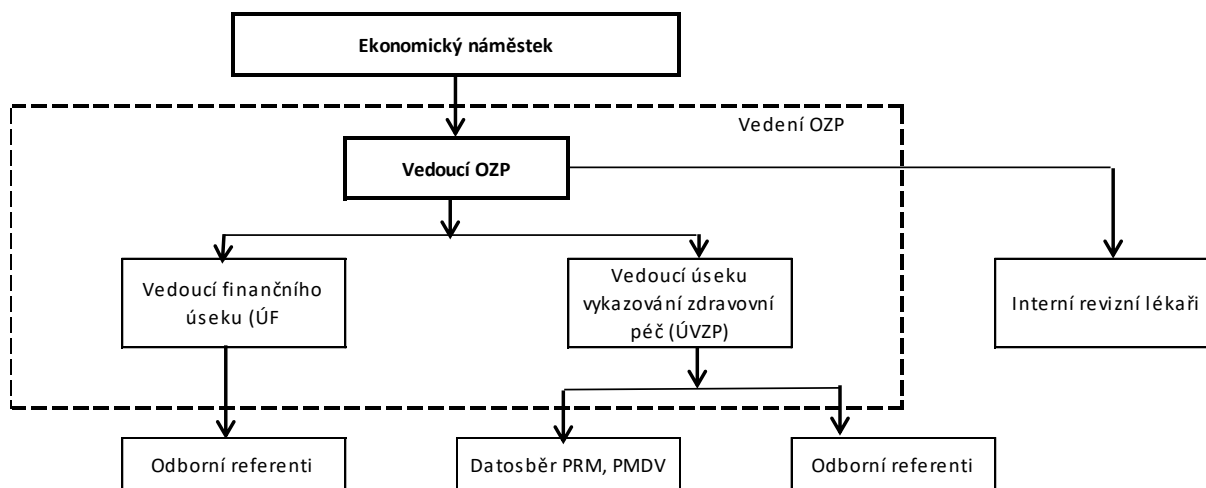
Co se týká uspořádání útvarů předpokládáme sloučení tří útvarů (controlling FN USA, controlling FN Brno, OVUF FN Brno) v jeden celek s jedním vedoucím útvaru.

3) Styk se zdravotními pojišťovnami

3 a) Oddělení zdravotních pojišťoven

I zde uvádíme organizační strukturu OZP ve FN Brno.

Členění OZP:



V rámci sloučení nemocnic bude potřeba se zaměřit na následující oblasti:

A) sjednocení smluvní agendy

1) rámcové smlouvy se ZP jsou účinné od 1.1.2013 - přechod ve stejném rozsahu práv a povinností na nástupce

2) úhradové dodatky budou uzavírány opět dle úhradové vyhlášky pro 2014 (účinnost od 1.1.2014) - nutno sjednotit referenční data (produkční ukazatele, balíčky - ISSSÚ, centra a objemy preskripce) roku 2012, toto se bude týkat ještě i roku 2015, kdy bude pravděpodobně ref. období rok 2013

3) zvláštní smlouvy - sjednocení výčtu ATC a limitů na společné dg. skupiny

B) vyúčtování roku 2013

bude ještě řešeno samostatně dle uzavřených úhradových dodatků FN Brno a FN USA

C) pasportizace (lze koncepčně řešit metodickým zastřešením FN USA)

1) sjednocení nasmlouvaných výkonů FN Brno a FN USA dle pracovišť, v AMIS čísleník nasmlouvaných výkonů

2) sjednocení žádostí na novou pasportizaci směrem k ZP (ve FN Brno databáze pasportizace v LN)

3) centralizace vedení, oprav a zasílání EP2 na portály ZP

D) sledování spotřeby center a preskripce

1) centra: nutno sjednotit data v NIS (např. pro sledování spotřeby center z MIS FN Brno vs. vykázané v AMIS, pro sledování limitů).

2) preskripce: nově stanovit limity pro jednotlivá pracoviště, sjednotit data o preskripci v NIS (objem preskripce, přehled realizace v NL...)

E) centra ENP

sjednotit hlášení ENP a zpětné kontroly, centralizace dat ENP

F) smluvní pojištěnci a cizinci (lze koncepčně řešit metodickým zastřešením FN USA)

rozdílnost procesu zachytu cizince nebo samoplátce - k sjednocení dle systému fungujícího ve FN USA

G) revizní činnost:

stejná náplň, 1IRL ve FN Brno, ve FN USA oddělení, ve FN Brno řešen proces v databázi Revizní a Kontrolní zprávy v LN

Uzávěrky, fakturace a validace odmítnuté péče - řešit dle nástupnického NIS nebo sjednocení procesu na stávající NIS obou nemocnic.

Závěr:

Oddělení zdravotních pojišťoven patří mezi nejvýznamnější útvary obou nemocnic. Při sloučení nemocnic bude náročné sjednotit agendu a realizovat uvedené činnosti.

Vzhledem k tomu, že v současné době je toto oddělení ve FN Brno spíše personálně poddimenzované, sloučením útvarů neočekáváme snížení stavu zaměstnanců.

Předpokládáme, že týmy obou nemocnic se plně integrují a zůstávají v pracovním poměru nemocnice. Bude tedy jednotné oddělení zdravotních pojišťoven s vedoucím oddělení a se zástupcem oddělení.

Při sloučení týmů bude nutné optimalizovat strukturu útvaru tím, že je potřeba co nejefektivněji řešit:

- Styk se ZP (samostatný referent u každé ZP)
- Problematiku úhrady centrových léků napříč ZP – samostatný referent
- Revize, kontroly ze strany ZP
- Sledování metodických změn (SZV atd.)

Zde očekáváme vylepšení pozice sloučené nemocnice při vyjednávání podmínek úhrad se zdravotními pojišťovnami na poskytování zdravotní péče. Sloučená nemocnice bude nenahraditelná v systému zdravotnictví Jihomoravského regionu.

3b) Oddělení DRG

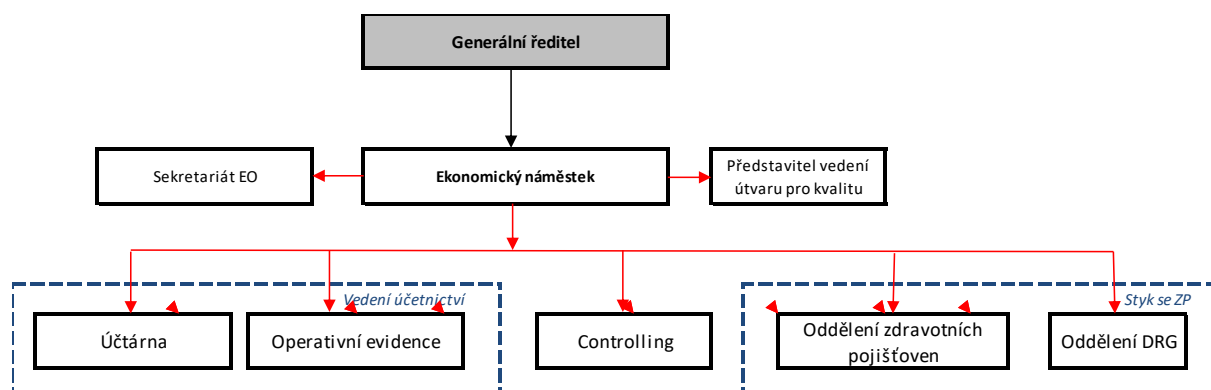
Toto oddělení považujeme za klíčový útvar, neboť výstupem činnosti útvaru mají být následující informace:

- Zkvalitnit vykazování zdravotní péče zdravotním pojišťovnám. Organizace vedení datashbářek, řešení jejich zastupitelnosti, zajištění jejich pravidelné proškolení
- Revize a kontrola vykazování, zaměřené na nákladnější výkony (UPV, multipřípady), komunikace s kódéry klinik
- Ekonomická analýza klinik a pracovišť. Analýza dle DRG bazí, dle DRG skupin, dle diagnóz. Vyhodnocení příčin ztrátovosti/ziskovosti jednotlivých případů.
- Zjištění nedostatků systému DRG (stanovení relativních vah u dospělých versus dětských pacientů, pokrytí nákladů u materiálových a časových outlierů) konzultovat a řešit s NRC a MZ.

Zde vidíme jednoznačné výhody sloučení nemocnic, neboť se nám zvětší skupina hospitalizovaných pacientů, z které vycházíme při analýzách. Pro jednání s NRC a MZ budeme moci poskytnout věrohodnější data vzhledem k velikosti sloučené nemocnice a počtu hospitalizovaných za rok. Co se týče personálu, rovněž očekáváme kvalitativní posun při zahájení společné spolupráce s erudovanými kolegy z FN USA na výše uvedených úkonech.

Tato situace navíc nám klade povinnost přímo podílet se na vylepšení systému DRG v ČR.

Nová organizační struktura EO



Příloha:

Okruhy k řešení z pohledu Oddělení účtárny a informací při sloučení obou nemocnic

Po rozhodnutí o sloučení vznikne tým z pracovníků FN Brno a FN USA, kteří budou společně muset řešit následující body:

1. sloučení závazků (jakým způsobem bude provedeno)
2. sloučení pohledávek (jakým způsobem bude provedeno)
3. organizační strukturu
4. účetní informační systém - sloučení na program, který bude využíván - tj. převod - popř. navržení způsobu zálohování předchozích dat - data by měla zůstat jak v původním účetním programu, pro případné kontroly, ale také by měla být přenesena do vybraného účetního programu, který bude vybrán jako účetní program pro sloučenou firmu a pak nastavit počet licencí. FN Brno využívá program NAV, FN USA program FEIS.
5. IŘD - bude nutno sjednotit postupy
6. nastavení schvalovacích procesů
7. nastavení a sjednocení ceníků pro správný výběr úhrad na pokladnách od 1. 1. 2014
8. nastavení účtování nadstandardů
9. způsob uzavření patientských účtů - např. regulační poplatky v případě např. hospitalizace pacienta na přelomu roku
10. sjednocení způsobu použití FRIM
11. nastavení a sjednocení způsobu schvalování požadavků na nákupy jak z KH, dotací, sponzora
12. nastavení a přidělení provozních záloh
13. klinická hodnocení - nastavení a sjednocení způsobu rozdělení zůstatků u KH, způsob rozdělení zůstatků u KH
14. sjednocení účtování výkonů za zdravotní péči na zdravotní pojišťovny - provázání mezi odd. zdravotních pojišťoven a účtárnou.
15. sjednocení problematiky konsignačních skladů - počet KOS, způsob účtování....
16. číslování dodavatelů a zákazníků - bude nutno sjednotit
17. nastavení a sjednocení agendy cestovních příkazů - bude nutné sjednotit i db, ve které bude následně tato agenda vedena
18. razítka - v případě změny názvu, IČ a DIČ bude nutno změnit
19. nastavení a sjednocení způsobu účtování DDHM - provázání skladu s operativní evidencí majetku

20. postup v případě nevyúčtovaných cestovních příkazů k 31. 12. 2013
21. dořešit prostory k archivaci - očekává se nárůst dokladů
22. nastavení, zda má být účetní závěrka ověřena auditorem
23. sjednocení dodavatelů např. pro dodávky energií
24. sjednocení fakturace na pojišťovny
25. dořešení organizace plateb na pokladnách a CEP
26. sjednocení a nastavení způsobů účtování lékáren
27. nasazení počátečních stavů v převážné většině položkově u rozvahových účtů
28. převody salda zákazníků a dodavatelů položkově
29. sloučení a rušení nadbytečných bankovních účtů
30. synchronizace úhrad splatných faktur
31. umístění pracovníků - ve FN Brno v PMDV v pavilonu P není prostorově možné, očekává se nadále umístění na dvou místech - eventuálně jiné rozsazení
32. sjednotit seznam příkazců operací, správců rozpočtu a správců přijatých faktur
33. nastavení termínů uzávěrek v roce 2014.