

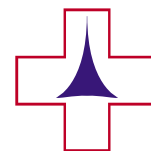
VÝROČNÍ ZPRÁVA 2002



Obsah:

1. Úvodní slovo ředitele	str. 1
2. Charakteristika organizace	str. 2
3. Zpráva o činnosti organizace	str. 4
4. Personální údaje	str. 7
5. Ekonomické údaje	str. 9
6. Záměry a strategie na rok 2003	str. 11
7. Významní sponzoři za rok 2002	str. 13

KRAJSKÁ NEMOCNICE LIBEREC
Husova 10
460 63 Liberec 1
Tel.: 420 485 311 111
Fax: 420 485 311 119
e-mail: nemlib@nemlib.cz
<http://www.nemlib.cz>



1. Úvodní slovo ředitele

Rok 2002 je třeba hodnotit z více hledisek. Konečně bylo rozhodnuto v koncepci rozvoje nemocnice. Definitivně po mnoha letech nejistoty padlo rozhodnutí v otázce Diagnosticko-terapeutického centra v Liberci Kunraticích. Tím se vytvořil prostor pro jasné a koncepční řešení rozvoje v současném areálu nemocnice.

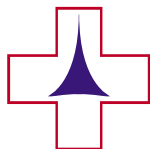
Byly stanoveny priority v jednotlivých programech medicínských a technicko investičních. Dokončení pavilonu péče o matku a dítě s moderním vybavením vytvořilo předpoklad ke kvalitní zdravotnické péči v oboru gynekologie a porodnictví s komplexní péčí o novorozence a dětskou populaci před a po porodu. Další prioritou bylo zajistit péči o onkologicky nemocné pacienty. Pracoviště radioterapie bylo vybaveno novým ozařovacím přístrojem – lineárním urychlovačem. To umožnilo aby onkologické centrum zajistilo potřebnou léčbu na regionální a nadregionální úrovni. V roce 2002 začala být naplňována vize rozšíření kapacity nemocnice o další nová pracoviště – spinální jednotku a invazivní a intervenční kardiologii. Vedle toho, stejnou prioritou je nezbytnost proporcionálního rozvoje stávajících oborů a pracovišť. Proběhly rekonstrukce operačních sálů, stomatochirurgického, kožního a očního oddělení, atd.

V oblasti personální politiky a rozvoje kvality zaměstnanců došlo k dalšímu zvýšení kvality. Nadále se kultivovaly vzájemné vztahy mezi pacienty a personálem, zvýšila se vzdělanost v jednotlivých odbornostech, více se publikovalo a přednášelo v rámci České republiky i na mezinárodním fóru. Prioritou vedení byla podpora rozvoje těchto zdrojů, zvýšení motivace zaměstnanců nejen vyšší podnikovou kulturou, lepším prostředím, ale též i platovým ohodnocením. Nemocnice Liberec se dostala ve výši mezd na průměr zaměstnanců ve zdravotnictví v nepodnikatelské sféře.

Nemocnici Liberec se však nevyhnuly hospodářské problémy. Na rozvoj bylo potřeba mnoho peněz. Státní dotace byly velmi omezeny, naprostá většina investic byla financována z vlastních zdrojů. Systémově neřešené problémy a celkový deficit ve financování zdravotnictví České republiky se promítl i do propadu v hospodaření nemocnice, která se dostala z kladných do záporných čísel. Z tohoto důvodu je třeba provést důkladné vstupní a výstupní analýzy jednotlivých procesů, které v nemocnici probíhají a prioritou pro rok 2003 bude nahlížet další vnitřní rezervy s cílem zajistit finanční konsolidaci. Stanovení strategických cílů jednotlivých medicínských oborů, zajištění jejich uskutečnitelnosti, zvýšení efektivity a produktivity ve zdravotnické a technicko hospodářské oblasti je elementárním cílem. V roce 2003 bude nutno provést optimální restrukturalizaci nemocnice, resp. jednotlivých oddělení tak, aby bylo možné finančně zvládnout komplexní rozsah léčebné péče. Bude nezbytné zvednout úroveň řídicích schopností všech vedoucích pracovníků na všech úrovních řízení. Konsolidace a stabilizace naší nemocnice je jediná cesta, jak ji dále rozvíjet na úroveň obvyklou v zemích Evropské unie. Základem toho je řízení změn, posílení role a úrovně středního managementu. Každý primář, každá vrchní sestra, vedoucí laborant, technik a další „šéfové“ se musí stát dynamickými manažery, neboť se naše nemocnice bez těchto kvalit prostě neobejde.



MUDr. Jaroslav Krutský



2. Charakteristika organizace

ZÁKLADNÍ IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

Název organizace:	Krajská nemocnice Liberec
Sídlo organizace:	Husova 10, 460 63 Liberec
IČO organizace:	829951
Právní forma:	příspěvková organizace
Název zřizovatele:	Liberecký kraj
Sídlo zřizovatele:	U Jezu 642/2a, 461 80 Liberec

DOZORČÍ RADA

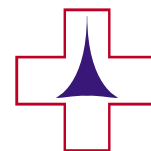
předseda	MUDr. Přemysl Sobotka senátor Parlamentu České republiky
místopředseda	Oldřich Němec poslanec Parlamentu České republiky
člen	Ing. Libor Ježek poslanec Parlamentu České republiky
člen	Ing. Jiří Urban předseda Krajské hospodářské komory
člen	Naděžda Jozífková náměstkyně primátora Statutárního města Liberec
člen	Olga Girsová zástupce odborové organizace POUZPČMS
člen	Bc. Hana Kafková zástupce odborové organizace OSZSVČR

VEDENÍ NEMOCNICE LIBEREC

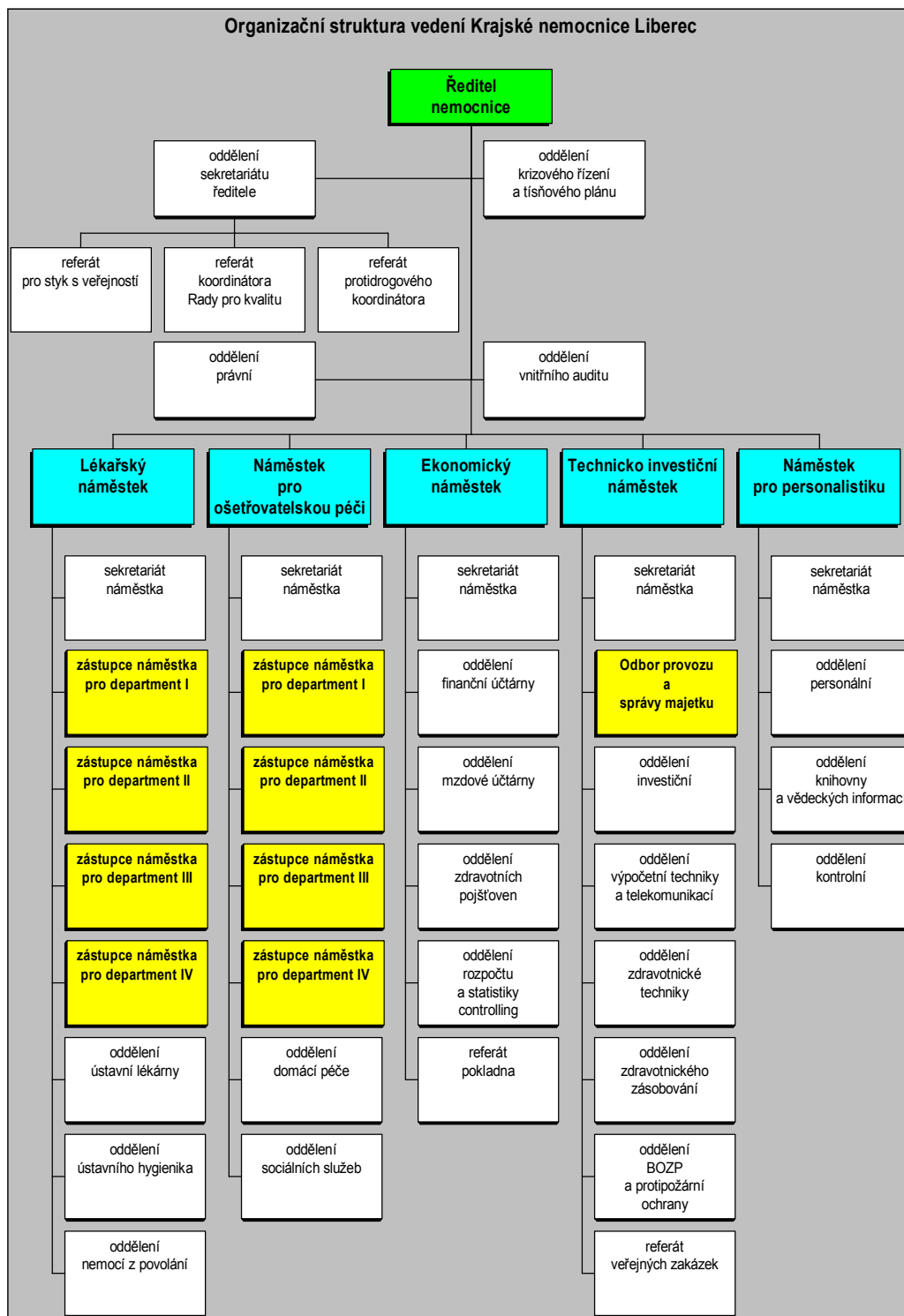
ředitel	MUDr. Jaroslav Krutský
lékařský náměstek	MUDr. Radko Janoušek
náměstek pro ošetrovatelskou péči	PhDr. Alena Riegerová
ekonomický náměstek	Ing. Pavel Zahradníček
technický náměstek	Ing. Česta Havrda
náměstek pro personalistiku	Mgr. Zbyněk Hromek

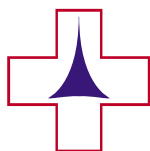
PORADNÍ ORGÁNY

Rada vedoucích lékařů departmentů
Rada vedoucích SZP departmentů
Vědecká rada
Etická komise
Rada pro kvalitu
Investiční komise
Léková komise
Nemocniční komise pro jadernou bezpečnost
Komise pro racionální využívání zdravotnických materiálů
Komise pro posuzování nezbytných diagnostických metod
Komise pro konsolidaci laboratoří



Organizační struktura vedení





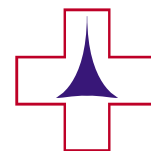
3. Zpráva o činnosti organizace

Část zdravotnická

V roce 2002 Nemocnice Liberec poskytovala zdravotnické služby v segmentech lůžkové, ambulantní, diagnostické a komplementární péče. Rozsah péče byl zajištěn ve 43 medicínských oborech na 127 pracovištích, které jsou schváleny a nasmlouvány se zdravotními pojišťovkami. V nemocnici pracovalo 229 lékařů, 26 zdravotnických vysokoškoláků, 920 středních zdravotnických pracovníků a 246 nižších a pomocných zdravotnických pracovníků. Kapacita lůžkové části byla 916 lůžek, z toho 688 lůžek v akutní péči, 86 lůžek v intenzivní péči a 142 lůžek v následné péči. V Nemocnici Liberec bylo za rok 2002 hospitalizováno 26 212 pacientů, včetně vnitřnemocničních překladů toto znamenalo příjem 33 525 pacientů. Dále bylo vyšetřeno 423 497 ambulantních pacientů. Využití lůžek bylo 81,7 % a průměrná doba hospitalizace ve všech druzích péče představovala 10,9 dne. Ve spádové oblasti nemocnice se narodilo 1 331 dětí z 1 322 porodů.

Sledované ukazatele zdravotnické činnosti	2001	2002	Rozdíl	
			Absol.	v %
průměrný počet lůžek	928	916	-12,00	-1,3
počet hosp. pacientů	24 877	26 212	1 335	5,4
% využití lůžek	79,3	81,7	2,4	3,0
počet ambulantních vyšetření	404 534	423 497	18 963	4,7
počet operačních výkonů	14 501	15 041	540	3,7
počet porodů	1 207	1 322	115	9,5
počet živě narozených dětí	1 226	1 331	105	8,6
počet nových pacientů s nádorovým onemocněním léčených zářením	895	898	3	0,3
počet dialyzovaných pacientů	172	159	-13	-7,6
počet implantací kardiostimulátorů	158	165	7	4,4
počet nozokomiálních nákaz	39	39	0	0,0

Druh poskytované péče	Počet lůžek	Využití lůžek	Průměrná ošetrovací doba
Akutní péče	688	82,1 %	6,9
Intenzivní péče	86	60,8 %	4,8
Následná péče	142	94,1	40,7

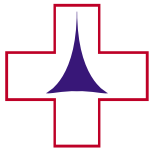


Přehled jednotlivých lůžkových a nelůžkových oddělení a pracovišť v plánu roku 2003

Lůžkové obory	Akutní péče	Počet lůžek		Celkem
		JIP	Následná péče	
1 všeobecná interna	58	7		65
2 kardiologie	30	24		54
3 revmatologie	12			12
4 diabetologie	28			28
5 oddělení tuberkulózy a resp. nemocí	29			29
6 infekce	36			36
7 chirurgie všeobecná	64	14		78
8 chirurgie cévní	15			15
9 traumatologie	32			32
10 traumatologie – spinální jednotka	15			15
11 urologie	17	4		21
12 ortopedie	35	6		41
13 pediatrie	32	5		37
14 neonatologie	18	10		28
15 gynekologie	24	5		29
16 porodnice	24	6		30
17 psychiatrie	46			46
18 dětská psychiatrie	25			25
19 detoxifikační centrum	5			5
20 rehabilitace	23			23
21 neurochirurgie	19	8		27
22 neurologie	41			41
23 ORL	18			18
24 stomatochirurgie	8			8
25 oční	17			17
26 kožní	26			26
27 ARO		9		9
28 radiační onkologie	20			20
29 klinická onkologie	30			27
30 léčebna dlouhodobě nemocných			142	142
Celkem	744	98	142	984

Nelůžková oddělení

31 funkční diagnostika	39	nukleární medicína
32 klinická biochemie	40	ústavní hygiena
33 klinická mikrobiologie	41	nemoci z povolání
34 klinická hematologie	42	preventivní péče
35 transfúzní stanice	43	domácí péče
36 patologická anatomie	44	sociální péče
37 klinická a soudní toxikologie	45	ústavní lékárna
38 radiodiagnostika		



Ošetrovatelský úsek

Ošetrovatelská péče a její kvalita

V polovině roku 2002 se Nemocnice Liberec zapojila do republikového ošetrovatelského projektu – Sledování pádů a zranění pacientů v nemocnici. Na všech odděleních se začaly používat protokoly o pádu jako součást zdravotní dokumentace. Projekt bude ukončen v polovině r. 2003.

Aktivním způsobem začaly pracovat v nemocnici konzultantky pro hojení ran pod vedením vrchní sestry kožního oddělení. Pro konzultantky byla zpracovaná speciální náplň práce.

Změněn systém nástupní praxe – zapracování typ „A“ pro absolventy škol a typ „B“ pro SZP, kteří delší dobu pracovali mimo zdravotnictví, či se u nich významně mění náplň práce.

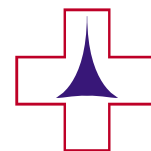
Školícím místem pro edukaci v ošetrování periferních žilních kanyl prošlo celkem 50 sester (36 z Nemocnice Liberec, 14 z externích zdravotnických zařízení).

Dětské oddělení získalo titul BABY FRIENDLY HOSPITAL.

V návaznosti na ošetrovatelský standard Rehabilitační ošetrovatelství zorganizovali zaměstnanci rehabilitace a neurochirurgie praktické semináře pro sestry o polohování pacientů s CMP.

V rámci zvyšování odborné úrovně se sestry podílejí na přednáškové činnosti, publikují v odborných časopisech, stážují na jiných pracovištích a tak vzrůstá jejich zastupitelnost v oborech.

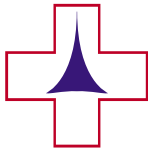




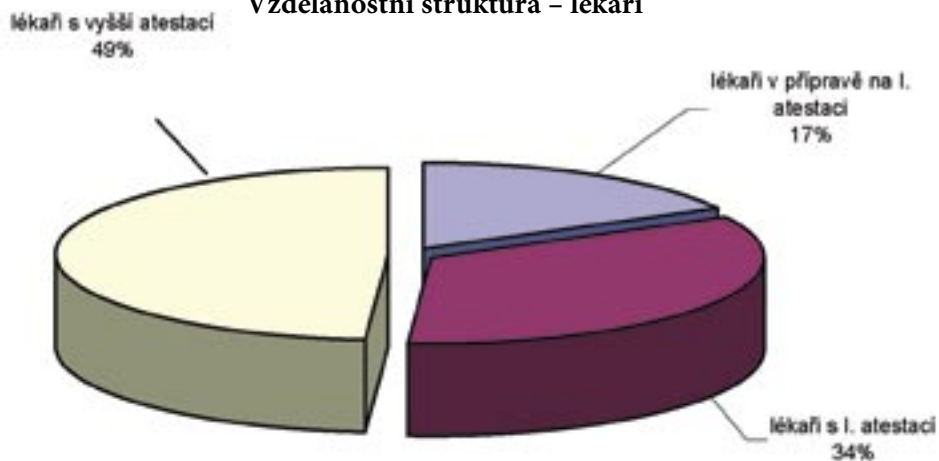
4. Personální údaje

Přepočtený průměrný stav zaměstnanců r. 2001 a 2002				
Rozdíl				
	r. 2001	r. 2002	Osob	v %
Lékaři	210,55	222,75	12,20	5,79
Farmaceuti	4,96	4,60	-0,36	-7,26
Ostatní VŠ	21,67	23,74	2,07	9,55
Odborní SŠ	6,83	5,95	-0,88	-12,88
SZP	878,58	903,76	25,18	2,87
NZP	56,52	65,92	9,40	16,63
PZP	162,37	175,22	12,85	7,91
THP	112,49	113,30	0,81	0,72
Dělníci	286,46	280,47	-5,99	-2,09
Celkem	1 740,47	1 795,71	55,24	3,17

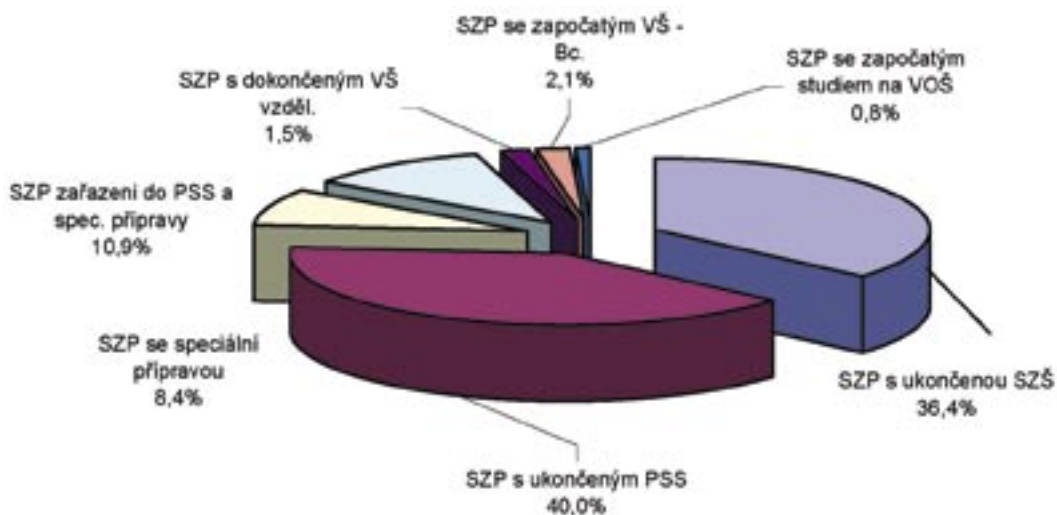
Průměrné mzdy r. 2001 a 2002					
Leden–prosinec			Průměrné mzdy v ČR		
Rozdíl 2002–2001					
	r. 2001	r. 2002	v Kč	v %	r. 2002
Lékaři	24 254	30 401	6 147	25,3	32 152
Farmaceuti	24 623	27 506	2 883	11,7	28 263
Ostatní VŠ	17 950	20 626	2 676	14,9	22 190
Odborní SŠ	11 681	14 036	2 355	20,2	13 423
SZP	13 068	14 778	1 710	13,1	15 416
NZP	8 680	9 808	1 128	13,0	11 499
PZP	9 838	11 006	1 168	11,9	10 561
THP	14 238	15 748	1 510	10,6	15 172
Dělníci	7 978	8 486	508	6,4	9 202
Celkem	13 303	15 352	2 049	15,4	15 914



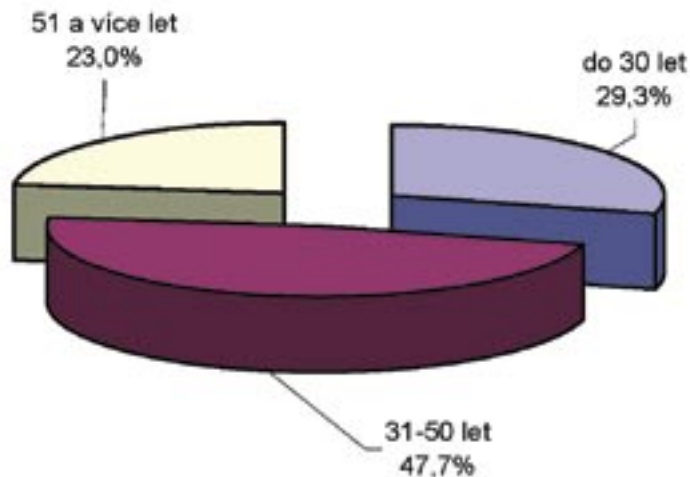
Vzdělanostní struktura – lékaři

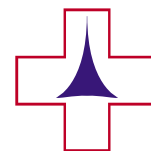


Vzdělanostní struktura – zdravotní sestry



Věková struktura zaměstnanců

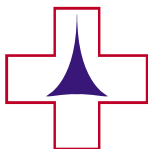




5. Ekonomické údaje

Zkrácená rozvaha

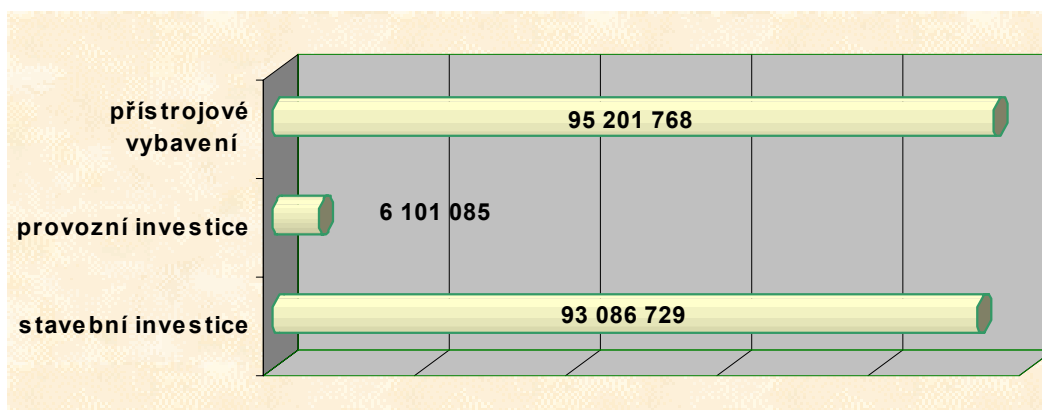
	Zůstatek k:	
	1. 1. 2002	31. 12. 2002
AKTIVA CELKEM	1 552 356	1 700 384
Stálá aktiva celkem	1 003 649	1 164 022
z toho: Dlouhodobý nehmotný majetek	15 304	21 673
Oprávký k dlouhodobému NM	-12 572	-13 834
Dlouhodobý hmotný majetek	1 517 360	1 706 404
Oprávký k dlouhodobému HM	-516 543	-550 321
Dlouhodobý finanční majetek	100	100
Oběžná aktiva celkem	548 707	536 362
z toho: Zásoby	22 976	20 559
Pohledávky z obchodního styku	126 403	141 007
Jiné pohledávky	2 685	2 179
Finanční majetek	67 540	60 062
Přechodné účty aktivní	329 103	312 555
PASIVA CELKEM	1 552 356	1 700 384
Vlastní zdroje celkem	1 065 729	1 038 511
z toho: Majetkové fondy	1 029 368	1 189 935
Finanční a peněžní fondy	43 233	-85 264
Hospodářský výsledek	-6 872	-66 160
Cizí zdroje	486 627	661 873
z toho: Rezervy	248	325
Dlouhodobé závazky	16 851	64 079
Krátkodobé závazky	444 782	576 016
Přechodné účty pasivní	24 746	21 453

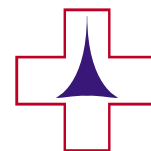


Souhrnný přehled ekonomických ukazatelů

Ukazatel	měrná jedn.	2000	2001	2002	02/01 v %
Výnosy	tis. Kč	858 982	938 312	982 956	104,76
Náklady	tis. Kč	858 714	937 876	1 042 244	111,13
Hospodářský výsledek	tis. Kč	268	436	-59 288	
Neuhrazená ztráta z minulých let	tis. Kč	7 577	7 309	6 873	94,03
Počet pracovníků - fyzický stav	osoby	1 735	1 816	1 845	101,60
Dlouhodobý hmotný majetek	tis. Kč	1 358 113	1 517 360	1 706 404	112,46
Zásoby	tis. Kč	20 596	22 976	20 559	89,48
Pohledávky z obchodního styku	tis. Kč	144 153	126 403	141 007	111,55
Dlouhodobé závazky	tis. Kč	29 110	16 851	64 079	380,27
Krátkodobé závazky	tis. Kč	141 944	444 782	576 016	129,51
Majetkové fondy	tis. Kč	923 893	1 029 368	1 189 935	115,60
Hospodářský výsledek	268	436	-59 288		

Investice za rok 2002 v Kč





6. Záměry a strategie na rok 2003, střednědobé a dlouhodobé cíle

Základní cíle 2003

Proces organizace a řízení

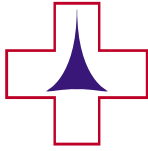
- Přejít pod zřizovatelské funkce Libereckého kraje. Rekapitulace a inventarizace majetku ČR v právu hospodaření nemocnice a jeho převod Libereckému kraji.
- Reorganizace řízení s cílem zrychlit restrukturalizaci nemocnice. Zajistit podmínky změny procesu řízení nemocnice. Zpracovat nový organizační řád, který významně posílí střední management jako základní předpoklad pro změnu způsobu řízení na všech organizačních stupních nemocnice.
- Vypracovat novou organizační strukturu na všech úrovních řídicích funkcí jako nezbytný nástroj pro restrukturalizaci a konsolidaci nemocnice.
- Vypracovat závazná kritéria hodnocení vedoucích zaměstnanců nemocnice.
- Posílit úsek personální politiky a řízení lidských zdrojů.
- Posílit a konsolidovat kontrolní činnost a vnitřní audit.

Proces zdravotnických služeb a poskytované péče

- Dokončit rekonstrukci a přestěhovat do nových prostor kožní oddělení.
- Dokončit rekonstrukci a přestěhovat do nových prostor oční oddělení.
- Dokončit rekonstrukci a přestěhovat do nových prostor kožní oddělení.
- Rozšířit kapacitu interních oborů.
- Restrukturalizovat kardiologické oddělení a zahájit činnost pracoviště invazivní kardiologie.
- Zahájit činnost na novém pracovišti spinální jednotky.
- Realizovat rekonstrukci a rozšíření gastroenterologického oddělení.
- Modernizovat oddělení nukleární medicíny v přístrojové oblasti.
- Restrukturalizovat lůžkový fond v závislosti na potřebách a trendech vývoje v rámci kraje a ČR.
- Přizpůsobit rozsah a strukturu výkonů a poskytované péče v jednotlivých medicínských oborech potřebám spádové oblasti a finančním možnostem.
- Koncipovat strategické plány jednotlivých zdravotnických a obslužných oddělení a shrnout je do strategického plánu nemocnice.
- Měnit strukturu poskytované péče v závislosti na finančních zdrojích.
- Zvýšit efektivitu léčebného procesu.
- Zvýšit manažerskou úroveň a kvalitu řídicí schopnosti primářů, vrchních sester a vedoucích zaměstnanců podpůrných provozů.

Proces finančního řízení

- Dodržet finanční plán a hospodářský výsledek stanovený zřizovatelem.
- Stanovit a vybrat optimální způsob úhrady od zdravotních pojišťoven dle vyhlášky MZ ČR.
- Navýšit ostatní zdroje financí.
- Stanovit finanční plány všech úseků nemocnice.
- Analyzovat hospodaření na základní úrovni – oddělení, departmenty.
- Zpřesnit controlling a zpřísnit rozpočtovou kázeň.
- Optimalizovat distribuci a redistribuci finančních zdrojů.
- Zvýšit kontrolu efektivitu a jakosti.
- Vytvořit kritéria hodnocení a motivací vedoucích zaměstnanců.



Proces řízení investičního rozvoje

- Stanovit investiční plán s cílem omezit investice na nezbytné minimum.
- U každé investice stanovit její efektivitu a návratnost.
- Pokračovat v koncepci rozvoje technické infrastruktury nemocnice.

Proces obchodu

- Více centralizovat nákupy a hodnotit jejich efekt finanční analýzou.
- Zvýšit nabídku vlastních služeb nehrazených z veřejných zdrojů.
- Zvýšit aplikaci poznatků marketingu.
- Minimalizovat ztráty.

Proces řízení kvality a jakosti

- Příprava na zavedení systému řízení kvality ISO, EFQM.

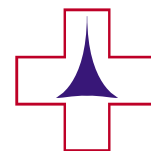
Proces řízení interních podpůrných služeb

- Analýza centralizace a outsourcingu obslužných procesů k hlavní činnosti služeb nemocnice.
- Pokračovat v koncepci energetických úspor.

Souhrnně lze konstatovat, že je nezbytné v roce 2003 na základě klíčových zjištění ze vstupních analýz vypracovat krátkodobá stabilizační opatření, která povedou ke stabilizaci základních procesů a činností probíhajících v nemocnici. Bude třeba využít nástrojů krizového řízení v oblasti příjmů, nákupů a osobních nákladů s efektivním řízením podpůrných činností.

Střednědobé a dlouhodobé cíle

- V roce 2003 je nezbytné dokončit vizi a strategii rozvoje nemocnice, definovat a aplikovat jednotný systém řízení a měření efektivity a kvality poskytované péče a služeb v rozsahu krajské a celostátní potřeby.
- Zrychlit přípravu nemocnice na vstup ČR do EU.
- Vytvořit uvnitř nemocnice konkurenční předpoklady možnosti příhraniční spolupráce (cross-border contracts) – euroregionální nemocnice.
- Zajistit dostupnost zdravotní péče, vysokou kvalitu poskytovaných služeb a finanční stabilitu.
- V konkrétních investičních záměrech zdravotnických programů v tomto horizontu jsou:
 - Rekonstrukce a výstavba stravovacích provozů.
 - Výstavba traumatologického centra.
 - Kardiocentrum (rozšíření kardiologie o kardiochirurgii).



7. Významní sponzoři Krajské Nemocnice Liberec za rok 2002

**Anežka Sedláčková
A.M.I.
Baxter Czech, spol. s r.o.
B. Braun
Bílí Tygři Liberec, s.r.o.
BOHEXIM GLASS s.r.o.
ČLK okresní sdružení lékařů
Hrádek s.r.o.
Interma – ing. Kašpar
pí Jesberová
Johnson & Johnson s.r.o.
Liberecká automobilová doprava
Nadace Komerční banky – Jistota
Nadace Preciosa
Nadace škola hrou
Okresní úřad
Ormed
Statutární město Liberec
Štangler Jaroslav**

Všem sponzorům Krajské nemocnice Liberec upřímně děkujeme.