

Optimalizácia
hospodárenia -
produkčný, prevádzkový a personálny
audit VÚSCH a.s.

Manažérske zhrnutie

Východoslovenský ústav srdcových a cievnych chorôb, a.s. (VÚSCH) patrí medzi najmodernejšie a najšpecializovanejšie zdravotnícke zariadenia na Slovensku. Audit bol zameraný na efektívnosť využívania ľudských a finančných zdrojov, identifikáciu prevádzkových nedostatkov a návrh opatrení na optimalizáciu kapacít. Analýza pokrývala roky 2023, 2024 a prvý polrok 2025, pričom bola rozdelená na dve hlavné oblasti: personálnu a prevádzkovú efektívnosť.

Účelom prezentácie je poskytnúť prehľad kľúčových zistení z vykonaného auditu, identifikovať oblasti s potenciálom na zlepšenie a predstaviť odporúčania, ktoré podporia efektívnejšie a transparentnejšie fungovanie procesov.

Manažérske zhrnutie

Personálne zdroje a náklady

- Štruktúra zamestnancov: Dominantnú časť tvoria zdravotnícki pracovníci (75 % v 6/2025), pričom podiel dohodárov klesol na 5 %. Väčšina zamestnancov pracuje na plný úväzok (94 %), part-time úväzky sú využívané minimálne a najmä na špecifické účely (študenti, občasné výkony lekárov).
- Fluktuácia: Priemerná fluktuácia vzrástla z 8 % (2024) na 12 % (1–6/2025), čo je dôsledok rastúcej konkurencie na trhu práce. Na kľúčových oddeleniach je však fluktuácia nízka.
- Nadčasy: Najviac nadčasov generuje zdravotnícky personál (90 %), pričom objem nadčasov medziročne kolíše. Nadčasy sú využívané najmä pri zvýšenom pracovnom zaťažení a výpadkoch personálu. Systém evidencie dochádzky je elektronický, odporúča sa však zaviesť biometrické prvky pre vyššiu spoľahlivosť.
- Personálne náklady: Medziročný nárast osobných nákladov bol 11 % (2023), 13 % (2024) a 4 % (2025). Podiel osobných nákladov na celkových nákladoch nemocnice mierne rastie (z 48,6 % na 52,1 % v 2024). Najväčší nárast bol spôsobený úpravou odmeňovania v reakcii na konkurenciu a potrebou udržať kvalifikovaný personál.

Hlavné odporúčania

- Zaviesť biometrický systém evidencie dochádzky pre vyššiu spoľahlivosť a elimináciu neoprávnených záznamov.
- Podporiť priebežné vyrovňavanie nadčasov a pravidelné mesačné vyhodnocovanie ich objemu.
- Zaviesť pravidelné hodnotenie efektivity personálnych nákladov (napr. zisk na zamestnanca, produktivita práce, pomer nákladov na mzdy k výnosom). Zachovať flexibilitu v odmeňovaní a transparentne komunikovať kritériá pre odmeny a bonusy.
- Zlepšiť evidenciu tržieb na úrovni nákladových stredísk a rozvíjať podnikateľské aktivity (preventívne prehliadky pre samoplatcov, služby pre firmy).

Manažérske zhrnutie

Výkonnosť a efektívnosť

- Operačné sály: Sály nie sú využívané počas celého dňa, väčšina výkonov prebieha do 14:00. Dôvodom je najmä limitácia zo strany zdravotných poisťovní. Efektívnosť využitia sál je priestorom na zlepšenie.
- Produktivita: Zisk na jedného zamestnanca (FTE) rastie, čo naznačuje zvyšujúcu sa efektívnosť využívania ľudských zdrojov. Najvýkonnejšie oddelenia sú laboratórna biochémia, CT pracovisko a intervenčná kardiológia.
- Priemerná ošetrovacia doba: Je ovplyvnená vyšším vekom a komorbiditou pacientov, v dominantných DRG skupinách je však porovnateľná s národným priemerom.

Hlavné odporúčania

- Prehodnotiť plánovanie operačných výkonov s cieľom rovnomernejšie rozložiť zákroky počas dňa a zvýšiť využitie operačných sál.
- Zaviesť systematické zaznamenávanie všetkých osôb prítomných pri operačných výkonoch a povinnú evidenciu vykonávajúceho lekára pri každom výkone.
- Zaviesť jasne definované KPIs a benchmarking pre oddelenia a pracovné pozície.

Manažérske zhrnutie

Prevádzkové náklady a majetok

- Prevádzkové náklady: Medziročný nárast bol 6 % (2024) a 2 % (2025, extrapolované). Najväčší podiel tvoria opravy, energia a ostatné služby. Významný nárast je pri softvéri (modernizácia IT). Nadspotreba nebola identifikovaná.
- Spotreba liekov a ŠZM: Najväčšími spotrebiteľmi sú jednotky intervenčnej kardiológie, angiológie a arytmológie. Exspirované lieky a materiál tvoria zanedbateľný objem.
- Majetok: Nevyužívaný alebo neevidovaný majetok nebol identifikovaný. Evidencia je v poriadku, odpisová politika je odporúčaná na pravidelné prehodnocovanie. Poistné krytie majetku je na úrovni 89 %.

Hlavné odporúčania

- Implementovať moderný document management systém na správu zmlúv a administratívnych procesov, čo prinesie minimálne 50 % zlepšenie efektivity.
- Pokračovať v digitalizácii a automatizácii procesov vrátane využitia AI na tvorbu lekárskej dokumentácie.
- Zaviesť analytické dashboardy pre manažment na sledovanie efektivity hospitalizačnej starostlivosti a výkonnosti oddelení.
- Pravidelne prehodnocovať odpisovú politiku a dopoistiť majetok na 100 % hodnoty.

Manažérske zhrnutie

Spotreba a nákupné procesy

- Verejné obstarávanie: Prebieha transparentne, bez konfliktu záujmov. Najväčší dodávatelia liekov a ŠZM majú stabilný podiel. Časť obstarávaní je realizovaná priamo cez poisťovne, čo obmedzuje možnosť ovplyvniť ceny.
- Cenové rozdiely: Identifikované boli rozdiely v cenách rovnakých položiek medzi dodávateľmi, dôvodom sú často expiračné zľavy, množstevné zľavy alebo špecifické dohody.

Hlavné odporúčania

- Zaviesť sledovanie spotreby kľúčových liekov a ŠZM na úrovni lekárov ako KPI efektivity.
- Zvýšiť podiel verejného obstarávania a osloviť širší okruh dodávateľov vrátane medzinárodných.
- Zaviesť interný proces systematického vyhodnocovania investičných zámerov pri nákupe techniky.
- Intenzívnejšie komunikovať so zdravotnými poisťovňami o limitoch a spektre výkonov, vyjednávať lepšie podmienky.

Metodika Auditu

Použité zdroje

- Interné datasety (účtovné podklady, mzdové dáta, produkčné dáta, dochádzky, zmluvy, kolektívne zmluvy ...)
- Externé informácie a verejné zdroje
- Rozhovory priamo so zamestnancami a manažmentom
- Fyzické námatkové aj komplexné kontroly na mieste

Metodológia obsahovala najmä:

- Kvantitatívnu a kvalitatívnu analýzu dát
- Priame pozorovanie a diskusie

Vykonané aktivity:

- Analýzy interných datasetov – zoznamy zamestnancov, prehľady výkonov, prehľady nákupu a spotreby, analýza výplatných pásov, ...
- Námatkové kontroly dodržiavania pracovného času, vrátane nočnej návštevy
- Námatkové kontroly výkonu operačných zákrokov, vrátane nočnej návštevy
- Rozhovory s vedúcimi aj výkonnými zamestnancami
- Porovnanie dát na normatívy
- Fyzická kontrola majetku, výkonov, evidencií