

**Vysoká škola ekonomická v Praze  
Fakulta managementu  
Jindřichův Hradec**

# **Diplomová práce**

**Matúš Lusk**  
2007



Vysoká škola ekonomická v Praze  
Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

# Strukturální analýza nákladů Thomayerovy nemocnice

Vypracoval:

*Matúš Lusk*

Vedoucí diplomové práce:

*prim. MUDr. Rudolf Střítecký*

*Jindřichův Hradec, duben 2007*

# Prohlášení

*Prohlašuji, že diplomovou práci na téma*

***Strukturální analýza nákladů***

***Thomayerovy nemocnice***

*jsem vypracoval samostatně.*

*Použitou literaturu a podkladové materiály*

*uvádím v příloženém seznamu literatury.*

***Jindřichův Hradec, duben 2007***

---

***podpis studenta***

# Poděkování

**prim. MUDr. Rudolfo Stříteckému**

*primáři Dětského oddělení Jindřichobradecké nemocnice*

*a profesorovi institutu managementu zdravotnictví*

*z Vysoké školy ekonomické v Praze*

*Fakulty managementu v Jindřichově Hradci*

*za pomoc a cenné rady.*

**MUDr. Petrovi Malému**

*řediteli Fakultní Thomayerovy nemocnice v Praze*

*a*

**Ing. Haně Sedakovové**

*z účetního oddělení Fakultní Thomayerovy nemocnice v Praze*

*za pomoc a poskytnutí informací.*

# Anotace

## *Strukturální analýza nákladů Thomayerovy nemocnice*

Cílem práce je provedení analýz nákladů na nemocničních odděleních - identifikace a kvalifikace variabilních a fixních nákladů, včetně určení poměrových ukazatelů, které poskytnou detailní pohled na efektivitu hospodaření těchto oddělení. Výsledky mohou být použity pro návrh manažersko-ekonomických změn jejich provozu.

*duben 2007*

# Obsah:

<b>ÚVOD</b>	<b>1</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b>	<b>3</b>
<b>1. MANAGEMENT VE ZDRAVOTNICTVÍ</b>	<b>3</b>
1. 1. TYPOLOGIE ZDRAVOTNICKÝCH INSTITUCÍ	3
1. 2. NEMOCNICE JAKO ZDRAVOTNICKÁ INSTITUCE	5
1. 2. 1. ZÁKLADNÍ STRUKTURA NEMOCNIC	6
1. 3. FINANCOVÁNÍ A HOSPODAŘENÍ NEMOCNIC	7
1. 3. 1. EKONOMICKÉ VÝSLEDKY NEMOCNIC	8
<b>2. NÁKLADY A JEJICH ČLENĚNÍ</b>	<b>11</b>
2. 1. ČLENĚNÍ NÁKLADŮ	11
2. 1. 1. ČLENĚNÍ NÁKLADŮ PODLE ZÁVISLOSTI NA OBJEMU VÝKONŮ	12
2. 2. VARIABILNÍ A FIXNÍ NÁKLADY	13
2. 2. 1. VARIABILNÍ NÁKLADY	14
2. 2. 2. FIXNÍ NÁKLADY	15
2. 3. STRUKTURA A ROZDĚLENÍ FIXNÍCH A VARIABILNÍCH NÁKLADŮ VE FTN	16
2. 4. ANALÝZA BODU ZVRATU	18
2. 4. 1. MATEMATICKÉ VYJÁDŘENÍ BODU ZVRATU	19
<b>3. CHARAKTERISTIKA PODNIKU</b>	<b>22</b>
3. 1. ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI	22
3. 1. 1. POSLÁNÍ A PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ:	22
3. 1. 2. DOPLŇKOVÁ ČINNOST	22
3. 2. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	23
3. 3. HISTORIE A PROFIL FAKULTNÍ THOMAYEROVY NEMOCNICE S POLIKLINIKOU	24
3. 3. 1. HISTORIE NEMOCNICE	24
3. 4. SPÁDOVÁ OBLAST	26

**ANALYTICKÁ ČÁST**

PRŮBĚH NÁKLADŮ - 1. INTERNÍ KLINIKA	28
PRŮBĚH NÁKLADŮ - 2. INTERNÍ KLINIKA	30
PRŮBĚH NÁKLADŮ - ODDĚLENÍ REVMATOLOGIE A REHABILITACE	32
PRŮBĚH NÁKLADŮ - LÉČEBNA DLOUHODOBĚ NEMOCNÝCH	34
PRŮBĚH NÁKLADŮ - LDN PROSEČNICE	36
PRŮBĚH NÁKLADŮ - INFEKČNÍ ODDĚLENÍ	38
PRŮBĚH NÁKLADŮ - PNEUMOLOGICKÁ KLINIKA 1. LF UK - FTNSP	40
PRŮBĚH NÁKLADŮ - KLINIKA NEUROLOGIE	42
PRŮBĚH NÁKLADŮ - ODDĚLENÍ DĚTSKÉ NEUROLOGIE	44
PRŮBĚH NÁKLADŮ - ODDĚLENÍ DĚTSKÉ PSYCHIATRIE	46
PRŮBĚH NÁKLADŮ - DĚTSKÁ KLINIKA 1. LF-UK + IPVZ	48
PRŮBĚH NÁKLADŮ - GYNEKOLOGICKO PORODNICKÉ ODDĚLENÍ	50
PRŮBĚH NÁKLADŮ - NOVOROZENECKÉ ODDĚLENÍ	52
PRŮBĚH NÁKLADŮ - KLINIKA CHIRURGIE	54
PRŮBĚH NÁKLADŮ - ANESTEZIOLOGICKO RESUSCITAČNÍ KLINIKA	56
PRŮBĚH NÁKLADŮ - UROLOGICKÉ ODDĚLENÍ	58
PRŮBĚH NÁKLADŮ - ORL	60
PRŮBĚH NÁKLADŮ - OČNÍ ODDĚLENÍ	62
PRŮBĚH NÁKLADŮ - ZUBNÍ ODDĚLENÍ - AMBULANCE	64
PRŮBĚH NÁKLADŮ - ONKOLOGICKÉ ODDĚLENÍ	66
PRŮBĚH NÁKLADŮ - ODDĚLENÍ LÉKAŘSKÉ GENETIKY	68
PRŮBĚH NÁKLADŮ - KLINIKA DĚTSKÉ CHIRURGIE A TRAUMATOLOGIE	70
PRŮBĚH NÁKLADŮ - ZÁVODNÍ LÉKAŘ + IPP	72
PRŮBĚH NÁKLADŮ - ODDĚLENÍ KLINICKÉ BIOCHEMIE	74
PRŮBĚH NÁKLADŮ ODDĚLENÍ KLINICKÉ HEMATOLOGIE	76
PRŮBĚH NÁKLADŮ - ODDĚLENÍ RDG	78
PRŮBĚH NÁKLADŮ - TRANSFÚZNÍ ODDĚLENÍ	80
PRŮBĚH NÁKLADŮ - ODDĚLENÍ PATOLOGIE	82
PRŮBĚH NÁKLADŮ - ODDĚLENÍ NEMOCNIČNÍ HYGIENY A EPIDEMIOLOGIE	84
PRŮBĚH NÁKLADŮ - MIKROBIOLOGICKÉ ODDĚLENÍ	86
PRŮBĚH NÁKLADŮ - IMUNOLOGICKÁ LABORATOŘ	88
PRŮBĚH NÁKLADŮ - ODDĚLENÍ PSYCHOLOGIE - AMBULANCE	90

<b>4. ZÁVĚREČNÉ SHRNU TÍ ANALÝZ NÁKLADŮ KLINIK FTN</b>	<b>92</b>
<b>4. 1. SHRNU TÍ PRŮBĚHU NÁKLADŮ JEDNOTLIVÝCH KLINIK</b>	<b>92</b>
<b>4. 2. SHRNU TÍ VÝVOJE POMĚROVÉHO UKAZATELE VARIABILITY NÁKLADŮ</b>	<b>100</b>
<b>4. 3. SHRNU TÍ VÝVOJE NÁKLADŮ, VÝNOSŮ A HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU PODLE JEDNOTLIVÝCH ODDĚLENÍ NEMOCNICE</b>	<b>101</b>
<b>ZÁVĚR</b>	<b>103</b>
<b>LITERATURA</b>	<b>106</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b>	<b>107</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b>	<b>107</b>
<b>PŘÍLOHY</b>	<b>108</b>
<i>PŘÍLOHA Č. 1 UPRAVENÁ ÚČETNÍ OSNOVA PRO ZDRAVOTNICKÉ ZAŘÍZENÍ</i>	108
<i>PŘÍLOHA Č. 2 UKÁZKA ZDROJOVÝCH DAT ANALÝZ - HOSPODAŘENÍ I. INTERNÍ KLINIKY</i>	114
<i>PŘÍLOHA Č. 3 UKÁZKA ZDROJOVÝCH DAT ANALÝZ - HOSPODAŘENÍ I. INTERNÍ KLINIKY</i>	115
<i>PŘÍLOHA Č. 4 PŘEHLED DOTACÍ A GRANTŮ FTN ČERPANÝCH V PLNÉ VÝŠI PRO ROK 2006</i>	116



# Úvod

Jedním z nejdiskutovanějších témat dnešní doby je stav a směřování českého zdravotnictví. Problematika zdravotnictví v očích občanů předčila i takové závažné společenské okruhy jakými jsou bezpečnost nebo korupce.

Existující koncepce reflektující zděděnou strukturu zdravotního systému socialistického typu, založeného na rozsáhlé síti nemocnic, s důrazem na dostupnost, je v podmínkách aktuálního systému ekonomiky a financování zdravotní péče v ČR dlouhodobě neudržitelná. Zdá se, že naše zdravotnictví se ještě (po 15 letech vývoje) nedokázalo vyrovnat s podmínkami volné tržní ekonomiky. Rezort zdravotnictví představoval pro každou polistopadovou vládu politickou nášlapnou minu a ani jedné z vlád se nepovedlo zdravotnický systém zásadně reformovat.

Mezi nejpálčivější problémy českého zdravotnictví patří vysoká centralizace řízení a pasivita zdravotních pojišťoven, důsledkem čehož je mimo jiné nadbytek lůžkových kapacit. Nízká alokační a technická efektivnost zapříčiňuje plýtvání zdroji (včetně těch lidských) a je ve svém důsledku zdrojem zvyšujícího se dluhového břemena ve zdravotnickém systému. Také vede k oscilacím ve kvalitě zdravotní péče, což společně vytváří prostor ke korupci a dlouhodobě neuspokojivému hospodaření poskytovatelů péče.

Rostoucí náklady jsou důsledkem zejména změn v demografickém vývoji obyvatelstva, struktury morbidit či mortality a zavádění nových terapeutických technologií. Největší podíl na zvyšování nákladů, a to především ve vyspělých krajinách, má stárnutí populace. Příčinou je nižší natalita a dosahování vyššího středního věku právě z důvodu kvalitnější zdravotní péče a z ní plynoucí nižší mortality seniorů. Výsledkem je stav, kdy populace celkově stárne, přibývá polymorbidních pacientů a výdaje na zdravotní zabezpečení takové skupiny osob řádově převyšuje ekonomické možnosti stávajícího systému.

Další příčinou rostoucích nákladů je nová struktura chorob s převažujícím podílem chronických a těch souvisejících s životním stylem populace. V souvislosti s globalizací je opět nastolena otázka možných epidemií a „návratu“ dříve téměř vymizelých infekčních chorob. Posledním výrazným elementem zvyšujícím náklady ve zdravotnictví jsou nové technologie – ať už terapeutické či diagnostické, jejich vývoj a implementace.

Diplomová práce se zabývá analýzou nákladů vybraného zdravotnického zařízení, konkrétně Fakultní Thomayerovy nemocnice s poliklinikou, jakožto typického reprezentanta zdravotnického zařízení, kde v roli vlastníka i zřizovatele vystupuje stát. Fakultní nemocnice jsou specifickým zdravotnickým zařízením, kterému se často připisuje vysoká míra zadlužení a výrazný podíl

na ekonomické nestabilitě aktuálního zdravotního systému. Svou roli zde sehrává i permanentní selhávání státu jako vlastníka a věřitele poslední instance.

Analýza nákladů, prezentovaná v diplomové práci, spočívá v detailním provedení a vyhodnocení „subanalýz“ nákladů na jednotlivých nemocničních odděleních Fakultní Thomayerovy nemocnice s poliklinikou a to zejména na základě identifikace a kvantifikace variabilních a fixních nákladů, včetně určení poměrových ukazatelů, které poskytnou detailní pohled na efektivitu hospodaření těchto oddělení. Výsledky pak mohou být použity pro návrh manažersko-ekonomických rozhodnutí (opatření) v řízení těchto oddělení.

Rozdělení nákladů na variabilní a fixní spolu s některými dalšími výsledky analýz nákladů mohou sloužit jako podklad analýzy bodu zvratu, která slouží k rozhodování o změně objemu a sortimentu výkonů (u F\*TN počet pacientů a složitost léčby jejich diagnóz) v souvislosti s dopadem na výši hospodářského výsledku (nákladů, výnosů a zisku).

# Teoretická část

## 1. Management ve zdravotnictví

### 1.1. Typologie zdravotnických institucí

Smyslem typologie zdravotnických institucí je pragmatické utřídění, které si klade za úkol ozřejmit obecné a zvláštní vlastnosti institucí a tedy i různorodé možnosti efektivního řízení jejich různých typů. Relativně přesná znalost typů zdravotnických institucí umožňuje lépe pochopit vzájemnou odlišnost různých typů institucí. Napomáhá nám pochopit důvody, které vedly k jejich vzniku i formě. Dále nám umožňuje správně zvolit organizaci řídicí soustavy těchto organizací, která se budou měnit jak podle účelu tak podle velikosti dané instituce.

Žádná typologie zdravotnických institucí nemůže být rigidní, ale musí být schopná v čase akceptovat nové skutečnosti a nové úkoly společnosti, protože jejím účelem je napomáhat řešit praktické problémy.

Jednoduchá typologie:<sup>1</sup>

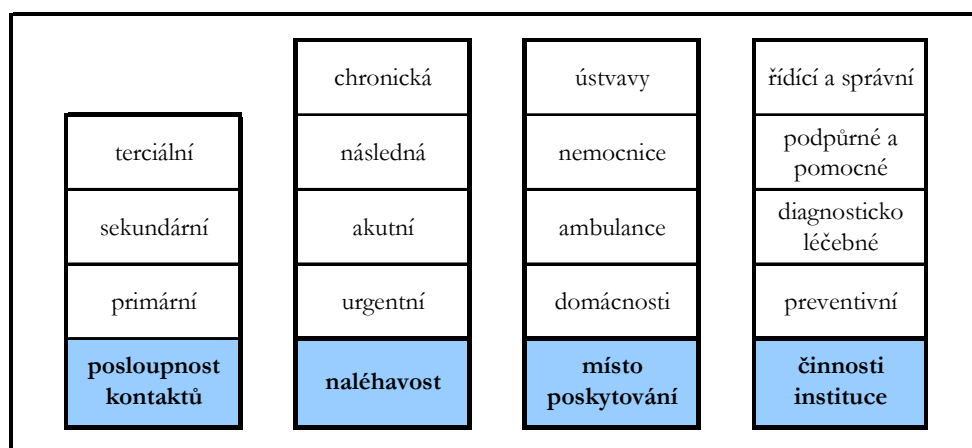
- Ambulantní a lůžková péče
- Preventivní, kurativní a rehabilitační instituce
- Instituce pro akutní a chronickou léčbu
- Instituce vzniklé na bázi medicínských oborů
- Instituce pro primární, sekundární a terciární léčbu

Příkladem jiné typologie je dvourozměrná typologie zdravotnických služeb, která vychází z kombinace hledisek klasifikace a tříd institucí. (tab. č. 1) To podněcuje k tomu, aby se při změně podle jednoho hlediska dotvářely změny a doplnění i v klasifikacích podle dalších typologických hledisek.

---

<sup>1</sup> GLADKIJ, Ivan a kol.: Management ve zdravotnictví, 1. vyd., Brno, Computed Press, 2003, ISBN 80-7226-996-8

**Obr. č. 1 Hlediska typologie zdravotnických služeb<sup>2</sup>**



Ze systémového hlediska je účelné dělit zdravotnické instituce z hlediska jejich začlenění do primární, sekundární a terciární péče.

### **Primární zdravotnická péče**

WHO definuje primární zdravotnickou péči jako místo prvního kontaktu s lidmi, které poskytuje opatření ke zlepšení zdraví v komunitě.

V České republice je primární péče poskytována na municipální nebo lokální úrovni a rozlišuje čtyři druhy lékařů prvního kontaktu:

- Praktický lékař pro dospělé
- Praktický lékař pro děti a dorost – specifikum ČR
- Gynekolog
- Stomatolog

Primární zdravotnické služby u nás zahrnují poskytování všeobecné péče a mají preventivní charakter. Přesto jsou více orientované na kurativu a odesílání pacientů ke specialistům je ve srovnání s ostatními zeměmi stále dosti vysoké.

### **Sekundární zdravotní péče**

Sekundární zdravotní péče zahrnuje specializovanou ambulantní a odbornou nemocniční péči. Přísun pacientů spočívá zejména v odesílání z primární péče.

---

<sup>2</sup> GLADKIJ, Ivan a kol.: Management ve zdravotnictví, 1. vyd., Brno, Computed Press, 2003, ISBN 80-7226-996-8

## **Terciární zdravotní péče<sup>3</sup>**

Zahrnuje vysoce specializované služby, které nepatří do sekundární péče, ze které jsou sem pacienti zpravidla odesíláni pro složitou diagnostiku a terapii. Patří sem lékařské a další odborné služby zpravidla vysoce nákladné, které v sekundární péči nejsou dostupné a neměly by být financovány z veřejných zdrojů.

### ***1. 2. Nemocnice jako zdravotnická instituce***

Z hlediska řízení zdravotnických institucí má zatím největší význam řízení nemocnic. Nemocnice je zpravidla definována jako „lůžkové zdravotnické zařízení, které má licenci k poskytování zdravotní péče, organizovaný zdravotnický tým požadované kvalifikace a je schopno poskytovat nepřetržitě lékařské a ošetrovatelské služby“<sup>4</sup>.

Základní funkcí nemocnic je léčba pacientů, kteří z objektivních příčin nemohou být léčeni ambulantně. Podstata činnosti všech nemocnic spočívá v diagnostické a léčebné činnosti a činnosti spadajících do oblasti sekundární a terciární péče. Mezi další funkce nemocnic patří výchova nových lékařů a zdravotnického personálu nebo provádění klinického výzkumu.

Nemocnice můžeme členit hned z několika různých hledisek.<sup>5</sup>

#### **1. Podle průměrné délky ošetřování doby**

- Nemocnice pro akutní péči – průměrná délka ošetrovací doby jednoho hospitalizovaného pacienta do 30 dnů
- Nemocnice pro dlouhodobě nemocné

#### **2. Podle typu vlastnictví**

- Nemocnice ve vlastnictví státu – univerzitní, fakultní nebo vojenské nemocnice
- Veřejné nemocnice ve vlastnictví a správě měst a obcí
- Nemocnice ve správě církví, dobročinných organizací

---

<sup>3</sup> V současnosti moderní přístupy k sektorům zdravotních služeb rozlišují pouze primární a sekundární oblasti zdravotní péče, přičemž původně terciární oblast s rozvojem technologií splynula s předchozí kategorií.

<sup>4</sup> GLADKIJ, Ivan a kol.: Management ve zdravotnictví, 1. vyd., Brno, Computed Press, 2003, ISBN 80-7226-996-8.

<sup>5</sup> STRNAD L., GLADKIJ I.: Postavení nemocnic v systému zdravotní péče. Zdravotnictví v ČR, 3. vyd., 2000,

- Soukromé nemocnice – akciové společnosti, družstva

### 3. Podle převažujícího druhu péče

- Specializované – odborné léčebné ústavy<sup>6</sup>
- Všeobecné – je v nich prováděna komplexní diagnostika a léčba nemocí včetně provádění chirurgických zákroků.

Všeobecné nemocnice jsou v různých zemích dále tříděny podle rozsahu prováděných činností či jiných kritérií. Nezřídka je tímto kritériem rozsah lůžkového fondu nemocnice, podle kterého nemocnice dělíme na:

- Nemocnice malé – zpravidla do 300 lůžek
- Nemocnice střední – 300 až 600 lůžek
- Nemocnice velké – s kapacitou nad 600 lůžek<sup>7</sup>

#### 1. 2. 1. Základní struktura nemocnic

I když určení organizační struktury nemocnic bývá zcela v kompetencích jejich vedení nebo zřizovatele či vlastníka, dá se v podstatě každá nemocnice rozčlenit na tři relativně samostatné subsystémy.

##### 1. Subsystém zahrnující pracoviště preventivní péče

- Specializovaná oddělení a kliniky členěné podle lékařských oborů, které se následně člení na ambulantní, lůžkovou, laboratorní a přístrojovou část
- Pracoviště společných a vyšetřovacích složek. Jedná se o laboratorní a přístrojové pracoviště, která poskytují specializované služby všem oddělením
- Tento subsystém kromě preventivní péče zahrnuje taktéž kurativu.

---

<sup>6</sup> Platí pouze pro ČR. V zahraničí jsou tato specializovaná zdravotnická zařízení zahrnována pod lůžkový fond nemocnic, což je překážkou při porovnávání lůžkového fondu mezi jednotlivými zeměmi.

<sup>7</sup> Fakultní a krajské nemocnice mají zpravidla kolem 1000 lůžek. V zahraničí je rozsah lůžkového fondu používaného pro toto dělení citelně menší.

## **2. Subsystem zahrnující pracoviště logistického typu**

Úkolem tohoto subsystemu je zabezpečení výkonu podpůrných činností zajišťujících plynulý chod nemocnice. Patří sem útvary, jakými jsou stravovací provoz, dopravní služba nebo energetika.

## **3. Subsystem manažersky a ekonomicko-právní**

Tento systém zahrnuje vrcholový management nemocnice, management střední úrovně a manažery na prvním stupni řízení.

### ***1. 3. Financování a hospodaření nemocnic***

Od roku 1997 jsou nemocnice financovány tzv. paušální platbou, výše, které byla stanovena na základě skutečnosti předcházejícího roku. Paušál vycházel z výše finančních prostředků, které tato nemocnice obdržela v předcházejícím roce, kdy však byla financována ještě výkonovým systémem, tzn. platbou za provedené výkony.

Paušální financování nemocnic vychází z předpokladu, že převážná část nákladů nemocnic tvoří náklady fixní, nezávislé na počtu pacientů či prováděných výkonů. Uvádí se, že podíl fixních nákladů na nákladech celkových je cca 75 %. Konstrukce paušálu v roce 1997 byla tedy odvislá od faktů uvedených jednotlivými nemocnicemi, tedy výška tohoto paušálu je pro jednotlivé nemocnice odlišná.

Podobným systémem jsou financovány i nemocnice, většinou neziskové organizace, ve vyspělých evropských státech, kde mají podobným způsobem dopředu stanoveny rozpočty nebo paušální platby. Takovýto systém by ale měl být doplněn motivačními prvky k provádění výkonů a lepšímu nakládání s finančními zdroji. Důvodem je fakt, že paušální systém vede spíše ke snižování počtu prováděných výkonů vzhledem k stoupajícím nákladům na tyto výkony. Řešením by mohl být paušální systém, ve kterém by ale určitá část zdravotní péče byla financována výkonovým systémem.

„Státní nemocnice v současné době pracují z hlediska financování prakticky jako příspěvkové organizace. Zdroje získané například z vlastní hospodářské činnosti jsou odváděny zřizovateli, tj. ministerstvu zdravotnictví. Pouze finance na granty (to se týká fakultních nemocnic s vědeckou a výzkumnou činností) zůstávají nemocnicím k dispozici. Z hlediska nutných finančních prostředků se však jedná o zcela nepodstatnou částku. Investiční účet nemocnice je pod dohledem ministerstva, je stanoven investiční limit, všechny investice nad tento limit vyžadují souhlas ministerstva. Rozsáhlejší investice nejsou prováděny z finančních prostředků dané nemocnice, ale přímo ze státního, popřípadě krajského rozpočtu. Některé vybrané nemocnice ve státním

vlastnictví (fakultní či místní) mohou tedy být, kromě financování zdravotními pojišťovnami, financovány příspěvky ze státního, popřípadě krajského rozpočtu.<sup>8</sup>

### 1. 3. 1. Ekonomické výsledky nemocnic

Díky množství spotřebovaných finančních prostředků mají nemocnice výsadní postavení mezi zdravotnickými zařízeními. Z výdajů všech zařízení poskytujících zdravotní péči tvoří náklady nemocnic zhruba  $\frac{3}{4}$  celkových výdajů. V rámci samotných nemocnic má největší váhu 23 státních nemocnic, které se kupříkladu v roce 2005 podílely na celkových vynaložených peněžních prostředcích 49 procenty.

Ústav zdravotních informací a statistiky vydal aktuální přehled informací o nákladech, výnosech a hospodářském výsledku nemocnic k 30. 6. 2006, ve kterém můžeme najít následující údaje:<sup>9</sup>

Celkové náklady nemocnic se k 30. 6. 2006 vyšplhaly na 48 mld. Kč, oproti pololetí minulého roku tak vzrostly o 9 %. Meziroční nárůst v rozmezí od 10 % do 22 % zaznamenaly z jednotlivých nákladových položek náklady osobní (zřejmě v důsledku zákonného navýšení tarifů), náklady na odpisy, na energie (vlivem růstu cen energií), zvýšila se i vykázaná hodnota ostatních (tj. specificky nesledovaných) nákladů. Zbývající sledované druhy nákladů zhruba kopírovaly úroveň hodnot vykázaných v pololetí 2005. Zmíněné zvýšení některých nákladových položek se rovněž odrazilo i v jejich vyšším procentním zastoupení ve struktuře nákladů. Z celkové částky nákladů bylo vynaloženo v porovnání se stejným obdobím minulého roku relativně méně prostředků na zdravotnické prostředky, léčiva, služby, krev, potraviny pro pacienty.

Celkové výnosy nemocnic dosáhly k 30. 6. 2006 hodnoty 50 mld. Kč, což představuje meziroční zvýšení tohoto ukazatele o 12 %. Ze zpracování pololetních údajů vyplývá, že příjmová stránka nemocnic byla ve sledovaném období podstatně posílena prostřednictvím provozních dotací. Tržby od zdravotních pojišťoven představovaly i nadále rozhodující způsob financování nemocnic, ale tento podíl klesl z 81 % na 77 %. Na druhé straně se podíl provozních dotací na financování zvýšil o 3 %. Do struktury výnosů se tak výrazně promítly dodatečné finanční prostředky, které byly směřovány Ministerstvem zdravotnictví do vybraných přímo řízených

---

<sup>8</sup> GLADKIJ a kol.: Management ve zdravotnictví, 1.vyd., Brno, Computed Press, 2003, ISBN 807-226-996-8

<sup>9</sup> ÚZIS ČR (2. března 2006), Náklady nemocnic - Aktuální informace č. 51/2006

[http://www.uzis.cz/article.php?type=1&mnu\\_id=5100&mnu\\_action=select](http://www.uzis.cz/article.php?type=1&mnu_id=5100&mnu_action=select)



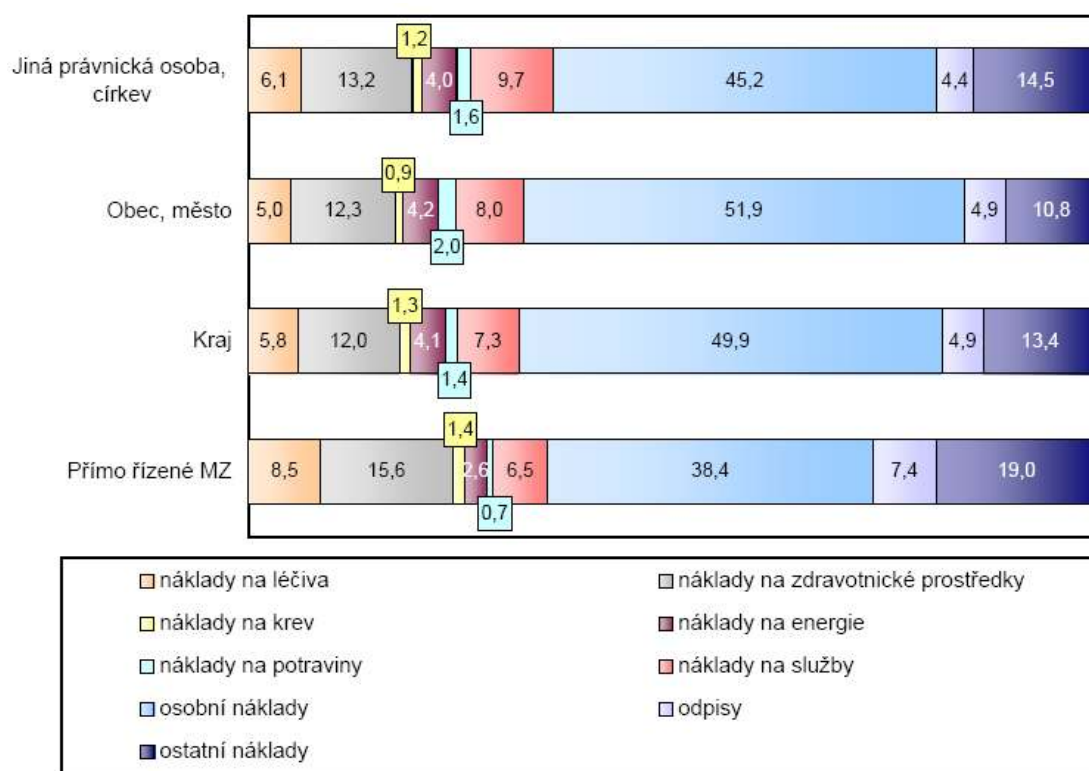
nemocnic za účelem jejich oddlužení. Objem dotací se u této skupiny nemocnic oproti stejnému období minulého roku zvýšil téměř 7krát.

Zásahy ke stabilizaci hospodaření přímo řízených nemocnic nepochybně přispěly k celkově kladnému výsledku hospodaření nemocnic v 1. pololetí 2006. Záporný výsledek hospodaření se vyskytl u kategorie nemocnic krajských a ostatních centrálních orgánů. Podíl nemocnic s dosaženým kladným výsledkem hospodaření vzrostl o 3 % (z 60 % na 63 %).

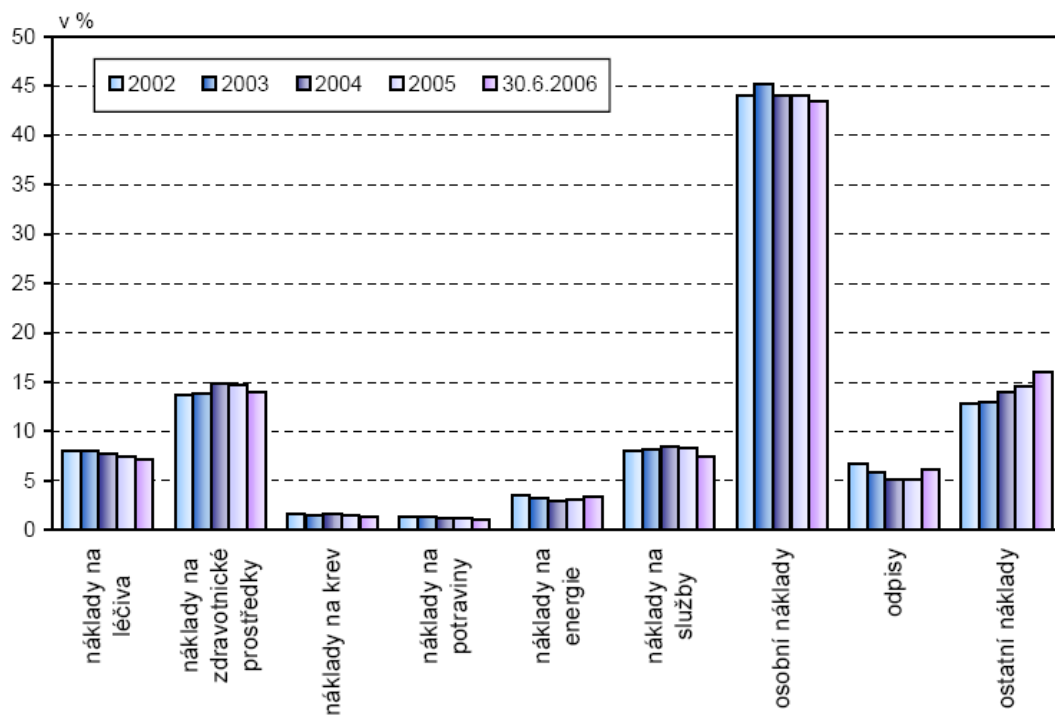
Konečná výše nákladů a výnosů může být u příspěvkových organizací od účetní uzávěrky za rok 2004 ovlivněna existencí vyhlášky Ministerstva financí č. 549/2004 Sb., která v paragrafu 34, odstavci 9 stanoví postup při nekrytí fondu reprodukce finančními prostředky z minulých let i v běžném účetním období. V souladu s těmito povolenými úpravami mohou subjekty o finančně nekrytou část snížit odpisy (tzn. náklady), popř. zvýšit úroveň výnosů.

Účinnost vyhlášky měla nepochybně vliv i na velikost vykázaného hospodářského výsledku. Takto zlepšený účetní výsledek hospodaření využijí příslušné organizace na úhradu ztráty z minulých let. V souvislosti s platností vyhlášky bylo od roku 2005 nově zavedeno sledování položky „Zúčtování nekrytého fondu reprodukce majetku“.

Obr. 2 Struktura nákladů nemocnic rezortu zdravotnictví



Obr. 3 Vývoj podílu jednotlivých nákladových položek nemocnic



## 2. Náklady a jejich členění

Vznik a průběh nákladů je ve většině podniků charakteristický mimořádnou složitostí, četností vazeb a vzájemnou závislostí. K poznání a řízení tohoto procesu slouží manažerům základní formy a vlastnosti různých členění nákladů. Napomáhají jim se kvalifikovaně rozhodovat o budoucích variantách procesu nebo jeho části, za kterou prostřednictvím svých pravomocí odpovídají.

### 2. 1. Členění nákladů

Existuje mnoho přístupů, v rámci kterých můžeme rozčlenit náklady do stejnorodých skupin. V souladu s historickým vývojem manažerského účetnictví a podle vztahu k rozhodovacím úlohám managementu lze užít následujících rozčlenění nákladů.

#### Druhové členění nákladů

Jedná se o náklady, které vstupují do reprodukčního procesu podniku z vnějšího prostředí podniku a projevují se v prvotní podobě jednotlivých druhů. Za základní nákladové druhy se považují spotřeba materiálu, spotřeba a použití externích prací a služeb, mzdové a ostatní osobní náklady, odpisy majetku a finanční náklady. Takto členěné náklady slouží jako informační podklad při zajištění proporcí, stability a rovnováhy mezi potřebou těchto zdrojů v podniku a vnějším okolím.

#### Účelové členění nákladů

Účelové členění nákladů slouží ke kontrole hospodárnosti vynaložených nákladů. Tzn., že sledujeme, zda dochází k úspoře nákladů nebo jejich překračování. Z tohoto pohledu náklady rozdělíme podle jejich základního vztahu k činnosti, aktivitě či operaci do dvou skupin:

- *Náklady technologické a náklady na obsluhu a řízení*
- *Náklady jednicové a režijní*

#### Členění nákladů podle odpovědnosti za jejich vznik

Řízení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti nekončí rozpoznáním příčinného – účelového vztahu nákladů k nositeli, který vyvolal jejich vznik. Dalším krokem je vyjádření vztahu ke konkrétnímu vnitropodnikovému útvaru, v němž operace probíhá.

## Kalkulační členění nákladů

Kalkulační členění nákladů rozděluje náklady z hlediska příčinných vazeb nákladů k výkonu, který je objemově, druhově a jakostně přesně vymezen na náklady přímé a nepřímé.

- **Přímé náklady** – náklady, které bezprostředně souvisí s konkrétním výkonem
- **Nepřímé náklady** – nevážou se ke konkrétnímu výkonu, ale vznikají v rámci zabezpečení kontinuálního průběhu podnikatelského procesu v podniku

### 2. 1. 1. Členění nákladů podle závislosti na objemu výkonů

Tento druh členění nákladů se začal využívat ve dvacátých letech 20. století v Spojených státech a je považován za přechod klasicky orientovaného nákladového účetnictví na účetnictví manažerské, které začalo poskytovat krom jiného i informace o alternativách budoucího vývoje. Základem je následující členění nákladů:

- **Variabilní náklady** – jejich výška se mění v závislosti na objemu výkonů
- **Fixní náklady** – zůstávají neměnné v závislosti na objemu výkonů

### Relevantní a irelevantní náklady, rozdílové náklady

Pro další členění nákladů tvořících informační podklad o budoucím rozhodování je typické, že vycházejí z odhadovaných, nikoliv reálných, nákladů zvažovaných variant. Podmínkou srovnatelnosti těchto variant je posouzení, které náklady budou uskutečněnou variantou ovlivněny a které ne. To vede k oddělení nákladů na:

- **Náklady relevantní** – náklady mění se při uskutečnění různých variant našeho rozhodnutí
- **Náklady irelevantní** – změna varianty jejich výši neovlivňuje
- **Náklady rozdílové** – rozdíl nákladů před uvažovanou změnou a po změně

### Oportunitní náklady

Charakteristika tohoto druhu nákladů vychází z logické úvahy, že konkrétní výdej majetku za účelem jeho zhodnocení v jedné podnikatelské aktivitě znemožňuje jeho využití jiným, alternativním způsobem. Z důvodu ekonomických nebo jiných omezení není podniku dovoleno uskutečnit všechny možnosti, proto je úlohou manažerského rozhodování přijímat pouze alternativy

přinášející nejvyšší výsledný efekt. Oportunitní náklady jsou tak chápány jako „ušlé“ výnosy, o které se podnik připravuje tím, že určitou alternativu neuskutečňuje.

### **Náklady vázané k rozhodnutí**

Jedná se o nejobecnější, strategicky využívanou kategorii nákladů. Náklady vázané k rozhodnutí se vymezují jako náklady, které na základě současných rozhodnutí vzniknou v budoucnosti.

## **2. 2. Variabilní a fixní náklady**

„Kvantifikace variabilních a fixních nákladů vychází z informací o vývoji skutečných nákladů zachycených v nákladovém účetnictví, a z informací o výkonech v konkrétních hodnocených obdobích. Pomocí matematicko statistických metod se hledá závislost mezi náklady a objemem výkonů.“<sup>10</sup>

Tuto závislost nejlépe popisuje statistická metoda nejmenších čtverců, jakožto metoda založená na základě korelačního vztahu dvou proměnných. Pomocí této metody lze jednoduše vyjádřit parametry lineární funkce v obecném matematickém tvaru.

$$y = a + b * x$$

$x$	objem výkonů (v naturálních nebo peněžních jednotkách)	$Q$
$y$	celkové náklady	$TC$
$a$	fixní náklady	$FC$
$b$	variabilní náklady na naturálních jednotku výkonu	$V$

$$TC = FC + V * Q$$

---

<sup>10</sup> FIBÍROVÁ, Jana: Nákladové účetnictví (Manažerské účetnictví I), 1. vyd., Praha, Vysoká škola ekonomická Praha, 2000, ISBN 80-245-0095-7

## 2. 2. 1. Variabilní náklady

Variabilní náklady jsou charakterizovány jako náklady, které podnik vynakládá v závislosti na objemu výkonů. Jejich výše je proto jednoznačně ovlivněna daným objemem. V závislosti na objemu výkonů můžeme ale rozlišovat 3 základní možnosti vývoje nákladů.

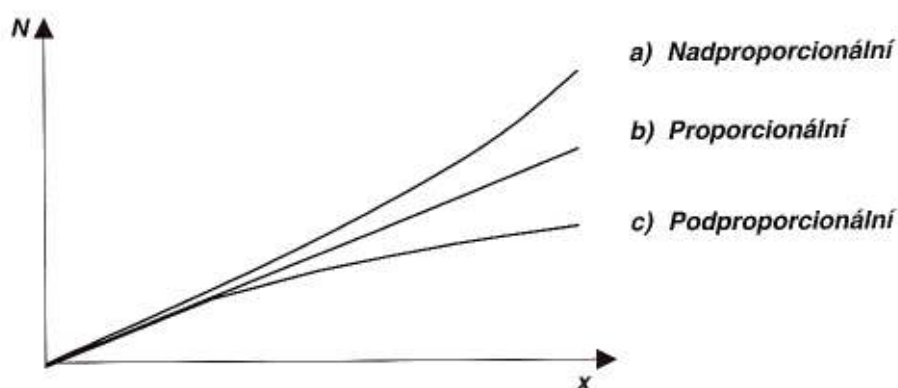
- *Proporcionální*
- *Podproporcionální*
- *Nadproporcionální*

Proporcionální náklady tvoří nejnázve kvantifikovatelnou a zároveň nejdůležitější část variabilních nákladů. Obecně platí předpoklad, že tyto náklady jsou vyvolané jednotkou výkonu. Náklady na jednotku výkonu jsou tedy konstantní a jejich celkový objem roste přímo úměrně počtu výkonů.

Náklady podproporcionální se v praxi vyskytují poměrně často. Charakterizuje je to, že zpravidla rostou pomaleji než objem prováděných výkonů a jejich průměrný podíl na jednotku produkce tedy klesá. „Příkladem jsou náklady na opravy a údržbu strojního zařízení sledované ve vztahu k počtu vyrobených výrobků, které na něm byly vyrobeny.“<sup>11</sup>

V rámci podnikatelského procesu může nastat i ne moc častá situace, kdy vyjádřené náklady rostou rychleji než objem výkonů. V takovém případě mluvíme o nadproporcionálních nákladech, příkladem kterých je vzrůst mzdových nákladů při zajišťování zvýšeného objemu výkonů přesčasovou prací.

*Obr. 4 Závislost různých forem variabilních nákladů na změnách objemu výkonů*



<sup>11</sup> KRÁL a kol.: Manažerské účetnictví, 2. vyd., Praha, Management Press, s.r.o., 2006, ISBN 80-7261-141-0

## 2. 2. 2. Fixní náklady

Fixní náklady nejsou ovlivněny objemem produkce podniku. Jedná se o náklady, které se nemění v určitém rozsahu prováděných výkonů nebo aktivity podniku. Často bývají nazývány „náklady kapacitními“, úkolem kterých je zajištění plynulého a efektivního běhu výroby a celého podnikatelského procesu. Fixní náklady zahrnují celou řadu nákladů, které lze dále rozdělit na<sup>12</sup>:

### ***Fixní náklady, které jsou vyvolány zajištěním činností jako celku***

V podstatě se jedná o náklady na obsluhu a řízení výroby, kterých výše je jednoznačně fixní, ale ne neměnná. Příkladem je osvětlení budov, které je na jedné straně závislé od chování zaměstnanců, a na straně druhé od ročního období.

### ***Fixní náklady, které nejsou bezprostředně vyvolány výrobou, ale o jejich vynaložení rozhoduje podnik***

Mezi tyto náklady počítáme náklady na reklamu a propagaci, náklady na výzkum a vývoj nebo náklady na vzdělávání. Mohou mít jednorázový nebo opakovaný charakter, ale společným jmenovatelem je fakt, že jsou výsledkem rozhodnutí vedení podniku

### ***Fixní náklady, které jsou pravidelně a opakovaně vynakládány v konstantní výši***

Představují náklady, které vznikají z užívání aktiv, jako je nájemné nebo leasing. Jejich vlastností je konstantní výše a velmi obtížná ovlivnitelnost.

Jiný pohled na členění fixních nákladů má profesor Král ve své knize Manažerské účetnictví, kde fixní náklady rozděluje z pohledu jejich ovlivnitelnosti. Charakterizuje fixní náklady, které bývají vynaloženy ještě před zahájením podnikatelského procesu. Tyto náklady bývají výsledkem investičního rozhodnutí o nákupu strojů a budov, které budou sloužit k zabezpečení samotné produkce podniku. Jejich celkovou výši nelze ovlivnit v průběhu podnikatelského procesu ani zásadním omezením jeho intenzity. Druhou skupinu fixních nákladů tvoří náklady vznikající v důsledku zajištění kapacitních podmínek podnikatelského procesu, které lze při zřetelném snížení kapacity omezit. Představují je zejména náklady na mzdy nebo energii

---

<sup>12</sup> FIBÍROVÁ, Jana: Nákladové účetnictví (Manažerské účetnictví I), 1. vyd., Praha, Vysoká škola ekonomická Praha, 2000, ISBN 80-245-0095-7

### **2. 3. Struktura a rozdělení fixních a variabilních nákladů ve FTN**

Struktura variabilních a fixních nákladů nemocnice byla zkoumána podle druhově členěných nákladů jednotlivých oddělení v časovém intervalu dvou let. Rozčlenění nákladů na náklady variabilní a fixní bylo prováděno na základě diplomové práce Bc. Libuše Palečkové na téma Pokus o vytvoření optimální účetní osnovy pro zdravotnická zařízení. (viz. Příloha č. 1) Dále bylo toto rozdělení konzultováno s Ing. Sedakovou z účetního oddělení Fakultní Thomayerovy nemocnice v Praze a některé sporné položky s ředitelem Okresní nemocnice v Jindřichově Hradci Ing. Janem Mlčákem, MBA.

Struktura variabilních nákladů na jednotlivých odděleních Fakultní Thomayerovy nemocnice použitá pro následné analýzy v analytické části této diplomové práce je uvedena v následující tabulce. Takto pojatá struktura variabilních nákladů odpovídá výši nákladů vztažené k jednotce produkce, v tomto případě „pacient“ či „lůžkodenní“.

Tabulka uvedená na následující straně poskytuje přehled fixních nákladů účtovaných na jednotlivých odděleních Fakultní Thomayerovy nemocnice, tak jak byly rozděleny po zpracování a diskuzi s kompetentními osobami. „Fixní náklady obsahují položky nezávislé na počtu pacientů či lůžkodenní. Jsou to zejména nepřímé náklady související s aktivitami oddělení, které mají charakter režii či pevně stanovených rozpočtů.“<sup>13</sup>

<b>Struktura variabilních nákladů účtovaných zdravotnickým zařízením FTN</b>
Biologický materiál
Léky
Krev a krevní výrobky
Odběr materiálu - lékárna, SZM
Pohonné hmoty
Medicínské plyny
Potraviny
Prádlo
Prádlo netkané
Prodané zboží vlastním zařízením
Praní prádla
Stravování

**Tab. 1. Struktura variabilních nákladů účtovaných zdravotnickým zařízením FTN**

---

<sup>13</sup> STŘÍTECKÝ, Rudolf a kol: Studie optimalizace struktury neziskové regionální nemocnice pro správní oblast 100 000 obyvatel, Jindřichův Hradec, Fakulta managementu VŠE, 2002



**Struktura fixních nákladů účtovaných zdravotnickým zařízením  
FTN**

Kancelářský materiál a tiskopisy  
Ostatní všeobecný materiál  
Knihy, učebnice  
Spotřeba energie  
Opravy stavební  
Opravy zdravotní a laboratorní techniky  
Opravy a údržba ostatní  
Cestovné  
Náklady na reprezentaci  
Spoje  
Nájemné + leasing  
Školení  
Úklid  
Odvoz odpadů  
PC - práce  
Ostatní služby  
Ubytování  
Zbývající nezařazené služby  
Mzdové náklady  
Zákonné pojištění  
Zákonné sociál.nákl.  
Ostatní sociální náklady  
Daně a poplatky  
Ostatní náklady  
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku  
Daň z příjmu  
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého hmotného majetku  
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého nehmotného majetku  
Rezervy  
Daň z příjmu  
Tisk a vazba  
Softwarové práce  
Likvidace nebezpečného odpadu  
Projektové práce - inženýrská činnost

*Tab. 2 Struktura fixních nákladů účtovaných zdravotnickým zařízením FTN*

## 2. 4. Analýza bodu zvratu

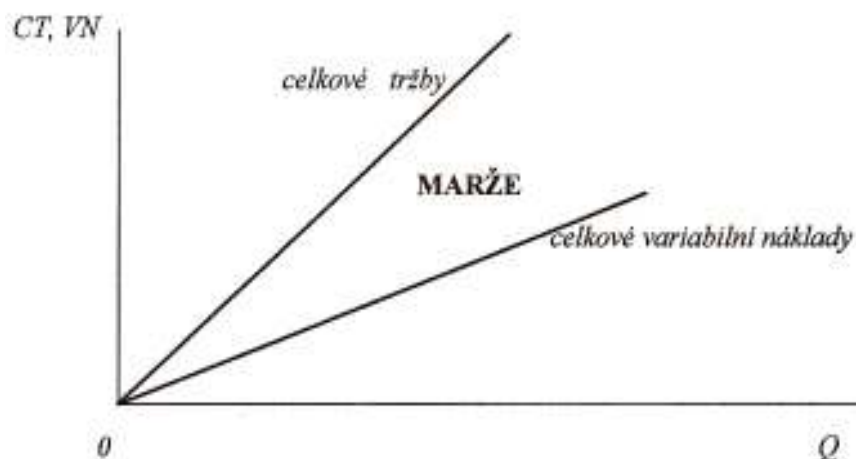
Klasifikace a rozdělení nákladů na náklady fixní a variabilní, které nám odrážejí závislost nákladů na objemu výkonů, zvyšují kvalitu rozhodování ve všech sférách podnikatelského procesu. Zejména nám přinášejí odpovědi při rozhodování o tom, jak změna objemu a sortimentu výkonů ovlivní výši nákladů, výnosů a zisku. Slouží nám k tomu CVP analýza, tzv. analýza bodu zvratu, metodiku, které uvádí Doc. Ing. Fibírová ve svých skriptech Nákladového účetnictví.

„Základním problémem ekonomického rozhodování podniku, zejména pokud se týká vztahu prodejní ceny a nákladů, je stanovení minima produkce nezbytného k pokrytí nákladů – nalezení takzvaného bodu zvratu.

Z rozdílného chování fixních a variabilních nákladů vyplývá i rozdílní způsob jejich návratnosti prostřednictvím dosažených tržeb. Variabilní náklady výkonu jsou vyvolány konkrétním výkonem a měly by být uhrazeny z ceny každého prodaného výkonu. Naopak, u nákladů fixních prodaný výkon pouze přispívá určitou výší na jejich úhradu.

Odpočítáním variabilních nákladů od ceny výkonu dostaneme marži výkonu neboli příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku. V případě, že dojde k plné úhradě fixních nákladů, vytváří již marže výkonu zisk. Marže výkonu je důležitým kritériem, které využívá nákladové a manažerské účetnictví pro řízení po linii výkonů, rozhodování o optimální struktuře sortimentu výkonů, pro plánování nebo kontrolu zisku. Prostým součtem všech prodaných marží dostaneme celkovou marži v konkrétním období.“<sup>14</sup>

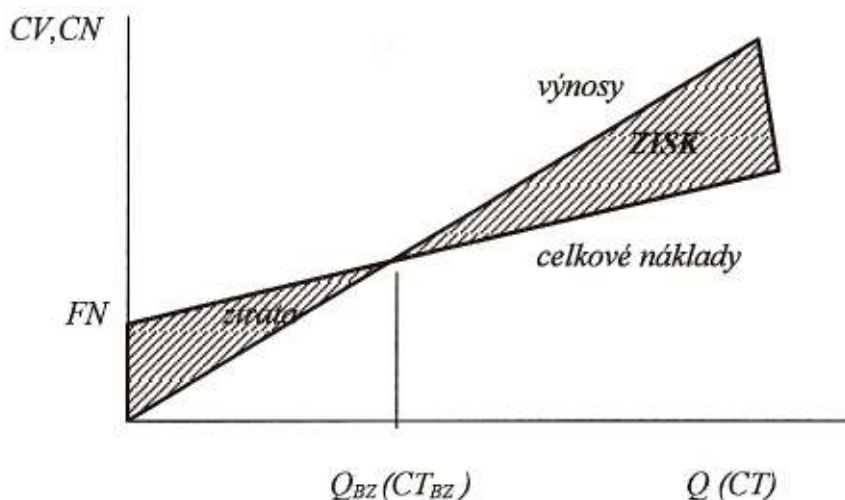
Obr. 5 Vývoj cenové marže v závislosti na objemu výkonů



<sup>14</sup> FIBÍROVÁ, Jana: Nákladové účetnictví (Manažerské účetnictví I), 1. vyd., Praha, Vysoká škola ekonomická Praha, 2000, ISBN 80-245-0095-7

Celková marže se proporcionálně zvyšuje v závislosti na objemu výkonů (prodeje). Z celkové marže se nejprve uhradí fixní náklady a teprve potom vzniká zisk. Graficky lze tento stav vyjádřit následovně:

*Obr. 6 Grafické vyjádření bodu zvratu*



U homogenních výkonů je objem výkonů kvantifikován v naturálních jednotkách (ks, kg, hod.). Objem výkonů, při kterém dochází k úhradě fixních nákladů, nazýváme bodem zvratu, u homogenních výkonů je vyjádřen množstvím bodu zvratu ( $Q_{BZ}$ ). Objem prodeje, který převyšuje bod zvratu, představuje dosažený zisk podniku. Určení bodu zvratu hraje klíčovou roli při rozhodování, neboť umožňuje zjistit minimální objem výkonů, který zajistí úhradu všech nákladů a ochrání podnik před ztrátou. A zároveň určuje objem výkonů zabezpečujících požadovanou výši zisku.

#### 2. 4. 1. Matematické vyjádření bodu zvratu

Vzorec pro výpočet bodu zvratu vychází ze základní definice (objem výkonů, při kterém se rovnají celkové náklady a celkové tržby)

$$TC = TR$$

$$FC + v * Q = c * Q$$

$$Q_{BZ} = \frac{FC}{c - v}$$

Při výpočtu objemu výkonů, který zajistí požadovaný zisk, je třeba z dosažené marže uhradit nejen fixní náklady, ale i požadovaný zisk. Vzorec má následující podobu:

$$Q_z = \frac{FC + Z}{c - v}$$

V případě, že jsou fixní náklady alespoň z části ovlivnitelné, lze tuto analýzu využít i k opačné úvaze. A to, jaká by mohla být maximální výše fixních nákladů, aby byl při předpokládaném objemu výkonů ( $Q_z$ ) dosažen v podniku požadovaný zisk.

$$FC_0 = Q_z * (c - v) - FC_n - Z$$

$FC_0$	fixní náklady ovlivnitelné
$FC_n$	fixní náklady neovlivnitelné
$Q_z$	předpokládaný objem výkonů
$Z$	požadovaný zisk
$c$	cena
$v$	průměrné variabilní náklady

„Bod zvratu můžeme vyjádřit nejen v naturálních jednotkách, ale i hodnotově jako minimální objem tržeb ( $CT_{BZ}$ ), které pokrývají veškeré náklady. Finanční vyjádření umožňuje aplikaci bodu zvratu i na nehomogenní výkony za předpokladu stabilního sortimentu prodaných výkonů. Ve finančním vyjádření je možno každou jednotku (Kč) tržeb rozdělit na část, která představuje úhradu variabilních nákladů, druhá část představuje příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku, v tomto vyjádření tzv. příspěvek k tržbám.“<sup>15</sup>

$$v_{jp} = \frac{VC_p}{TR_p}, \text{ kde}$$

$v_{jp}$  průměrné variabilní náklady na 1 Kč tržeb předem stanovené struktury výkonů

---

<sup>15</sup> FIBÍROVÁ, Jana: Nákladové účetnictví (Manažerské účetnictví I), 1. vyd., Praha, Vysoká škola ekonomická Praha, 2000, ISBN 80-245-0095-7

$VC_p$  celkové variabilní náklady na předem stanovenou strukturu výkonů

$TR_p$  celkové tržby za prodej předem stanovené struktury výkonů

Průměrné variabilní náklady na korunu tržeb vyjadřují kolik z každé koruny tržeb připadá na úhradu variabilních nákladů. Zbývající část představuje příspěvek k tržbám, který udává, v jaké výši každá koruna tržeb přispěje k úhradě fixních nákladů a tvorbě zisku.

Bod zvratu lze pak vyjádřit:

$$TR_{BZ} = \frac{FC}{1 - v_{jp}}$$

Postup výpočtu bodu zvratu lze použít nejenom pro výpočet nulového zisku, ale stejně tak pro výpočet stanovené výše zisku. V tomto případě je třeba takový objem prodeje, jehož marže uhradí nejen fixní náklady, ale zajistí i podnikem požadovanou výši zisku.

$$TR_Z = \frac{FC + Z}{1 + v_{jp}}$$

I když se v samotná analýza nákladů, uvedená v analytické části diplomové práce, analýzou bodu zvratu nezabývá, může sloužit jako podkladový materiál k jejímu provedení.

### 3. Charakteristika podniku

#### 3. 1. Základní informace o společnosti

Název společnosti:	Fakultní Thomayerova nemocnice s poliklinikou
Sídlo společnosti:	Vídeňská 800 140 00 Praha 4 – Krč
Identifikační číslo:	00064190
Zřizovatel:	Ministerstvo zdravotnictví ČR Praha 2, Palackého náměstí 4, PSČ 128 01 Identifikační číslo: 000 24 341

#### 3. 1. 1. Poslání a předmět podnikání:<sup>16</sup>

- Poskytování kvalitní lůžkové a ambulantní péče obyvatelstvu Prahy a České republiky v základních i specializovaných oborech
- Zajištění ochrany zdraví občanů Prahy a Středočeského kraje v případě mimořádných krizových situacích a událostech
- Výchova a vzdělávání studentů zdravotnických škol, lékařských a farmaceutických fakult, pregraduální a postgraduální vzdělávání lékařů a farmaceutů, vzdělávání zdravotnických pracovníků i jiných odborných pracovníků pracujících ve zdravotnictví
- Rozvoj vědeckovýzkumné činnosti v medicíně

#### 3. 1. 2. Doplňková činnost

- Hostinská činnost
- Rozvod tepelné energie
- Distribuce energie
- Výroba elektřiny

---

<sup>16</sup> [www.ftn.cz](http://www.ftn.cz) staženo (14. února 2006) z <http://www.ftn.cz/index.php?id=2248>

- Obchod s elektřinou
- Výroba tepelné energie

### 3. 2. Organizační struktura

Obr. 7 Organizační struktura Thomayerovy nemocnice s poliklinikou<sup>17</sup>



Obr. 8 Přehled jednotlivých zdravotnických oddělení a klinik FTN<sup>18</sup>

ZDRAVOTNICKÁ ODDĚLENÍ				
Onkologické oddělení	Revmatologické a rehabilitační oddělení	Léčebna dlouhodobě nemocných Praha	Léčebna dlouhodobě nemocných Prosečnice	Infekční oddělení
Urologické oddělení	Gynekologicko-porodnické oddělení	Oddělení ORL	Oční oddělení	Oddělení hygieny a epidemiologie
Neurologické oddělení	Oddělení dětské psychiatrie	Oddělení dětské neurologie	Kojenecký ústav s dětským domovem	Oddělení klinické biochemie
Oddělení psychologie	Oddělení klinické hematologie	Oddělení mikrobiologie	Oddělení patologie	Oddělení RDG a CT
Transfúzní oddělení	Oddělení lékařské genetiky	Stomatologické oddělení	Imunologická laboratoř	

KLINIKY			
I. Interní klinika IPVZ-FTN sP	II. Interní klinika	Chirurgická klinika 1. LF UK-FTN sP	Pneumologická klinika 1. LF UK-FTN sP
Klinika dětské chirurgie a traumatologie 3. LF UK-FTN sP	Pediatrická klinika IPVZ-1. LF UK-FTN sP	Neurologická klinika IPVZ FTN sP	Anesteziologicko-resuscitační klinika 1. LF UK-FTN sP

<sup>17</sup> Thomayerova fakultní nemocnice s poliklinikou: Výroční zpráva FTN sP 2005, Praha, 2005

<sup>18</sup> Thomayerova fakultní nemocnice s poliklinikou: Výroční zpráva FTN sP 2005, Praha, 2005

### ***3. 3. Historie a profil Fakultní Thomayerovy nemocnice s poliklinikou***

Fakultní Thomayerova nemocnice s poliklinikou je příspěvkovou organizací, jejímž zřizovatelem je Ministerstvo zdravotnictví ČR. Postavení a činnost FTNsP jsou vymezeny zejména vyhláškou Ministerstva zdravotnictví ČR č. 394/1991 Sb. o postavení, organizaci a činnosti fakulturních nemocnic a dalších nemocnic v řídicí působnosti ministerstva zdravotnictví ČR a dalšími obecně závaznými předpisy, jakož i řídicími akty Ministerstva zdravotnictví ČR. FTNsP vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost z nich vyplývajících.

#### **3. 3. 1. Historie nemocnice**

28. říjen 1928	zahájena činnost Masarykových domovů
1941	uvolňování budov pro německý lazaret a vystěhování chovanců mimo Prahu
1942	Terezínské děti v Masarykových domovech
1944	poprava zaměstnanců Masarykových domovů za činnost proti okupantům
1945	opět české vedení
1950	vznik experimentálních pracovišť
1950 – 1954	Státní odborné léčebné a ošetrovací ústavy
1954	založena Thomayerovy nemocnice
1959	otevření vlastních chirurgických oddělení TN
1984	vznik Fakultní Thomayerovy nemocnice
říjen 1999	do organizační struktury FTNsP začleněna bývalá léčebna TRN v Prosečnici nad Sázavou

Základním úkolem FTNsP je poskytovat obyvatelstvu lůžkovou i ambulantní zdravotní péči a služby v souladu s koncepcemi příslušných medicínských oborů, uvedených v jejím statutu, a ve stanoveném rozsahu vykonávat na svěřeném úseku státní správu.

#### ***FTNsP v rámci své činnosti:***

FTNsP je vybraným zdravotnickým a vzdělávacím zařízením určeným Ministerstvem zdravotnictví.



Ve FTNsP jsou přijímáni pacienti, kterým je poskytována potřebná základní, specializovaná a zvláště specializovaná léčebná a diagnostická péče, jejíž součástí jsou i nezbytná preventivní opatření, případně pacienti pro potřeby vzdělávání a výzkumu. FTNsP poskytuje na svých pracovištích též ambulantní služby. Zdravotní péči a služby poskytuje FTNsP v souladu s platnými právními předpisy včetně poskytování nadstandardních služeb v lékařských oborech.

Odborná pracoviště FTNsP jsou výukovými základnami lékařských, farmaceutických, popřípadě jiných fakult a výukovými základnami pro pregraduální vzdělávání, jakož i pro další vzdělávání lékařů, farmaceutů a jiných pracovníků ve zdravotnictví. Ve spolupráci s 1. LF UK a 3. LF UK se podílí na pregraduální výuce studentů lékařské fakulty na vybraných pracovištích.

FTNsP umožňuje odborné praktické vyučování studentů středních, vyšších a vysokých škol, může provádět kvalifikační kurzy k získání způsobilosti k výkonu povolání nižších a pomocných zdravotnických pracovníků.

Provádí základní a klinický výzkum, zavádění a ověřování nových metod, podílí se na klinickém hodnocení léčiv a ověřování prostředků zdravotnické techniky s cílem prokázat jejich účinnost, bezpečnost a jakost.

Zajišťuje konziliární služby pro ostatní zdravotnická zařízení.

Poskytuje komplexní lékárenskou péči, zabezpečuje provoz lékárny, tj. zejména prodej léčiv, zdravotnických potřeb, zdravotnických pomůcek a doplňkového sortimentu, a to jak pro zdravotnická zařízení, tak pro občany, zajišťuje transfuzní službu, sterilizaci, a zpracovává jiný biologický materiál.

FTNsP plní podle zvláštních předpisů úkoly spojené s přípravami zdravotnictví na zvládnutí mimořádných krizových situací a na obranu státu, plní další úkoly stanovené Ministerstvem zdravotnictví ČR, Ministerstvem obrany ČR nebo Magistrátem hlavního města Prahy

V souladu se zřizovací listinou provádí různé druhy prací a služeb, které mají charakter hospodářské činnosti mimo hlavní náplň. Jedná se zejména o ekonomickou, provozní, technickou, investiční, administrativní činnost v rozsahu potřebném pro naplnění účelu svého zřízení.

Fakultní Thomayerova nemocnice je moderní a rozvíjející se nemocnice, patřící mezi největší zdravotnická zařízení v České republice, ve které se poskytuje odborná specializovaná medicína. Lékaři z Fakultní Thomayerovy nemocnice se řadí mezi špičkové odborníky v mnohých lékařských oborech.

Fakultní Thomayerova nemocnice je také nositelem mezinárodního certifikátu BABY FRIENDLY HOSPITAL (Nemocnice přátelská dětem), uděleného WHO a UNICEF.

### 3. 4. Spádová oblast

Fakultní Thomayerova nemocnice je umístěna ve středu spádové oblasti jižní části Prahy a okolí. Má mimořádně dobrou dopravní přístupnost. Vzhledem k tomu, že počet obyvatel spádové oblasti činí více než 350 tisíc, musí nemocnice poskytovat komplexní služby v mnoha zdravotnických oborech. Následující tabulka řeší lůžkovou kapacitu v Thomayerově nemocnici (údaje za rok 2005).

**Fakultní Thomayerova nemocnice s pol.**

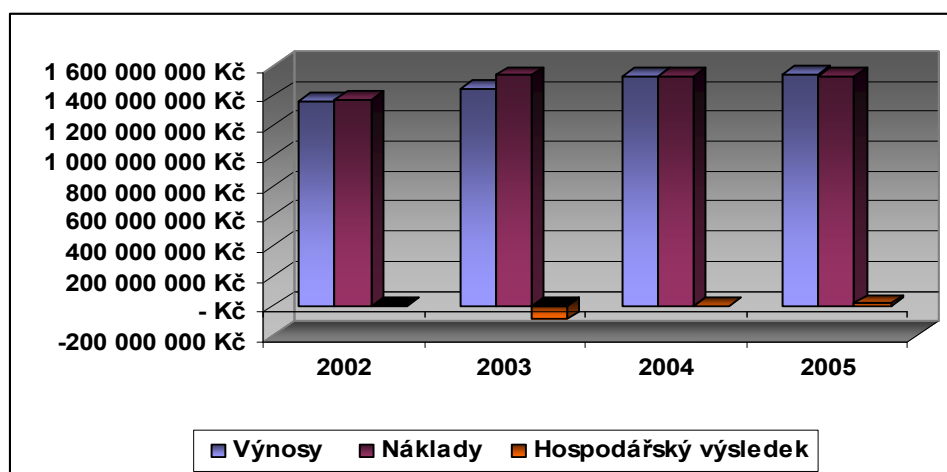
Počet		Prům. obsazená lůžka na 1 úvazek		Využití lůžek ve dnech	Průměrná ošetrovací doba	Náklady na 1 ošetrovací den
lůžek k 31.12.	hospitalizovaných	lékaře/den	sestry u lůžka/den			
1 110	38 816	4,4	1,4	256,7	7,2	3 058

interna (203 z toho JIP 10), revmatologie (37), infekční (54), TRN (96), neurologie (85 z toho JIP 11), dětská neurologie (30), dětská psychiatrie (30), pediatrie (117 z toho novorozenecké 57, JIP 13), gynekologie (88 z toho porodnice 30, JIP 5), chirurgie (130 z toho JIP 8), AR (12), urologie (51 z toho JIP 4), ORL (54), oftalmologie (18), klinická onkologie (24 z toho JIP 4), dětská chirurgie (81 z toho JIP 9)

### 3. 5. Hospodaření FTNsP

Rok	2002	2003	2004	2005
Výnosy	1 367 993 758 Kč	1 449 134 988 Kč	1 534 887 734 Kč	1 548 253 114 Kč
Náklady	1 373 090 077 Kč	1 540 772 299 Kč	1 534 785 601 Kč	1 532 242 045 Kč
Hospodářský výsledek	- 5 096 319 Kč	- 91 637 311 Kč	102 133 Kč	16 011 069 Kč

Tab. 3 Přehled hospodaření FTNsP v letech 2002 – 2005



Obr. 9 Grafické zobrazení hospodaření FTNsP v letech 2002 – 2006

# Analytická část

Metodika analytické části diplomové práce vychází z předcházející části teoretické. Strukturální analýza nákladů nemocničních oddělení Thomayerovy nemocnice vychází z rozčlenění nákladů na variabilní a fixní náklady podle klíče uvedeného v teoretické části diplomové práce. Analýza představuje grafické zpracování výsledků tohoto rozdělení a následný výpočet poměrových ukazatelů variability nákladů spolu s jeho grafickým provedením. Následná identifikace největších nákladových položek fixních nákladů uvedených spolu s jejich procentuálním podílem na celkových nákladech předznamenává možnosti pro budoucí nákladové rozhodování.

Provedená analýza dále pokračuje grafickou ilustrací struktury variabilních a následně i fixních nákladů pro oba sledované roky. Jako podklad pro toto rozdělení nám slouží výkazy zisku a ztráty jednotlivých oddělení. (viz. příloha č. 2 a příloha č. 3)

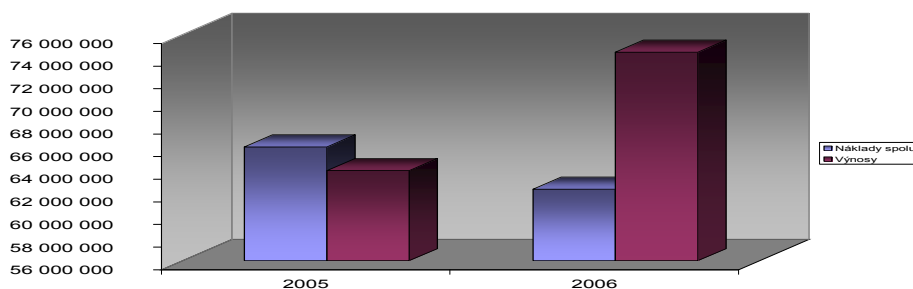
Údaje pro strukturální analýzu nákladů představují náklady a výnosy jednotlivých nemocničních oddělení za roky 2005 a 2006. V době zpracování analýzy (prosinec 2005 – leden 2006) ale nedošlo k uzavření účetního roku. Náklady a výnosy zpracovány v analýze tedy nezahrnují údaje za měsíc prosinec 2006 a představují období od 1. ledna až 30. listopadu v rocích 2005 a 2006. Účtování v měsíci prosinec kopíruje měsíce předchozí, proto se nemusíme obávat zkreslení výsledků analýzy. Začlenění i posledního měsíce v obou rocích by mělo za následek pouze proporcionální zvýšení položek nákladů a výnosů odvíjejících se podle měsíců předchozích.

Období dvou let je poněkud krátké na dosledování a prognózu dlouhodobého vývoje. Přesto výsledná analýza dobře poslouží k rozhodování o nákladovém řízení jednotlivých oddělení. Zajímavá může být i z pohledu nedávných změn ve vedení nemocnice a posloužit k zhodnocení práce bývalého vedení.

## Průběh nákladů - 1. Interní klinika

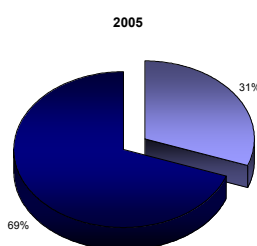
Náklady v Kč/Rok	2005	2006
Variabilní náklady	20 214 568	16 012 286
Fixní náklady	45 834 876	46 311 590
Náklady spolu	66 049 444	62 323 875
Výnosy	63 973 069	74 423 204

### Graf nákladů a tržeb

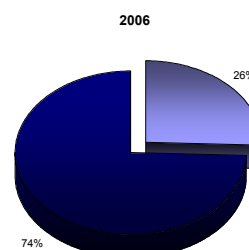


### Poměr variabilních a fixních nákladů

Poměrový ukazatel variability nákladů	2005	2006
Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech	30,61%	25,69%
Podíl fixních nákladů na celk. nákladech	69,39%	74,31%



Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech Podíl fixních nákladů na celk. nákladech



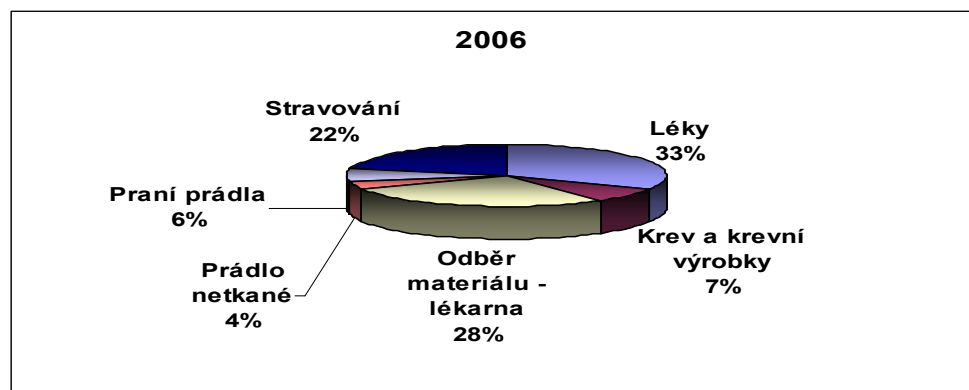
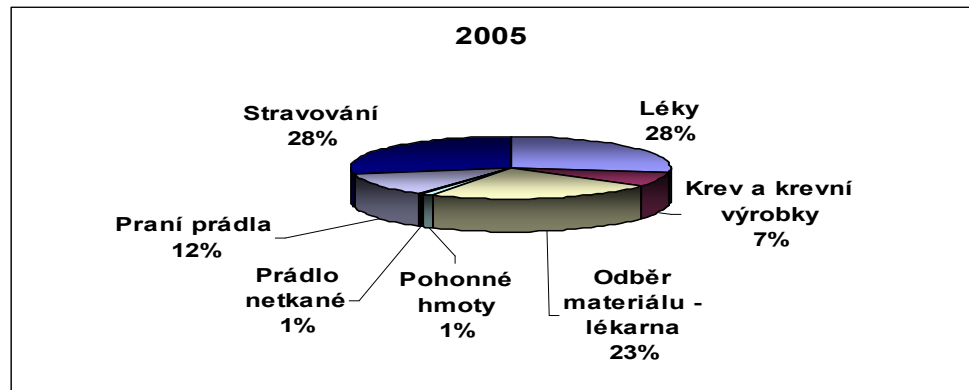
Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech Podíl fixních nákladů na celk. nákladech

### Struktura nákladů z pohledu nejvýznamnějších fixních nákladů

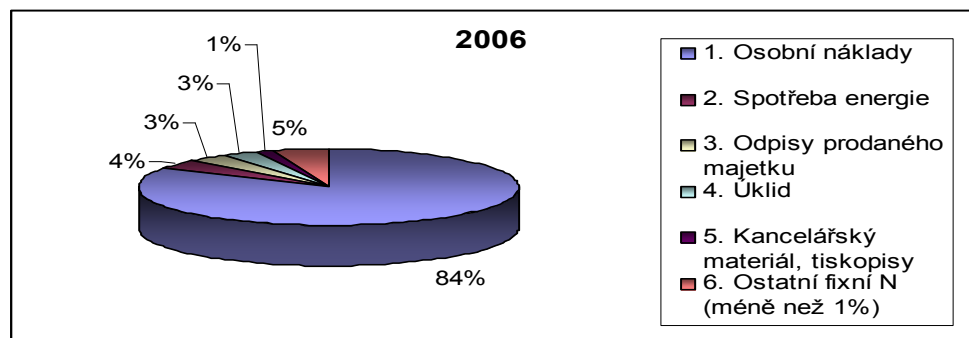
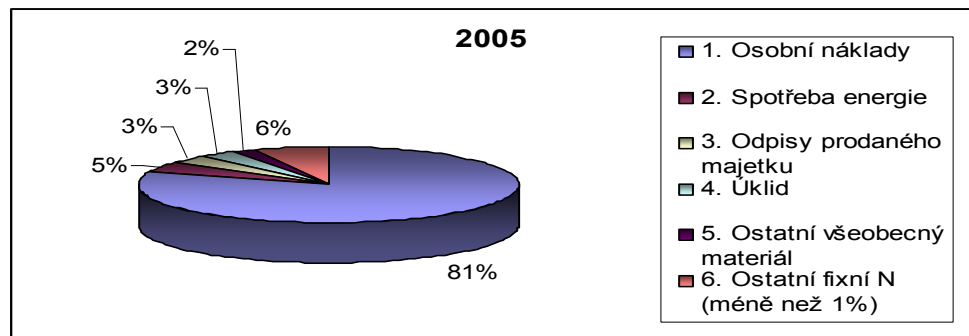
Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2005	% z celk. N
1. Osobní náklady	55,71%
2. Spotřeba energie	3,34%
3. Odpisy prodaného majetku	2,41%
4. Úklid	2,25%
5. Ostatní všeobecný materiál	1,33%

Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2006	% z celk. N
1. Osobní náklady	59,36%
2. Spotřeba energie	3,05%
3. Odpisy prodaného majetku	2,46%
4. Úklid	2,27%
5. Kancelářský materiál, tiskopisy	1,03%

## Struktura variabilních nákladů



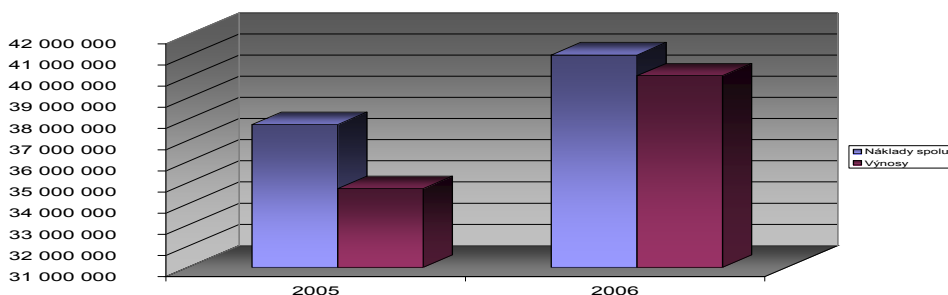
## Struktura fixních nákladů



## Průběh nákladů - 2. Interní klinika

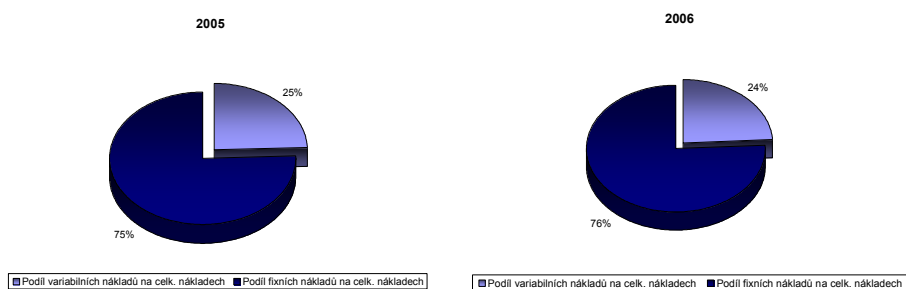
Náklady v Kč/Rok	2005	2006
Variabilní náklady	9 277 739	9 885 945
Fixní náklady	28 468 585	31 147 680
Náklady spolu	37 746 324	41 033 625
Výnosy	34 719 119	40 050 771

### Graf nákladů a tržeb



### Poměr variabilních a fixních nákladů

Poměrový ukazatel variability nákladů	2005	2006
Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech	24,58%	24,09%
Podíl fixních nákladů na celk. nákladech	75,42%	75,91%

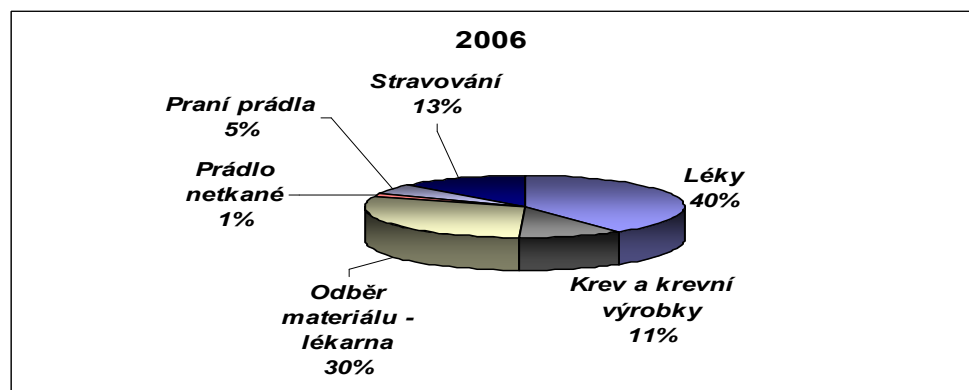
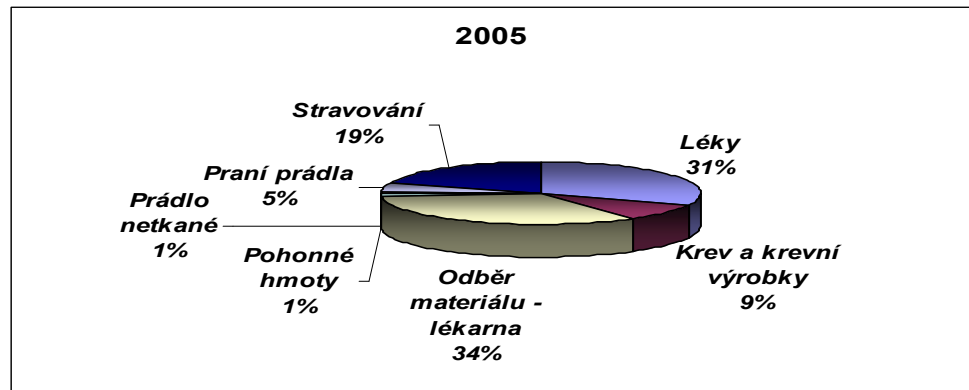


### Struktura nákladů z pohledu nejvýznamnějších fixních nákladů

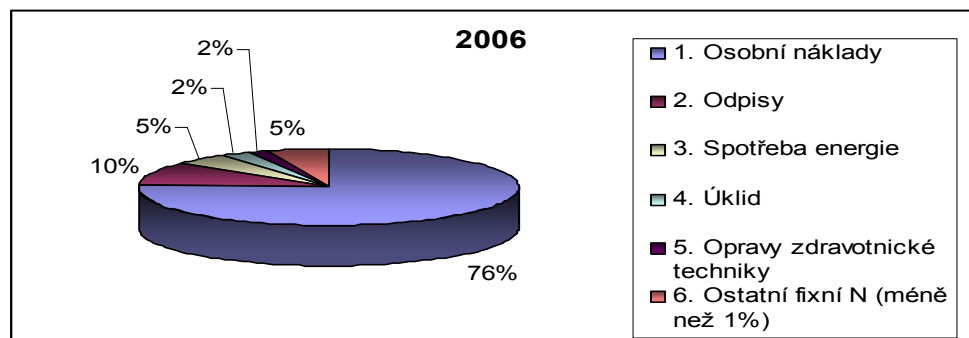
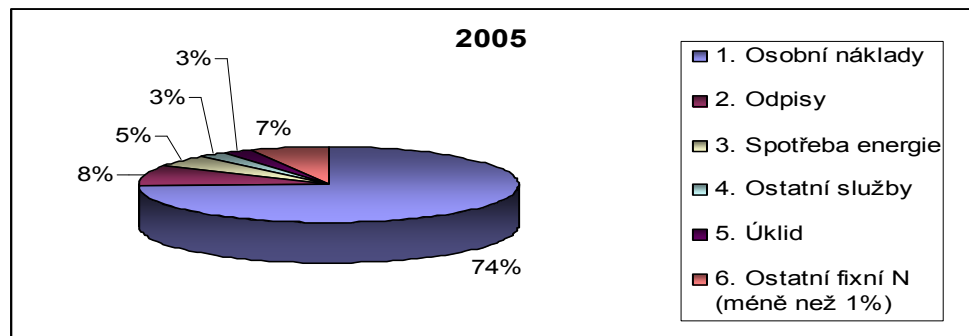
Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2005	% z celk. N
1. Osobní náklady	56,23%
2. Odpisy	6,55%
3. Spotřeba energie	3,86%
4. Ostatní služby	1,94%
5. Úklid	1,89%

Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2006	% z celk. N
1. Osobní náklady	55,77%
2. Odpisy	7,02%
3. Spotřeba energie	3,63%
4. Úklid	1,68%
5. Opravy zdravotnické techniky	1,37%

## Struktura variabilních nákladů



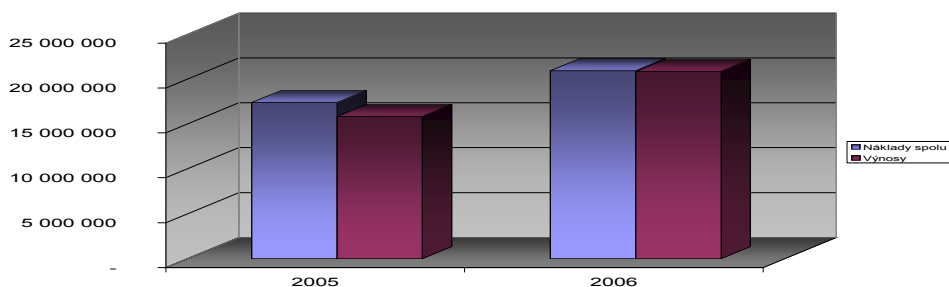
## Struktura fixních nákladů



## Průběh nákladů - Oddělení revmatologie a rehabilitace

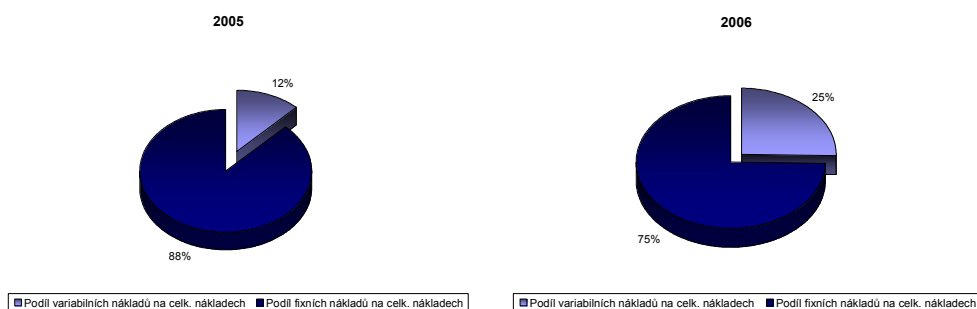
Náklady v Kč/Rok	2005	2006
Variabilní náklady	2 135 866	5 279 986
Fixní náklady	15 231 066	15 648 742
Náklady spolu	17 366 932	20 928 729
Výnosy	15 831 902	20 848 773

### Graf nákladů a tržeb



### Poměr variabilních a fixních nákladů

Poměrový ukazatel variability nákladů	2005	2006
Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech	12,30%	25,23%
Podíl fixních nákladů na celk. nákladech	87,70%	74,77%



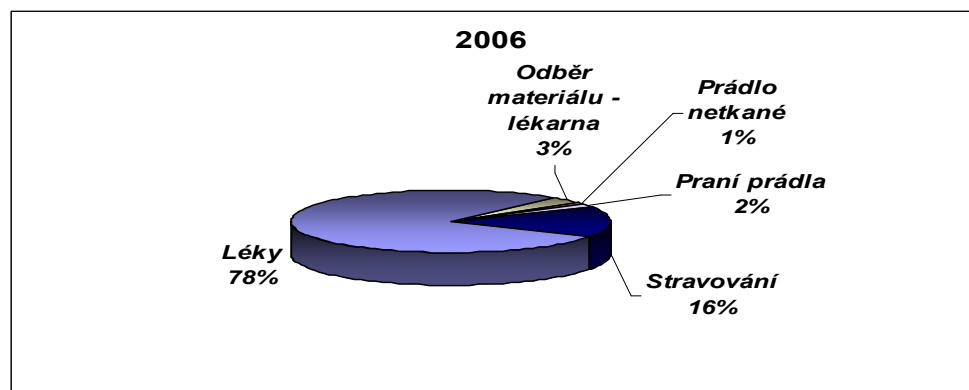
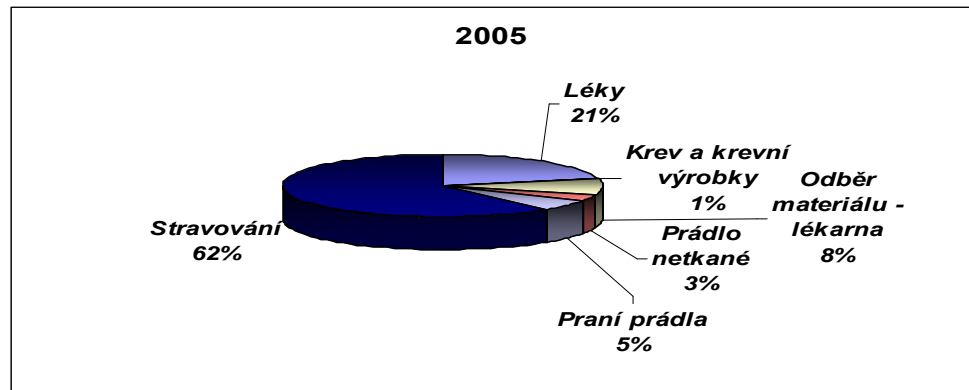
### Struktura nákladů z pohledu nejvýznamnějších fixních nákladů

Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2005	% z celk. N
1. Osobní náklady	70,97%
2. Spotřeba energie	5,76%
3. Úklid	2,87%
4. Opravy stavební	2,39%
5. Ostatní služby	1,31%

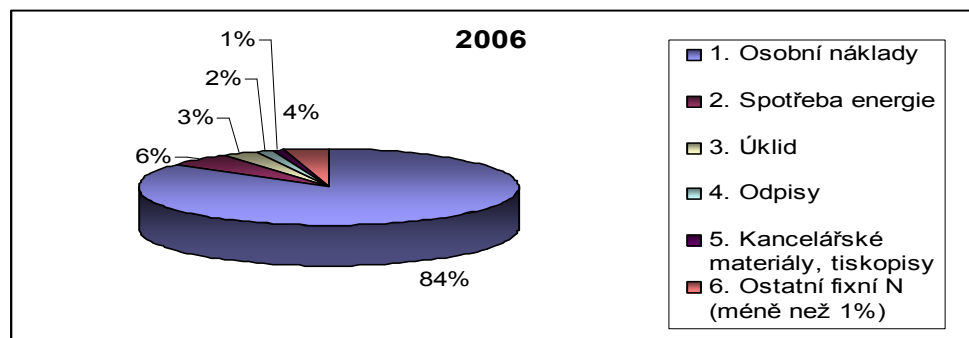
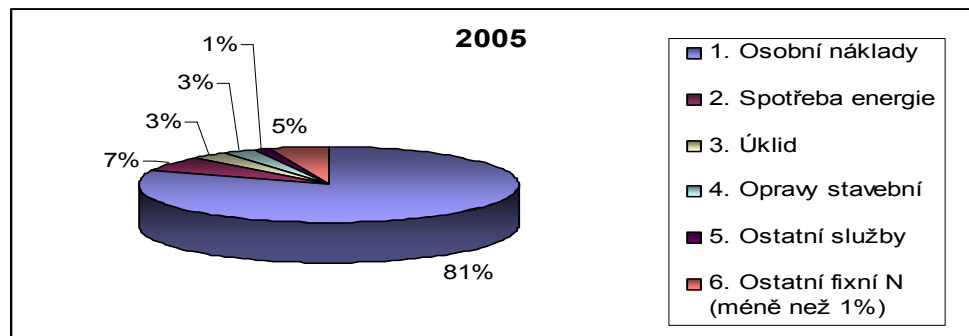
Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2006	% z celk. N
1. Osobní náklady	62,43%
2. Spotřeba energie	4,11%
3. Úklid	2,22%
4. Odpisy	1,15%
5. Kancelářské materiály, tiskopisy	0,59%



## Struktura variabilních nákladů



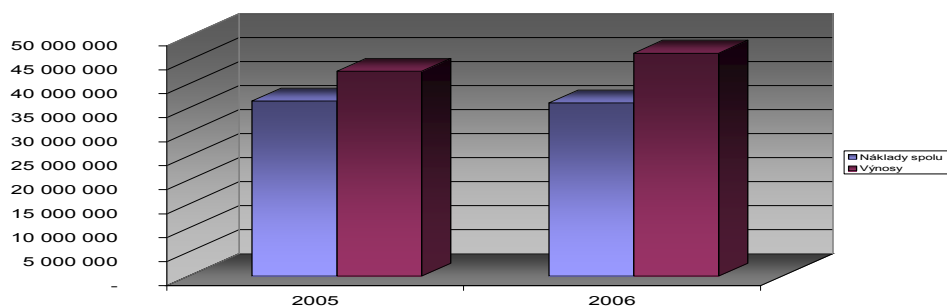
## Struktura fixních nákladů



## Průběh nákladů - Léčebna dlouhodobě nemocných

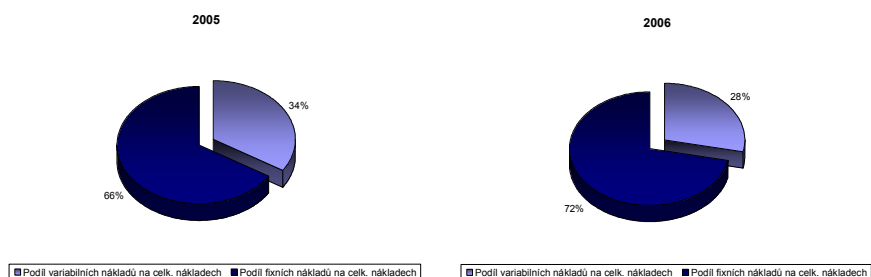
Náklady v Kč/Rok	2005	2006
Variabilní náklady	12 402 507	10 222 867
Fixní náklady	24 053 655	25 874 707
Náklady spolu	36 456 162	36 097 574
Výnosy	42 669 125	46 457 691

### Graf nákladů a tržeb



### Poměr variabilních a fixních nákladů

Poměrový ukazatel variability nákladů	2005	2006
Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech	34,02%	28,32%
Podíl fixních nákladů na celk. nákladech	65,98%	71,68%

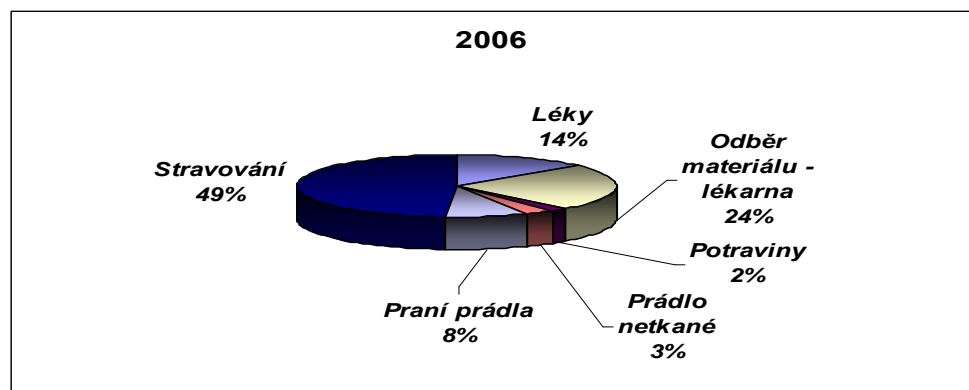
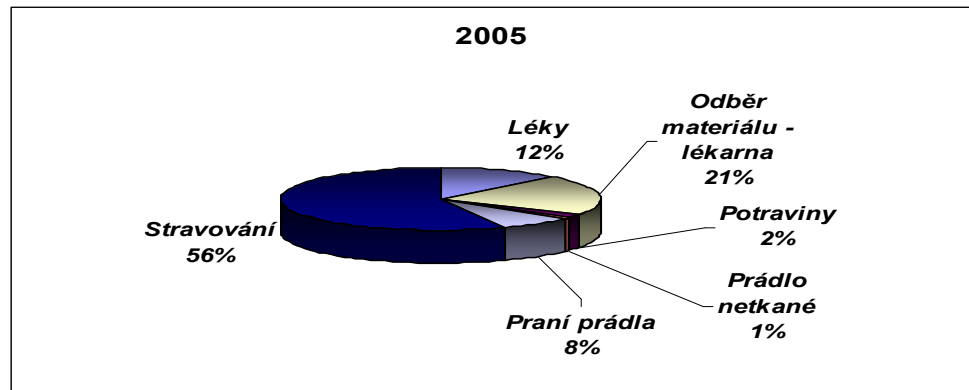


### Struktura nákladů z pohledu nejvýznamnějších fixních nákladů

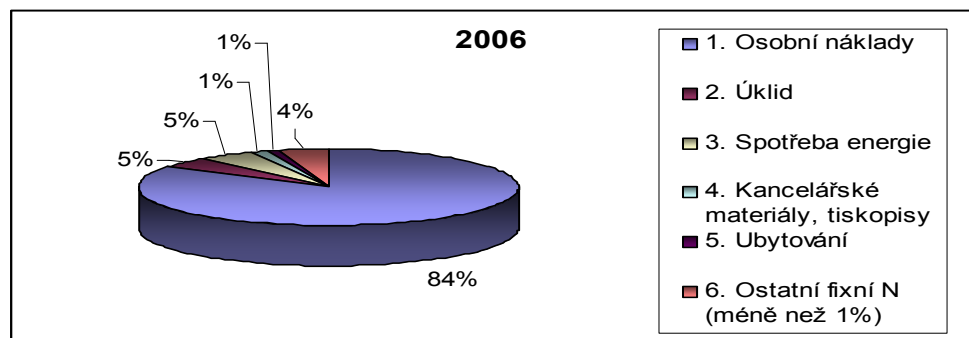
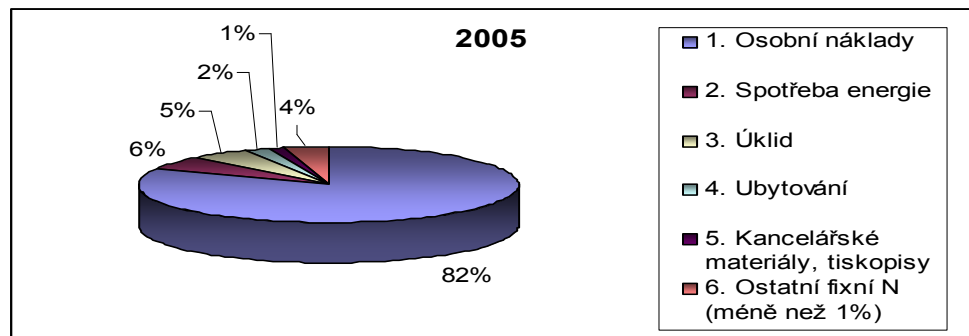
Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2005	% z celk. N
1. Osobní náklady	54,13%
2. Spotřeba energie	3,79%
3. Úklid	3,79%
4. Ubytování	3,25%
5. Kancelářské materiály, tiskopisy	1,44%

Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2006	% z celk. N
1. Osobní náklady	59,80%
2. Úklid	3,46%
3. Spotřeba energie	3,36%
4. Kancelářské materiály, tiskopisy	0,86%
5. Ubytování	0,78%

## Struktura variabilních nákladů



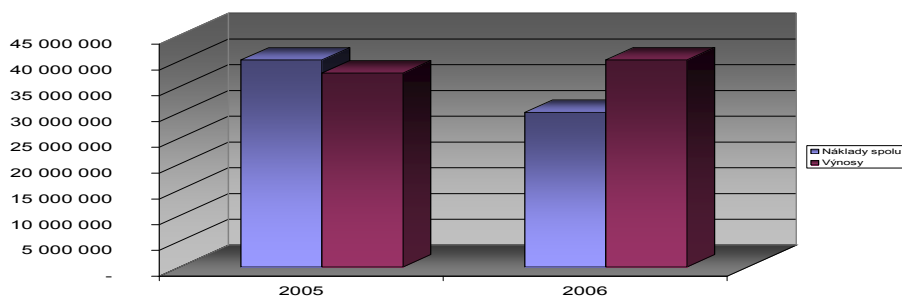
## Struktura fixních nákladů



## Průběh nákladů - LDN Prosečnice

Náklady v Kč/Rok	2005	2006
Variabilní náklady	6 614 720	5 901 866
Fixní náklady	33 528 480	24 071 805
Náklady spolu	40 143 200	29 973 671
Výnosy	37 614 623	40 180 847

### Graf nákladů a tržeb



### Poměr variabilních a fixních nákladů

Poměrový ukazatel variability nákladů	2005	2006
Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech	16,48%	19,69%
Podíl fixních nákladů na celk. nákladech	83,52%	80,31%

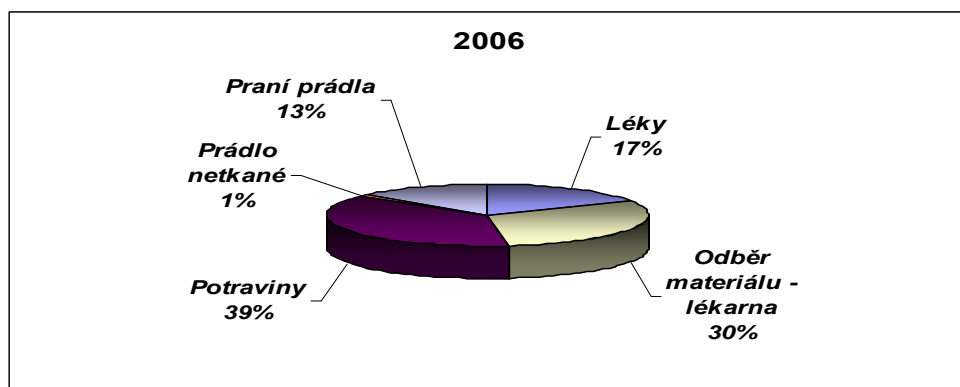
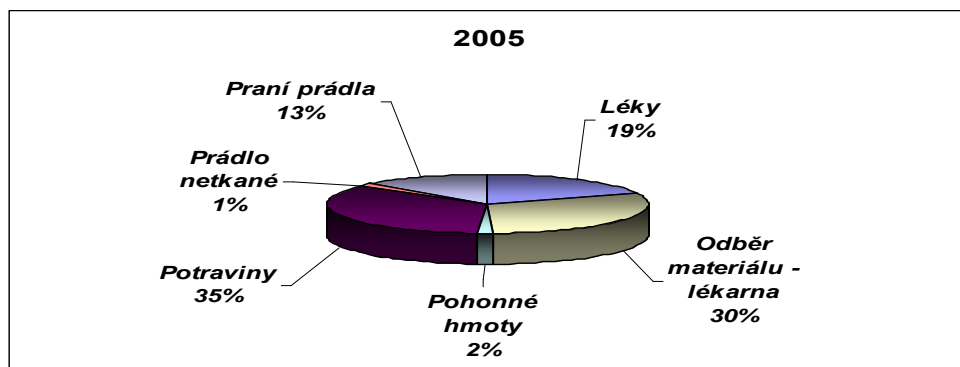


### Struktura nákladů z pohledu nejvýznamnějších fixních nákladů

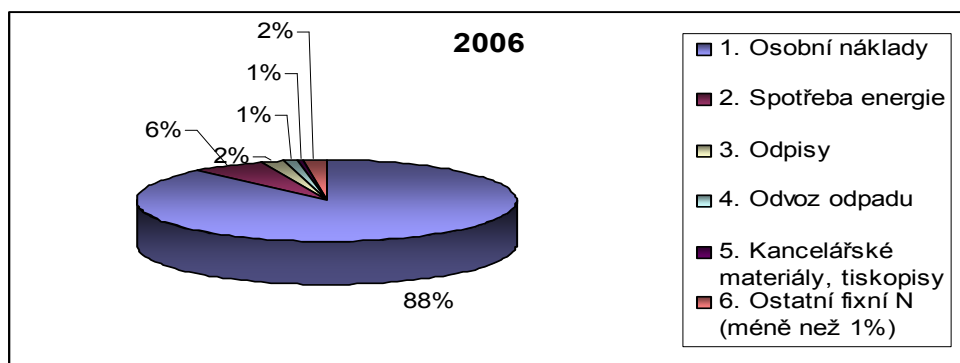
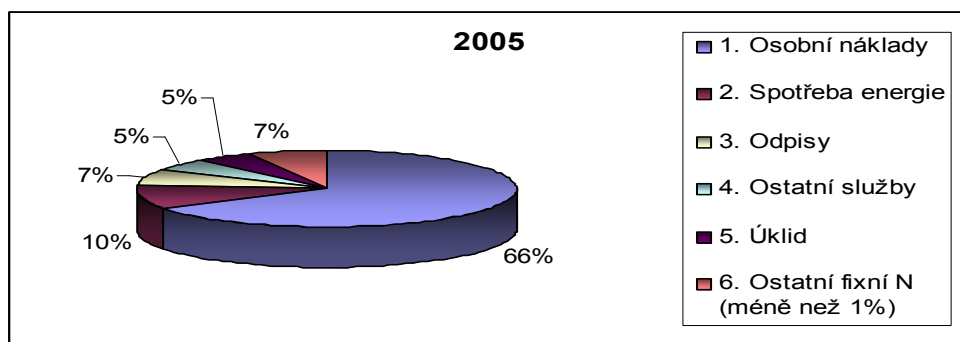
Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2005	% z celk. N
1. Osobní náklady	55,41%
2. Spotřeba energie	8,35%
3. Odpisy	5,69%
4. Ostatní služby	4,47%
5. Úklid	4,13%

Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2006	% z celk. N
1. Osobní náklady	70,36%
2. Spotřeba energie	5,08%
3. Odpisy	1,72%
4. Odvoz odpadu	0,81%
5. Kancelářské materiály, tiskopisy	0,48%

## Struktura variabilních nákladů



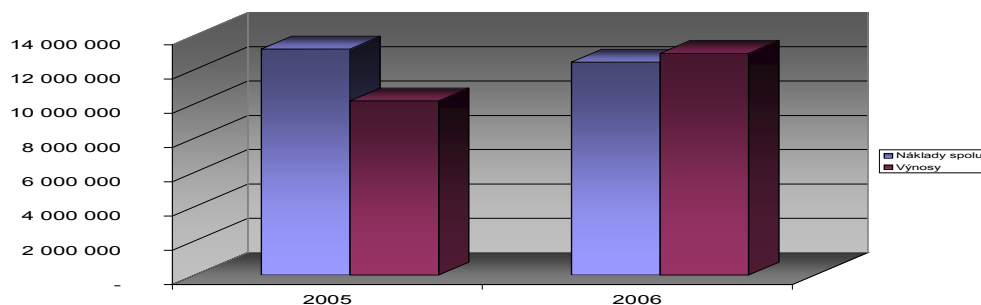
## Struktura fixních nákladů



## Průběh nákladů - Infekční oddělení

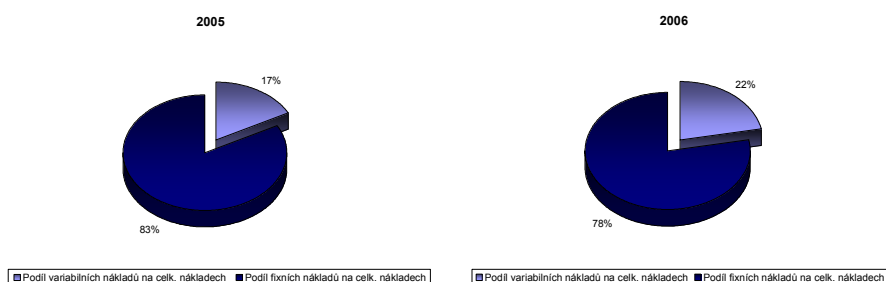
Náklady v Kč/Rok	2005	2006
Variabilní náklady	2 279 773	2 711 879
Fixní náklady	10 904 684	9 702 614
Náklady spolu	13 184 456	12 414 493
Výnosy	10 164 484	12 931 214

### Graf nákladů a tržeb



### Poměr variabilních a fixních nákladů

Poměrový ukazatel variability nákladů	2005	2006
Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech	17,29%	21,84%
Podíl fixních nákladů na celk. nákladech	82,71%	78,16%

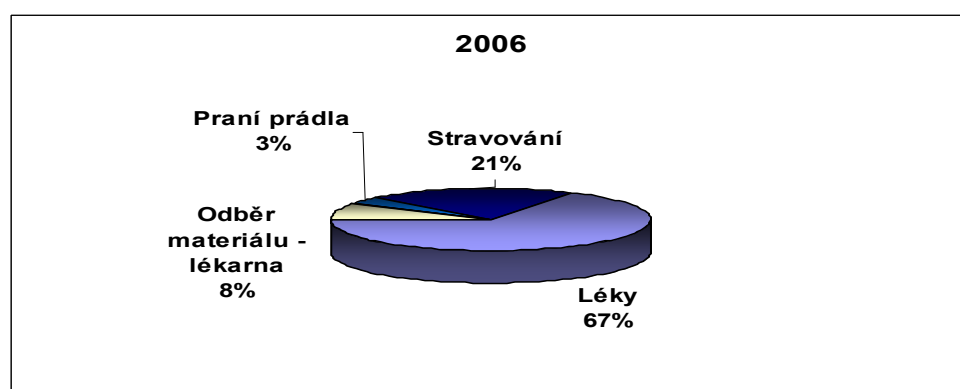
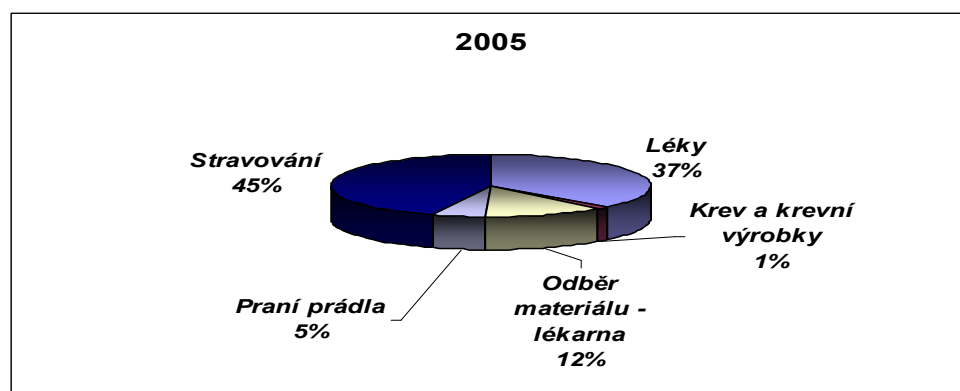


### Struktura nákladů z pohledu nejvýznamnějších fixních nákladů

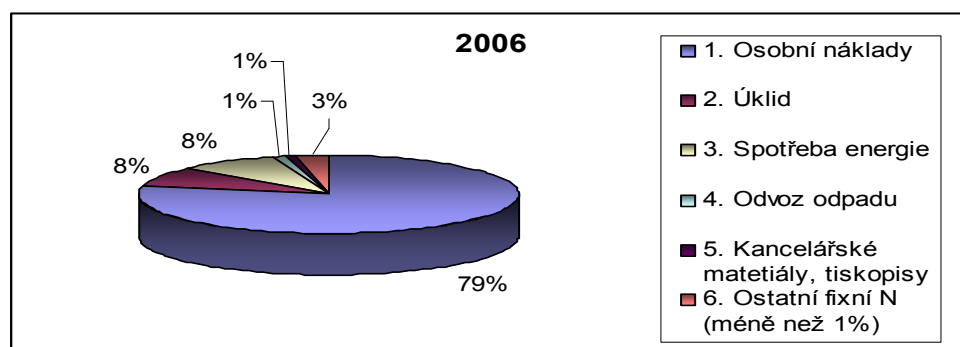
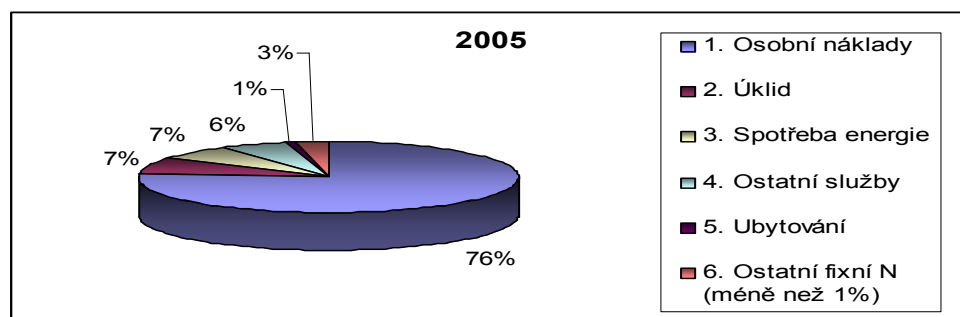
Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2005	% z celk. N
1. Osobní náklady	63,45%
2. Úklid	5,92%
3. Spotřeba energie	5,54%
4. Ostatní služby	4,84%
5. Ubytování	0,58%

Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2006	% z celk. N
1. Osobní náklady	59,01%
2. Úklid	6,41%
3. Spotřeba energie	6,39%
4. Odvoz odpadu	0,93%
5. Kancelářské materiály, tiskopisy	0,59%

## Struktura variabilních nákladů



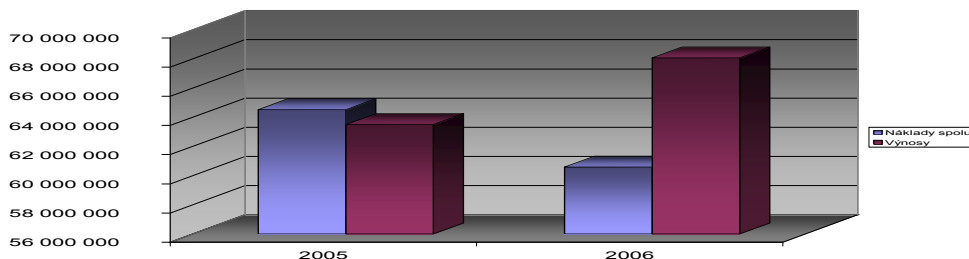
## Struktura fixních nákladů



## Průběh nákladů - Pneumologická klinika 1. LF UK - FTNsP

Náklady v Kč/Rok	2005	2006
Variabilní náklady	16 968 147	17 697 117
Fixní náklady	47 559 144	42 897 303
Náklady spolu	64 527 291	60 594 420
Výnosy	63 506 837	68 061 562

### Graf nákladů a tržeb



### Poměr variabilních a fixních nákladů

Poměrový ukazatel variability nákladů	2005	2006
Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech	26,30%	29,21%
Podíl fixních nákladů na celk. nákladech	73,70%	70,79%



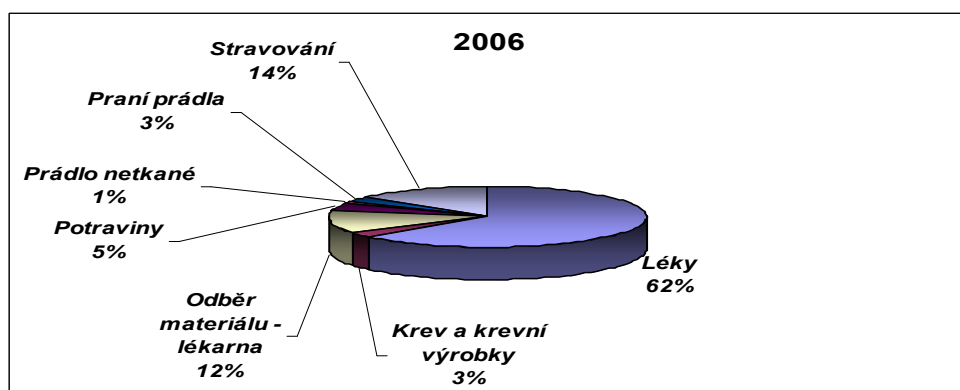
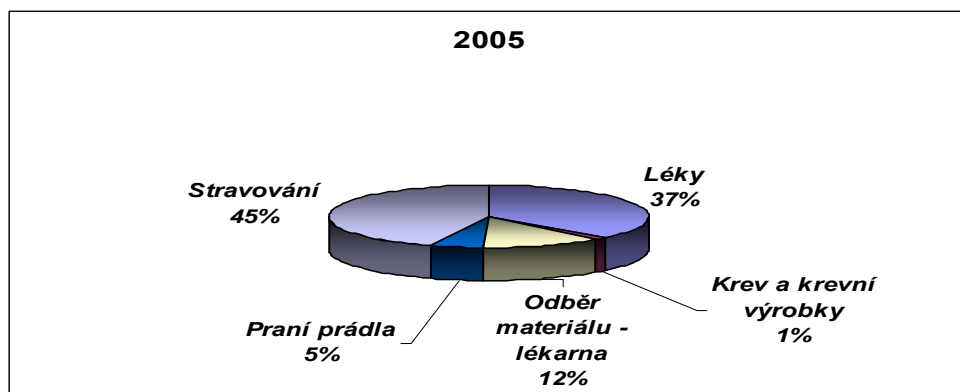
### Struktura nákladů z pohledu nejvýznamnějších fixních nákladů

Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2005	% z celk. N
1. Osobní náklady	52,38%
2. Spotřeba energie	6,57%
3. Úklid	3,67%
4. Ostatní služby	3,00%
5. Odpisy	2,56%

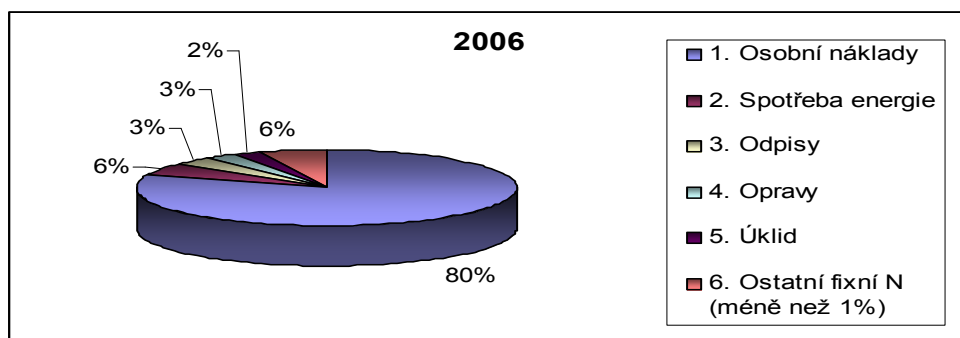
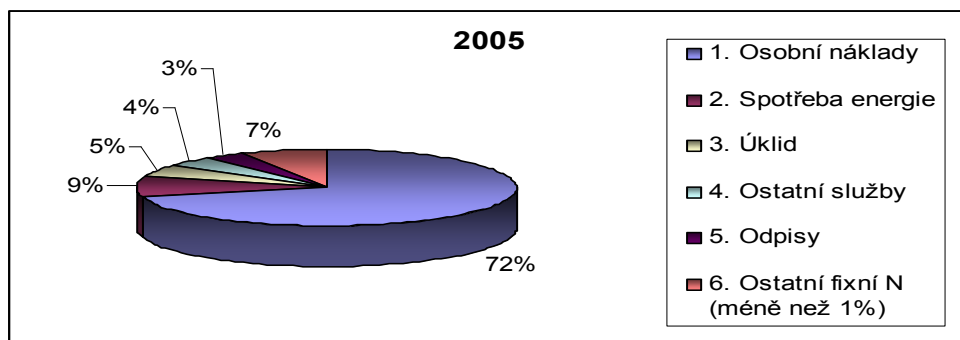
Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2006	% z celk. N
1. Osobní náklady	55,62%
2. Spotřeba energie	3,82%
3. Odpisy	2,32%
4. Opravy	1,89%
5. Úklid	1,52%



## Struktura variabilních nákladů



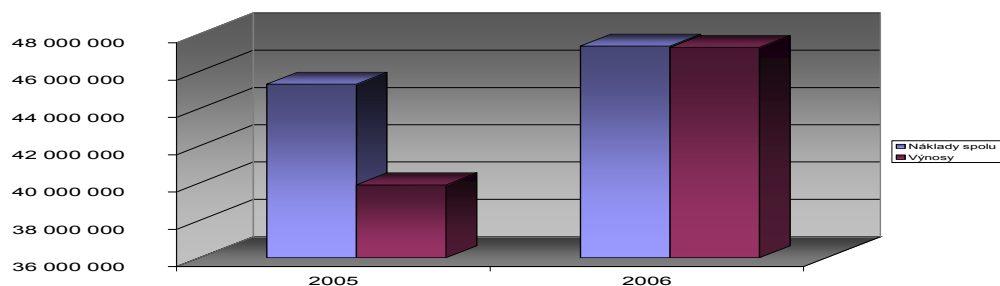
## Struktura fixních nákladů



## Průběh nákladů - Klinika neurologie

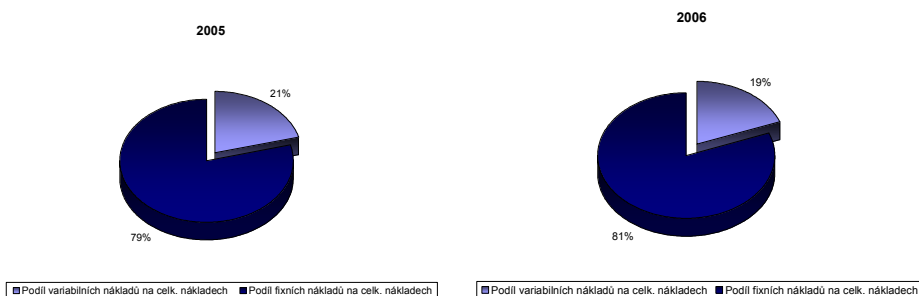
Náklady/Rok	2005	2006
Variabilní náklady	9 435 837	9 134 132
Fixní náklady	35 866 133	38 204 011
Náklady spolu	45 301 970	47 338 142
Výnosy	39 899 849	47 270 278

### Graf nákladů a tržeb



### Poměr variabilních a fixních nákladů

Poměrový ukazatel variability nákladů	2005	2006
Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech	20,83%	19,30%
Podíl fixních nákladů na celk. nákladech	79,17%	80,70%

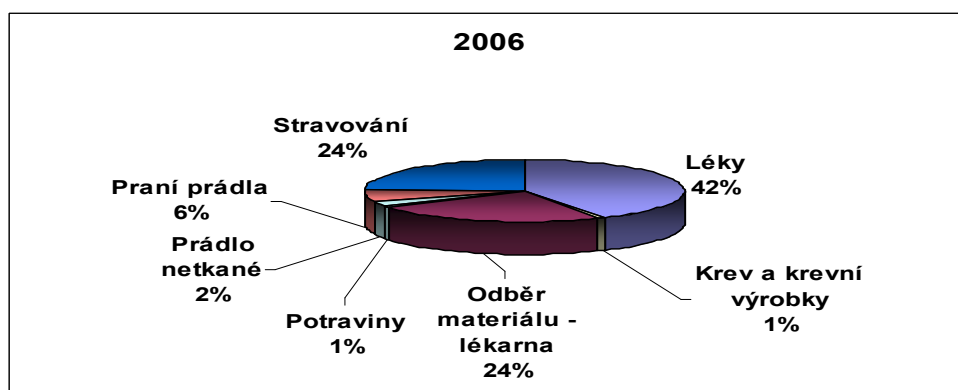
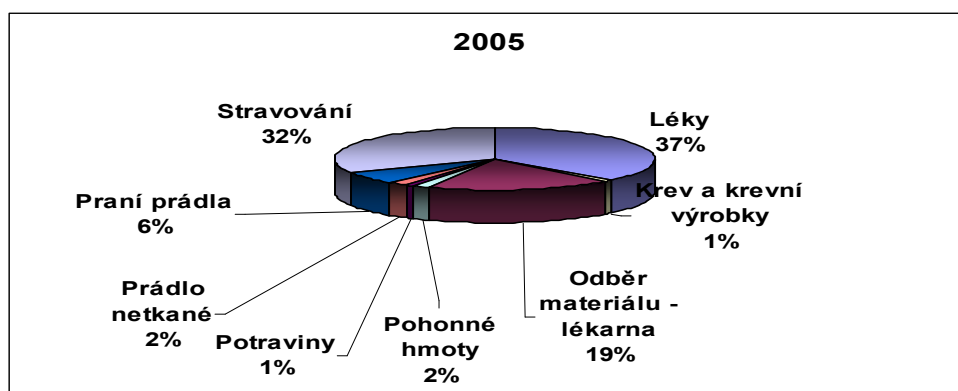


### Struktura nákladů z pohledu nejvýznamnějších fixních nákladů

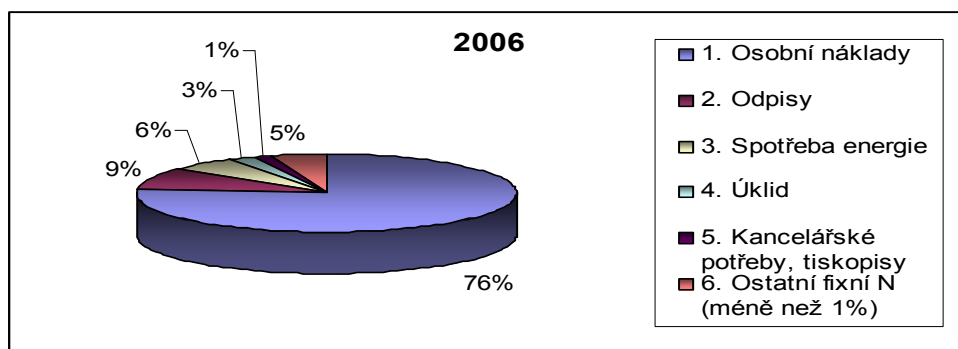
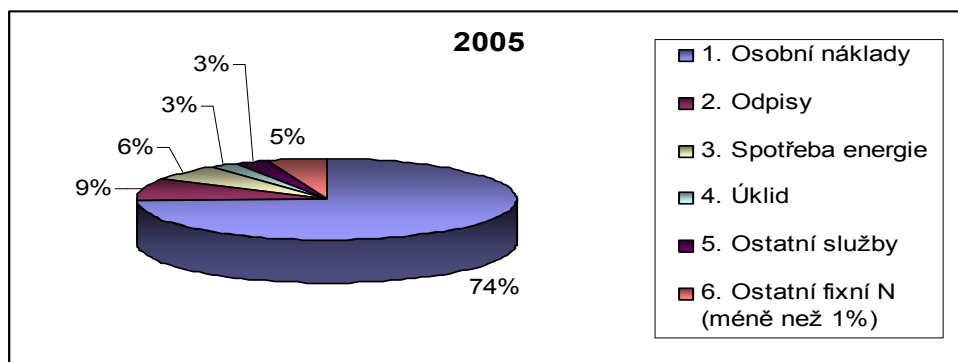
Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2005	% z celk. N
1. Osobní náklady	59,06%
2. Odpisy	6,93%
3. Spotřeba energie	4,95%
4. Úklid	2,16%
5. Ostatní služby	2,11%

Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2006	% z celk. N
1. Osobní náklady	60,29%
2. Odpisy	7,02%
3. Spotřeba energie	4,56%
4. Úklid	1,98%
5. Kancelářské potřeby, tiskopisy	1,02%

## Struktura variabilních nákladů



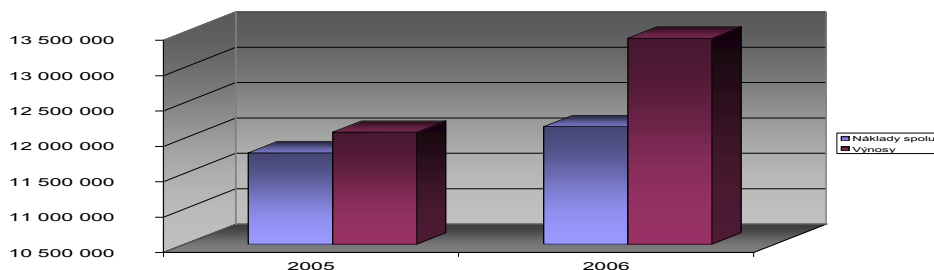
## Struktura fixních nákladů



## Průběh nákladů - Oddělení dětské neurologie

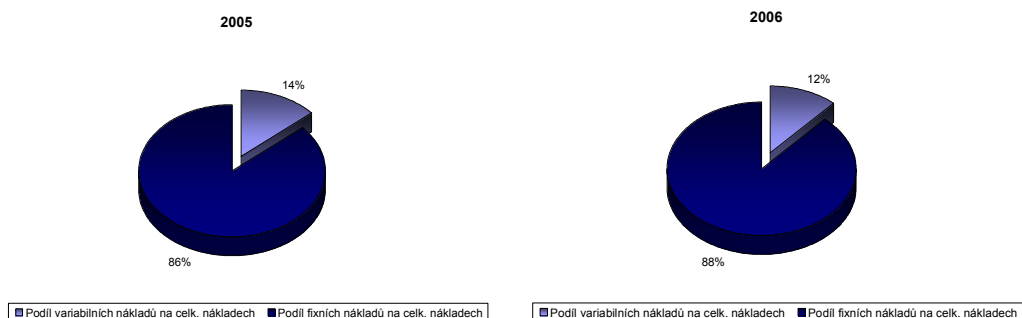
Náklady v Kč/Rok	2005	2006
Variabilní náklady	1 616 610	1 417 136
Fixní náklady	10 172 479	10 739 677
Náklady spolu	11 789 089	12 156 813
Výnosy	12 080 404	13 407 128

### Graf nákladů a tržeb



### Poměr variabilních a fixních nákladů

Poměrový ukazatel variability nákladů	2005	2006
Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech	13,71%	11,66%
Podíl fixních nákladů na celk. nákladech	86,29%	88,34%

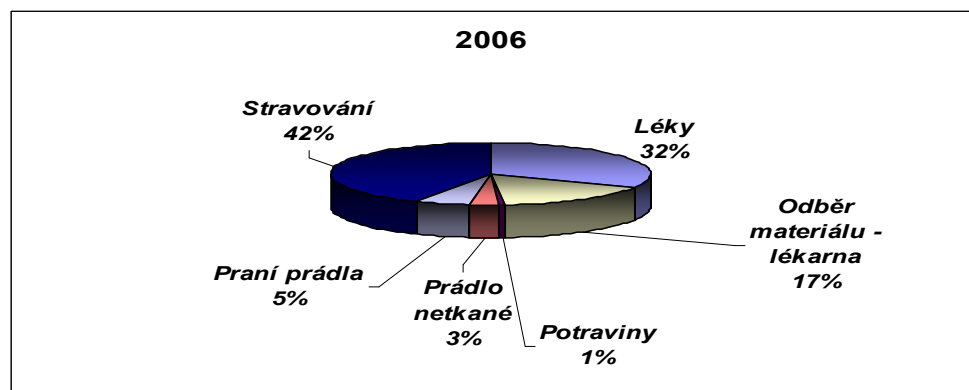
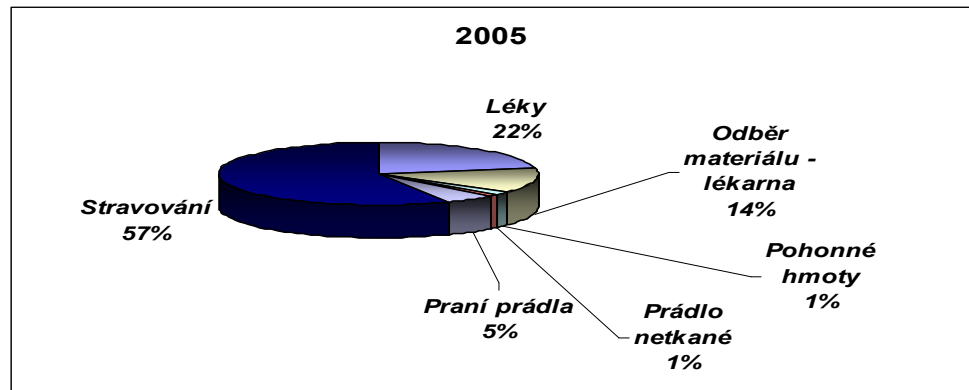


### Struktura nákladů z pohledu nejvýznamnějších fixních nákladů

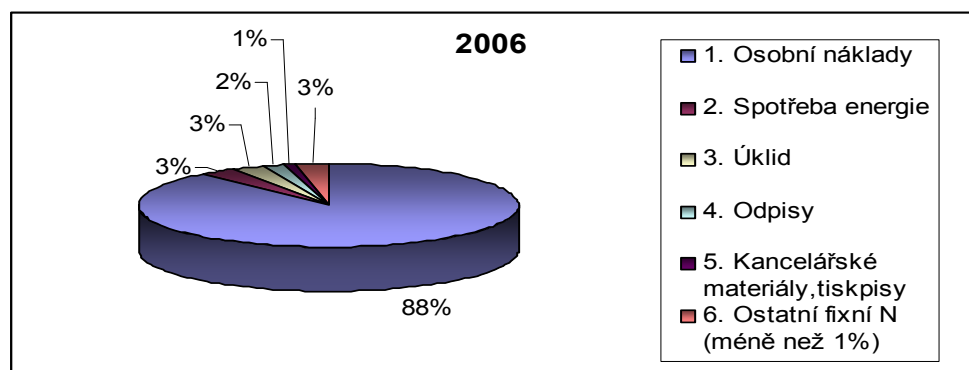
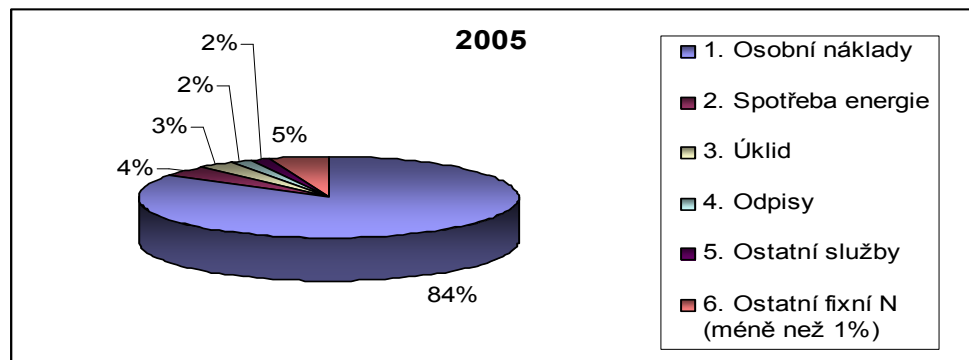
Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2005	% z celk. N
1. Osobní náklady	72,55%
2. Spotřeba energie	3,72%
3. Úklid	2,56%
4. Odpisy	1,66%
5. Ostatní služby	0,97%

Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2006	% z celk. N
1. Osobní náklady	77,11%
2. Spotřeba energie	2,49%
3. Úklid	2,42%
4. Odpisy	1,59%
5. Kancelářské materiály, tiskpisy	0,94%

## Struktura variabilních nákladů



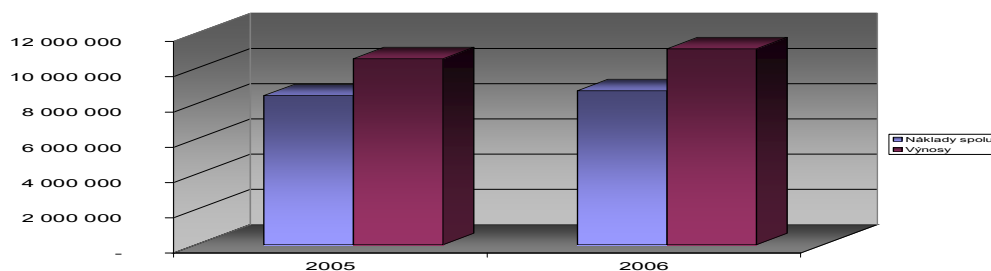
## Struktura fixních nákladů



## Průběh nákladů - Oddělení dětské psychiatrie

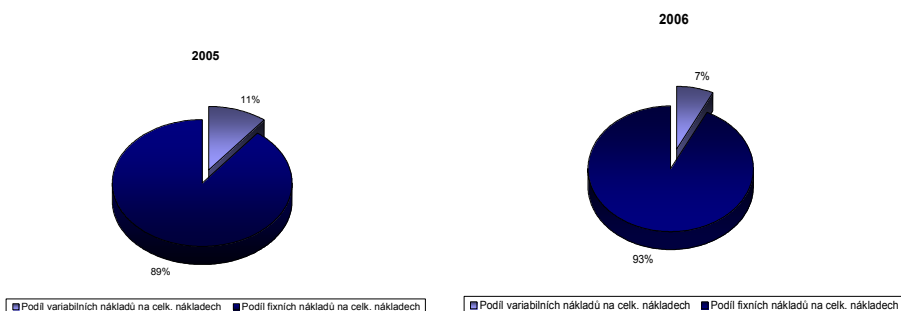
Náklady v Kč/Rok	2005	2006
Variabilní náklady	894 041	632 891
Fixní náklady	7 556 599	8 095 849
Náklady spolu	8 450 641	8 728 740
Výnosy	10 546 769	11 110 353

### Graf nákladů a tržeb



### Poměr variabilních a fixních nákladů

Poměrový ukazatel variability nákladů	2005	2006
Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech	10,58%	7,25%
Podíl fixních nákladů na celk. nákladech	89,42%	92,75%

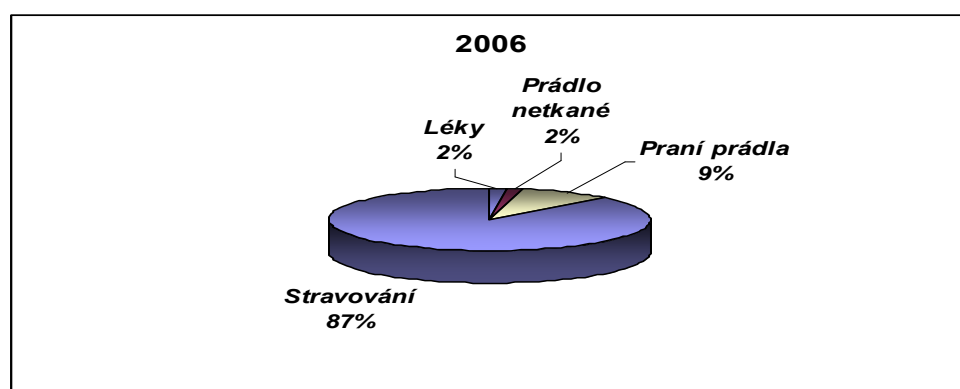
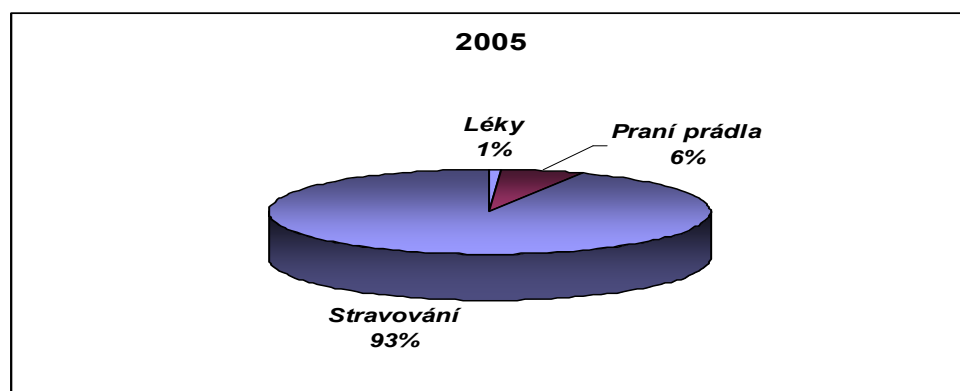


### Struktura nákladů z pohledu nejvýznamnějších fixních nákladů

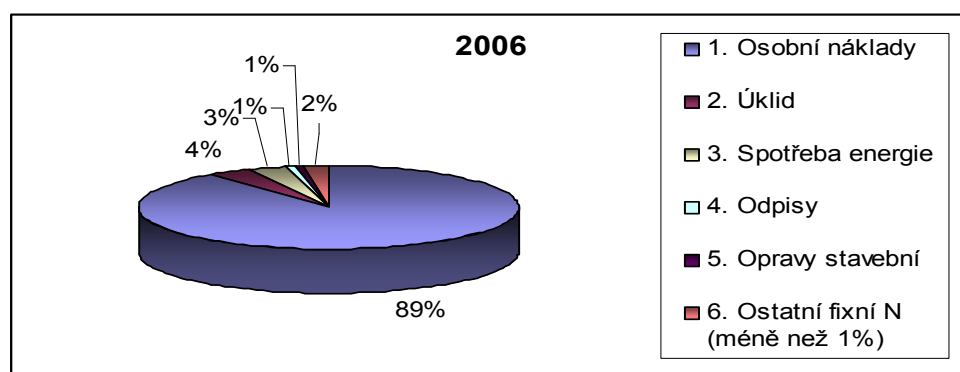
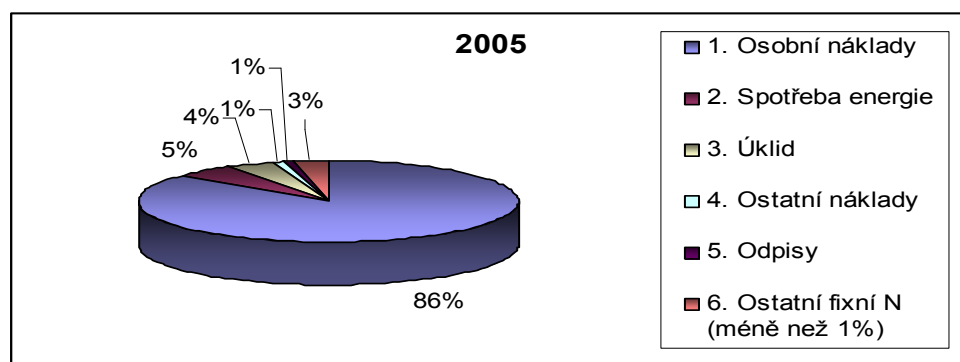
Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2005	% z celk. N
1. Osobní náklady	77,00%
2. Spotřeba energie	4,39%
3. Úklid	3,79%
4. Ostatní náklady	0,80%
5. Odpisy	0,78%

Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2006	% z celk. N
1. Osobní náklady	83,01%
2. Úklid	3,38%
3. Spotřeba energie	2,90%
4. Odpisy	0,76%
5. Opravy stavební	0,70%

## Struktura variabilních nákladů



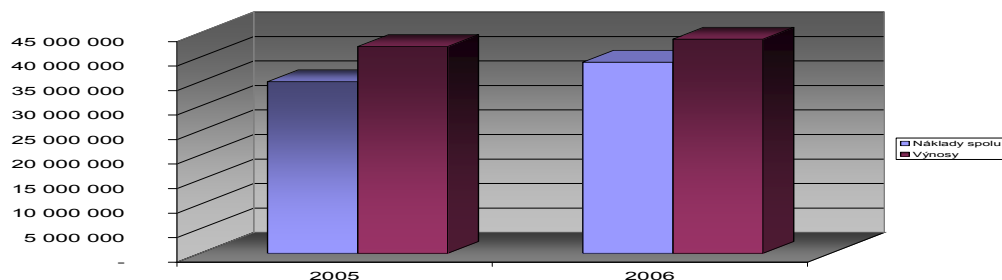
## Struktura fixních nákladů



## Průběh nákladů - Dětská klinika 1. LF-UK + IPVZ

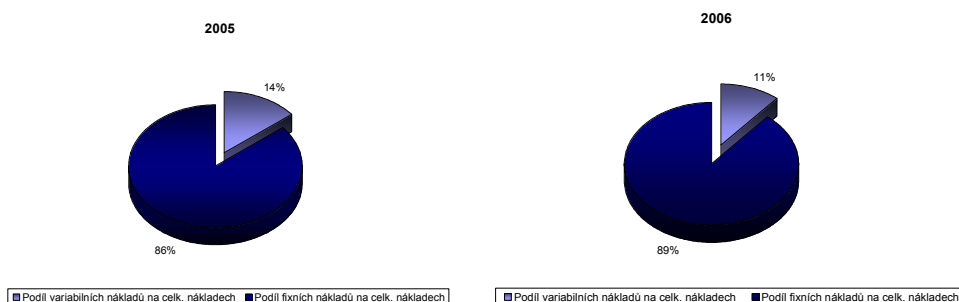
Náklady v Kč/Rok	2005	2006
Variabilní náklady	4 941 762	4 306 977
Fixní náklady	30 038 841	34 660 842
Náklady spolu	34 980 603	38 967 819
Výnosy	42 167 187	43 696 155

### Graf nákladů a tržeb



### Poměr variabilních a fixních nákladů

Poměrový ukazatel variability nákladů	2005	2006
Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech	14,13%	11,05%
Podíl fixních nákladů na celk. nákladech	85,87%	88,95%



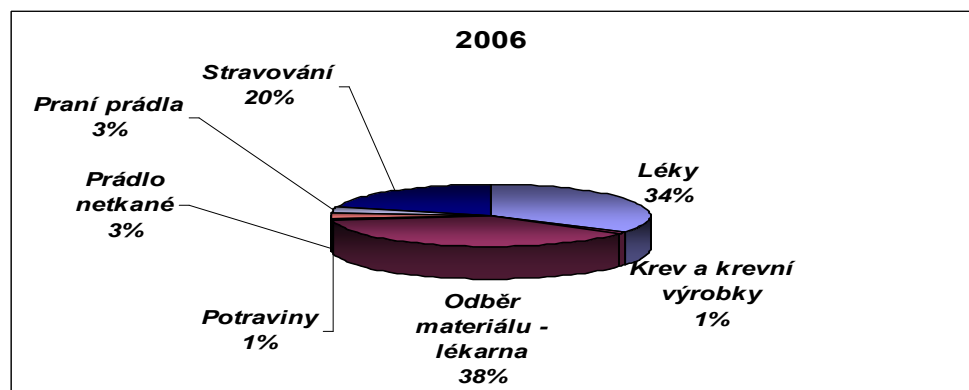
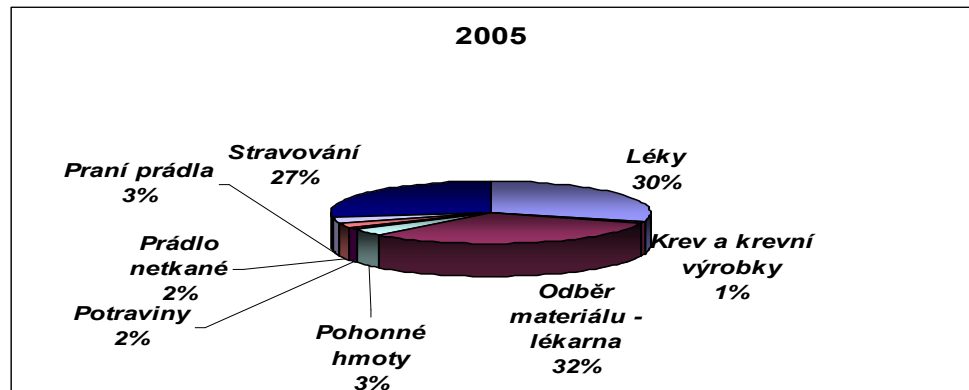
### Struktura nákladů z pohledu nejvýznamnějších fixních nákladů

Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2005	% z celk. N
1. Osobní náklady	68,23%
2. Spotřeba energie	4,60%
3. Ostatní služby	2,82%
4. Úklid	2,66%
5. Odpisy	2,01%

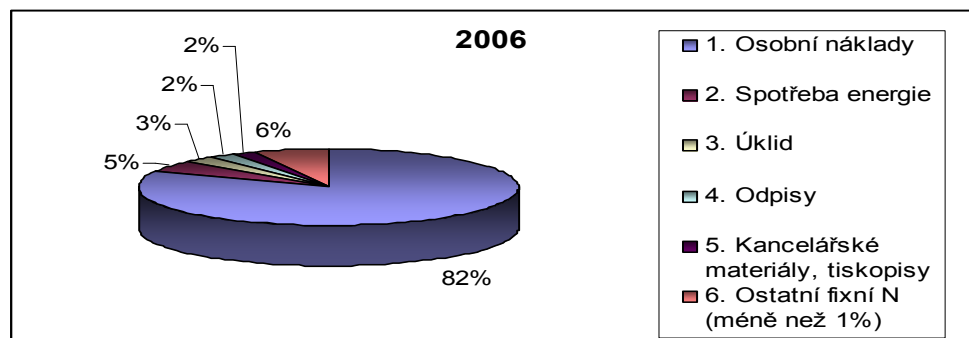
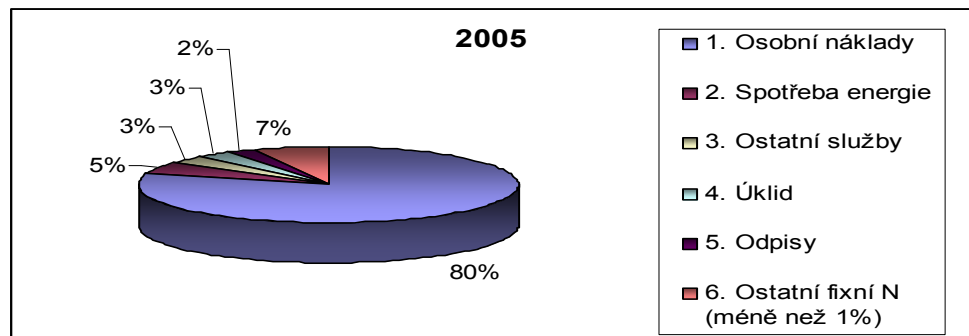
Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2006	% z celk. N
1. Osobní náklady	70,74%
2. Spotřeba energie	4,34%
3. Úklid	2,30%
4. Odpisy	1,96%
5. Kancelářské materiály, tiskopisy	1,82%



## Struktura variabilních nákladů



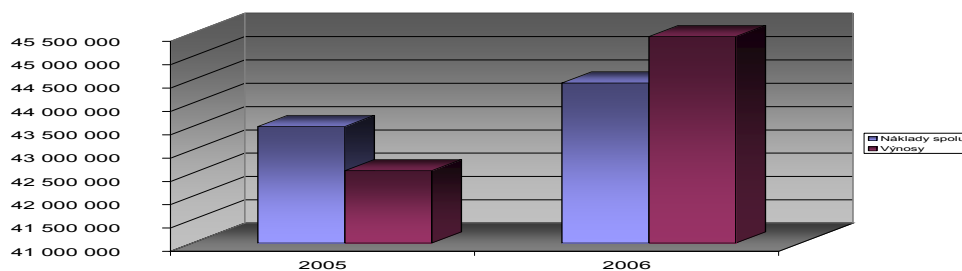
## Struktura fixních nákladů



## Průběh nákladů - Gynekologicko porodnické oddělení

Náklady v Kč/Rok	2005	2006
Variabilní náklady	9 008 306	8 641 942
Fixní náklady	34 485 421	35 787 314
Náklady spolu	43 493 727	44 429 256
Výnosy	42 549 794	45 421 937

### Graf nákladů a tržeb



### Poměr variabilních a fixních nákladů

Poměrový ukazatel variability nákladů	2005	2006
Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech	20,71%	19,45%
Podíl fixních nákladů na celk. nákladech	79,29%	80,55%

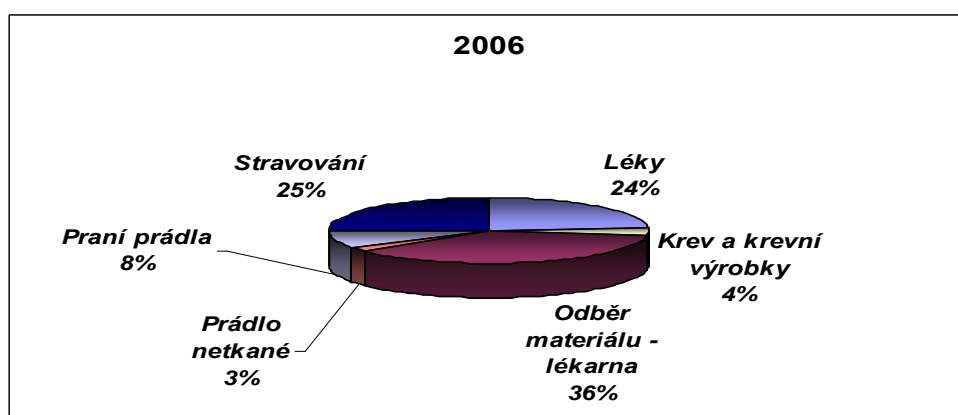
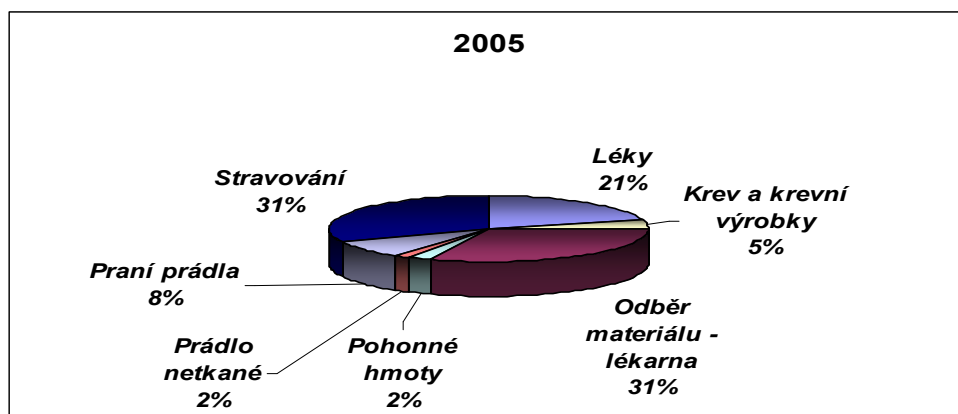


### Struktura nákladů z pohledu nejvýznamnějších fixních nákladů

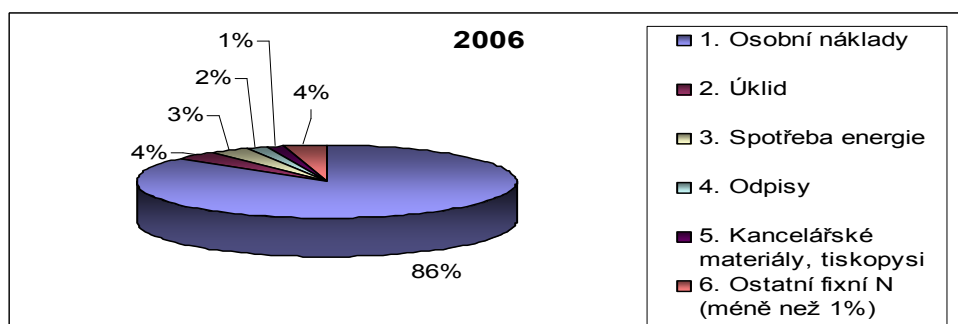
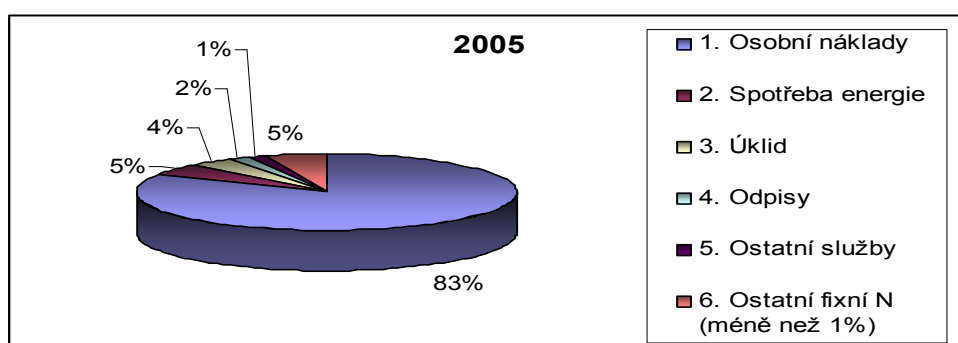
Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2005	% z celk. N
1. Osobní náklady	65,58%
2. Spotřeba energie	4,00%
3. Úklid	2,97%
4. Odpisy	1,49%
5. Ostatní služby	1,16%

Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2006	% z celk. N
1. Osobní náklady	68,92%
2. Úklid	2,96%
3. Spotřeba energie	2,67%
4. Odpisy	1,54%
5. Kancelářské materiály, tiskopisy	1,06%

## Struktura variabilních nákladů



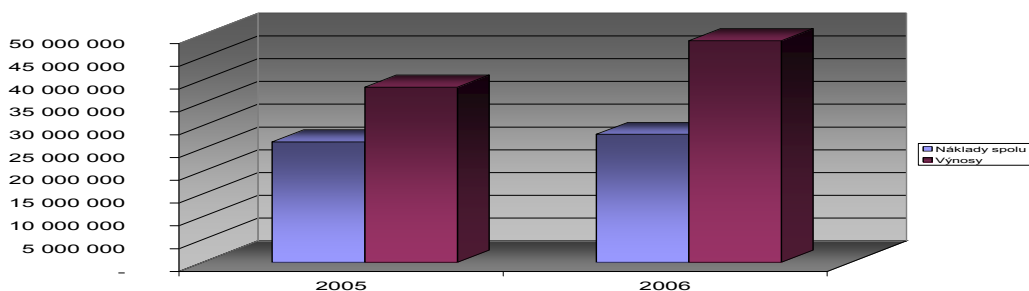
## Struktura fixních nákladů



## Průběh nákladů - Novorozenecké oddělení

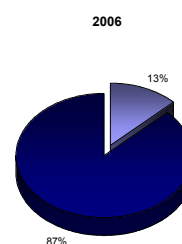
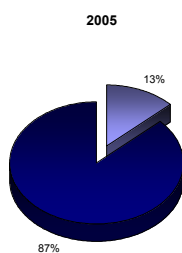
Náklady v Kč/Rok	2005	2006
Variabilní náklady	3 481 331	3 625 469
Fixní náklady	22 947 315	24 447 764
Náklady spolu	26 428 646	28 073 232
Výnosy	38 398 303	48 623 316

### Graf nákladů a tržeb



### Poměr variabilních a fixních nákladů

Poměrový ukazatel variability nákladů	2005	2006
Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech	13,17%	12,91%
Podíl fixních nákladů na celk. nákladech	86,83%	87,09%



Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech Podíl fixních nákladů na celk. nákladech

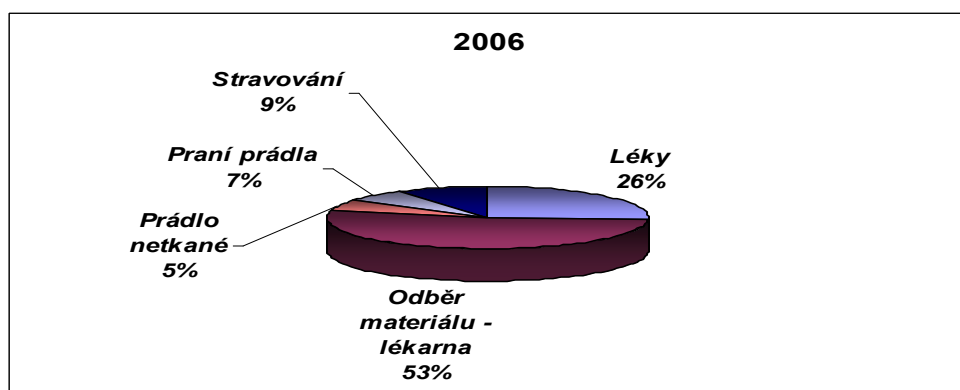
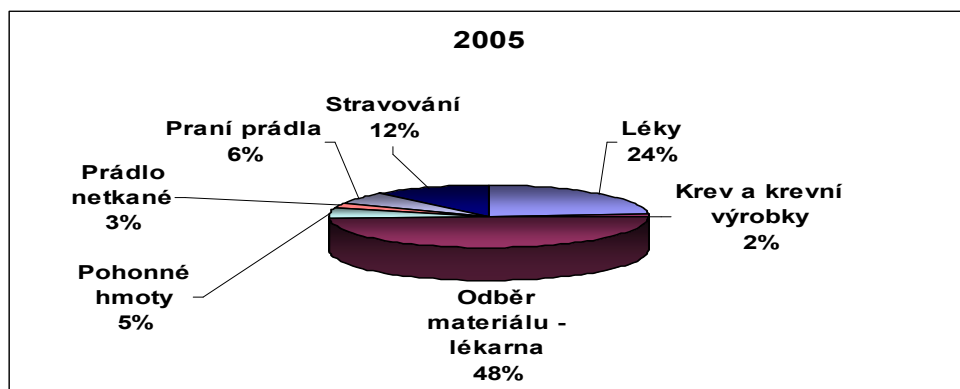
Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech Podíl fixních nákladů na celk. nákladech

### Struktura nákladů z pohledu nejvýznamnějších fixních nákladů

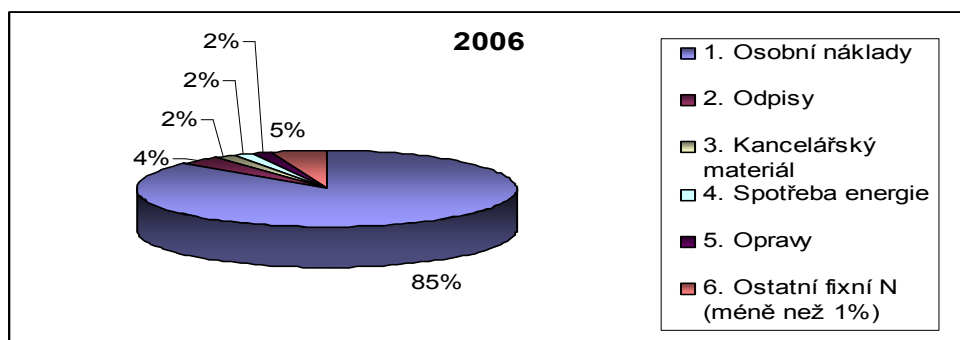
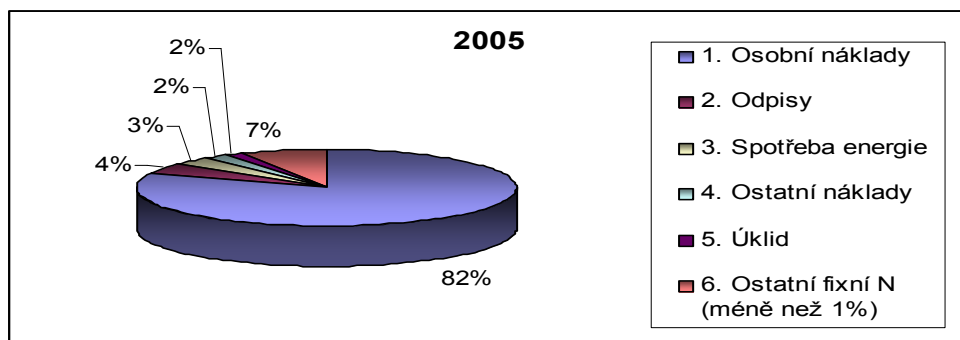
Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2005	% z celk. N
1. Osobní náklady	70,62%
2. Odpisy	3,74%
3. Spotřeba energie	2,77%
4. Ostatní náklady	1,87%
5. Úklid	1,43%

Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2006	% z celk. N
1. Osobní náklady	74,03%
2. Odpisy	3,10%
3. Kancelářský materiál	1,66%
4. Spotřeba energie	1,40%
5. Opravy	1,40%

## Struktura variabilních nákladů



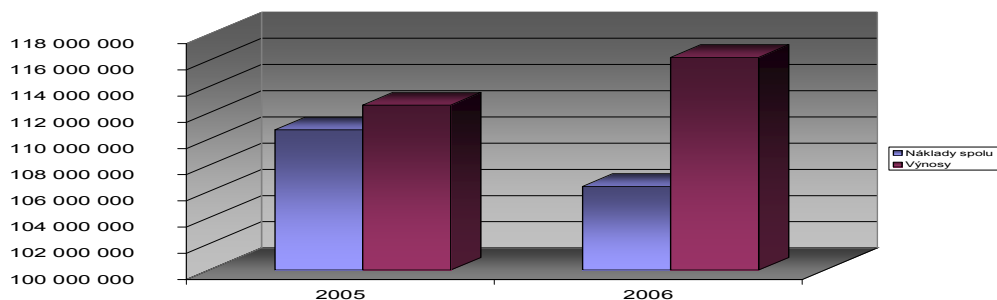
## Struktura fixních nákladů



## Průběh nákladů - Klinika chirurgie

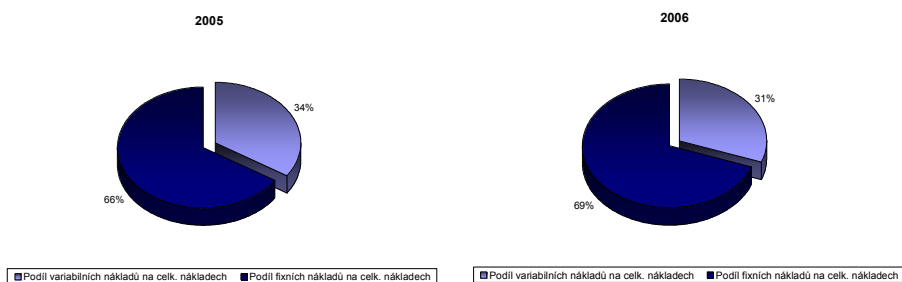
Náklady v Kč/Rok	2005	2006
Variabilní náklady	37 747 106	32 494 367
Fixní náklady	72 959 571	73 891 490
Náklady spolu	110 706 677	106 385 857
Výnosy	112 601 488	116 235 060

### Graf nákladů a tržeb



### Poměr variabilních a fixních nákladů

Poměrový ukazatel variability nákladů	2005	2006
Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech	34,10%	30,54%
Podíl fixních nákladů na celk. nákladech	65,90%	69,46%

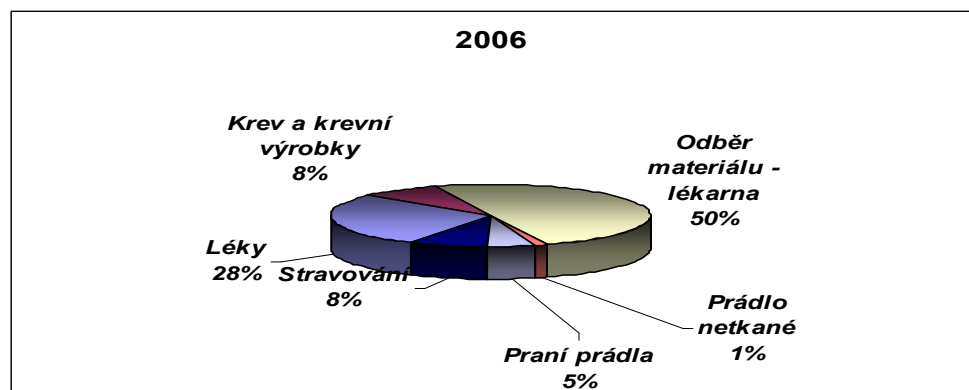
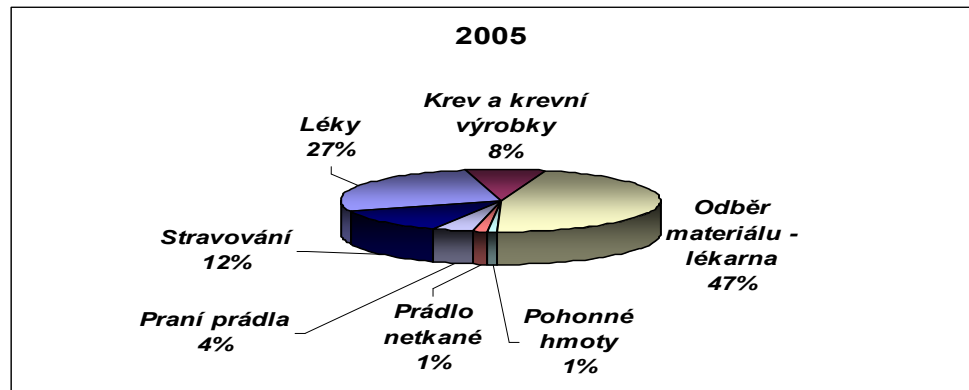


### Struktura nákladů z pohledu nejvýznamnějších fixních nákladů

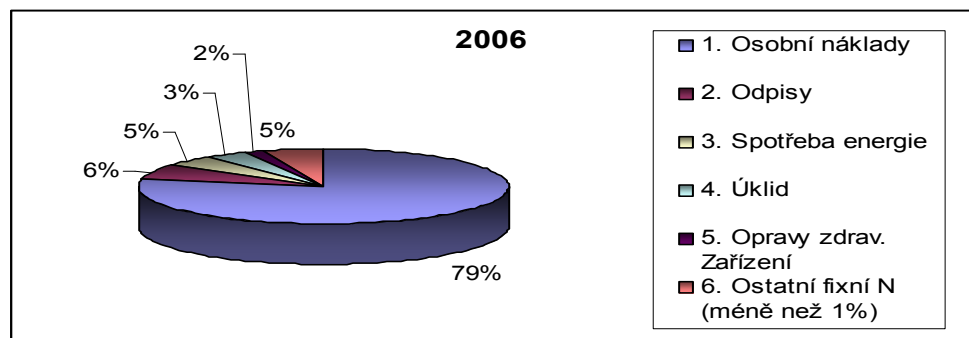
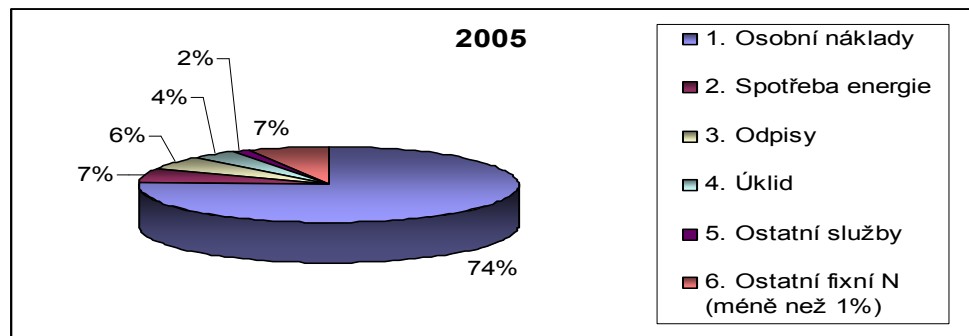
Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2005	% z celk. N
1. Osobní náklady	49,74%
2. Spotřeba energie	4,36%
3. Odpisy	3,81%
4. Úklid	2,45%
5. Ostatní služby	1,02%

Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2006	% z celk. N
1. Osobní náklady	53,01%
2. Odpisy	4,22%
3. Spotřeba energie	3,47%
4. Úklid	2,33%
5. Opravy zdrav. Zařízení	1,30%

## Struktura variabilních nákladů



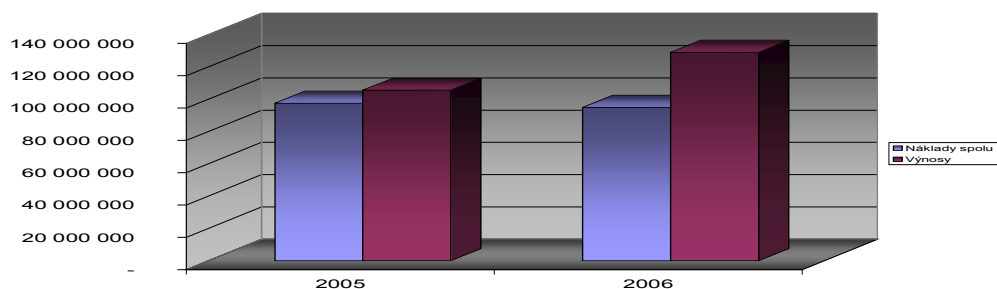
## Struktura fixních nákladů



## Průběh nákladů - Anesteziologicko resuscitační klinika

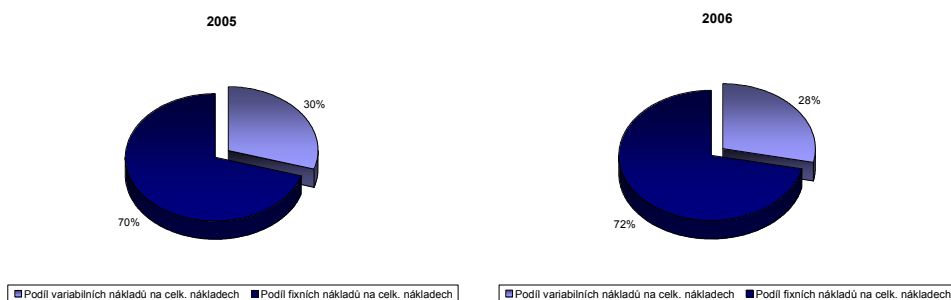
Náklady v Kč/Rok	2005	2006
Variabilní náklady	28 986 926	26 808 122
Fixní náklady	68 472 193	68 123 263
Náklady spolu	97 459 120	94 931 385
Výnosy	105 443 712	128 955 813

### Graf nákladů a tržeb



### Poměr variabilních a fixních nákladů

Poměrový ukazatel variability nákladů	2005	2006
Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech	29,74%	28,24%
Podíl fixních nákladů na celk. nákladech	70,26%	71,76%



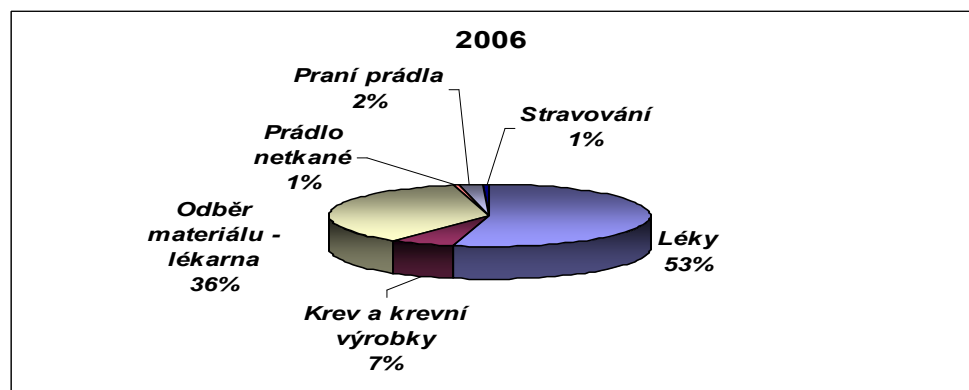
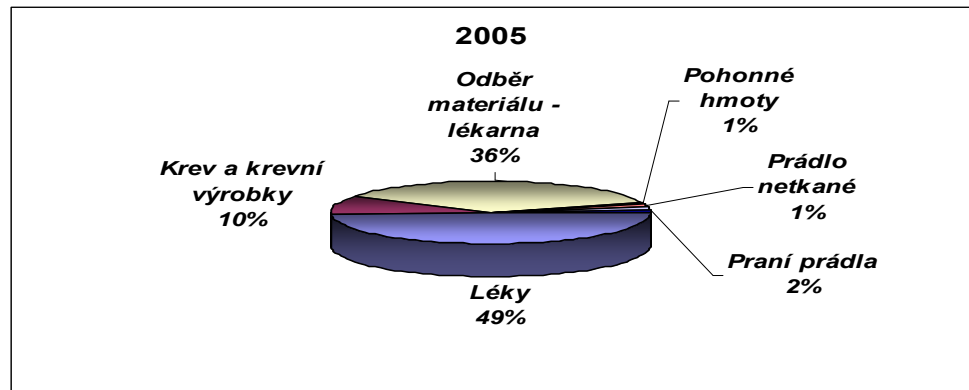
### Struktura nákladů z pohledu nejvýznamnějších fixních nákladů

Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2005	% z celk. N
1. Osobní náklady	50,95%
2. Odpisy	7,10%
3. Nájemné a leasing	3,29%
4. Opravy zdrav. Techniky	2,30%
5. Spotřeba energie	2,20%

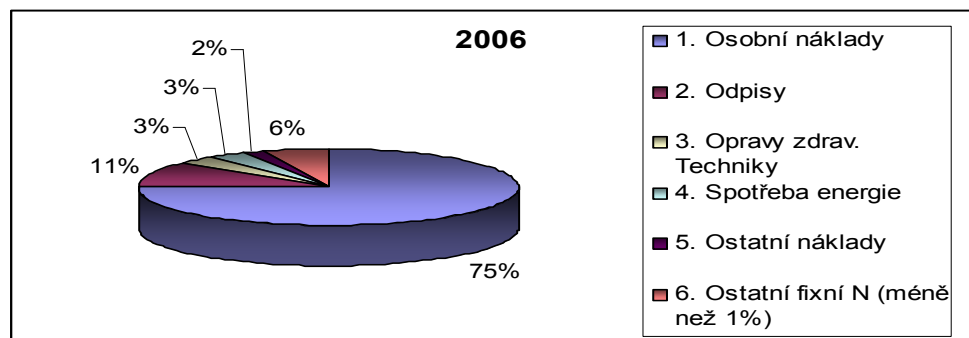
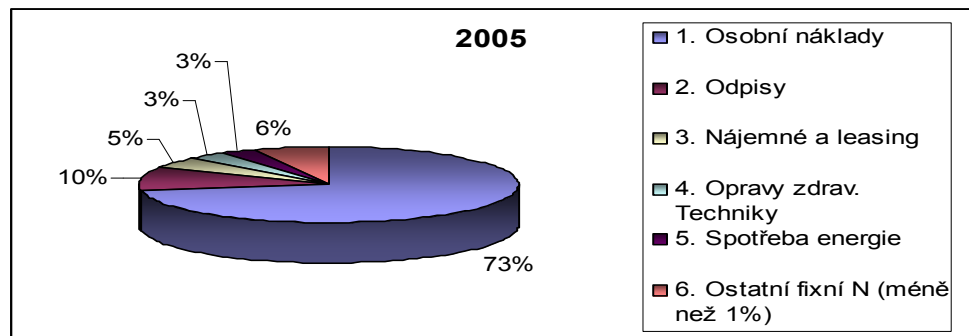
Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2006	% z celk. N
1. Osobní náklady	52,61%
2. Odpisy	7,54%
3. Opravy zdrav. Techniky	2,45%
4. Spotřeba energie	2,09%
5. Ostatní náklady	1,33%



## Struktura variabilních nákladů



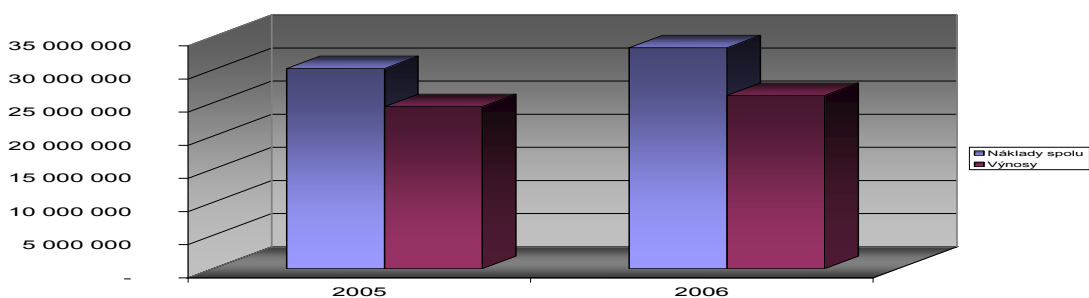
## Struktura fixních nákladů



## Průběh nákladů - Urologické oddělení

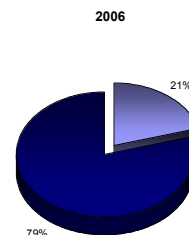
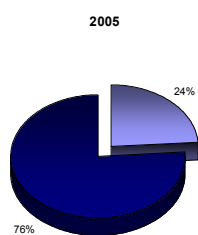
Náklady v Kč/Rok	2005	2006
Variabilní náklady	7 217 426	6 873 812
Fixní náklady	22 952 725	26 445 654
Náklady spolu	30 170 151	33 319 465
Výnosy	24 439 194	26 116 159

### Graf nákladů a tržeb



### Poměr variabilních a fixních nákladů

Poměrový ukazatel variability nákladů	2005	2006
Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech	23,92%	20,63%
Podíl fixních nákladů na celk. nákladech	76,08%	79,37%



Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech Podíl fixních nákladů na celk. nákladech

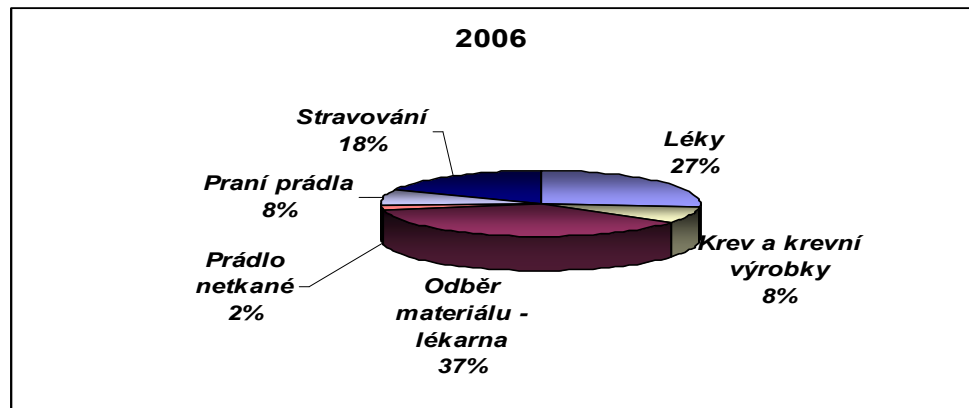
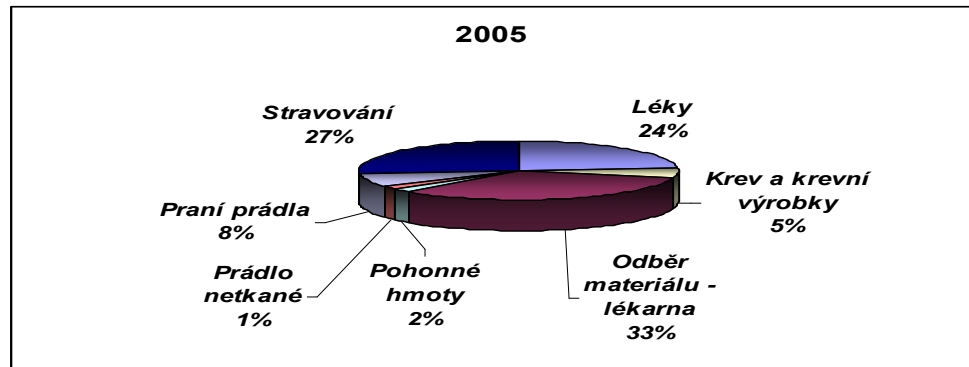
Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech Podíl fixních nákladů na celk. nákladech

### Struktura nákladů z pohledu nejvýznamnějších fixních nákladů

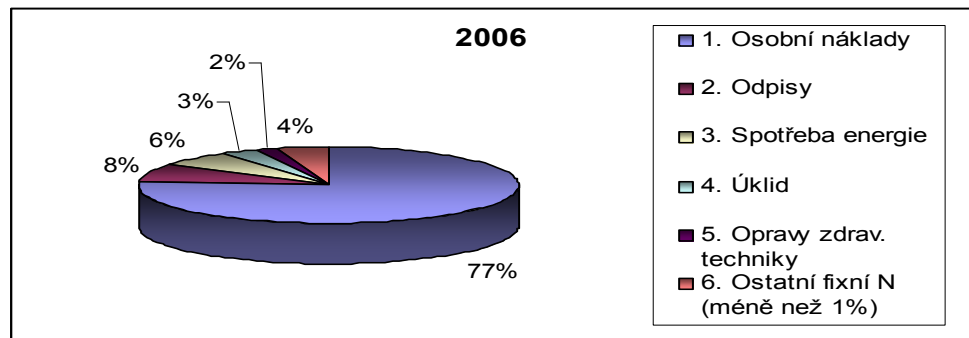
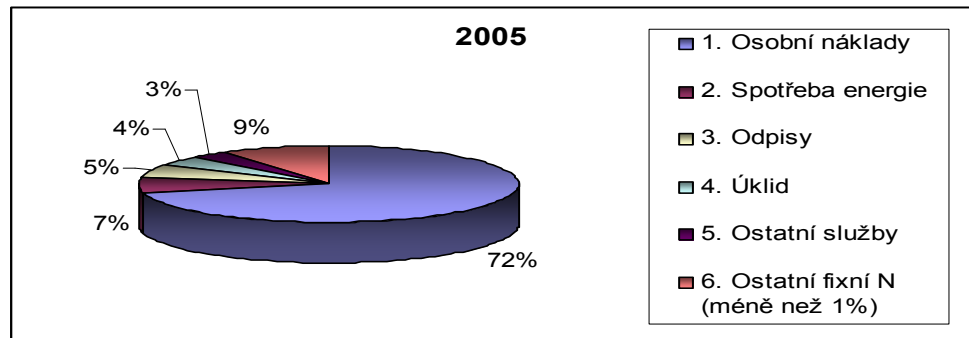
Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2005	% z celk. N
1. Osobní náklady	50,95%
2. Odpisy	7,10%
3. Nájemné a leasing	3,29%
4. Opravy zdrav. Techniky	2,30%
5. Spotřeba energie	2,20%

Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2006	% z celk. N
1. Osobní náklady	52,61%
2. Odpisy	7,54%
3. Opravy zdrav. Techniky	2,45%
4. Spotřeba energie	2,09%
5. Ostatní náklady	1,33%

## Struktura variabilních nákladů



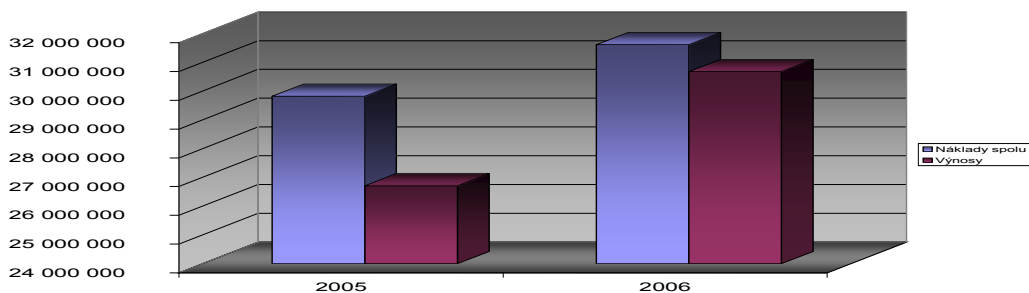
## Struktura fixních nákladů



## Průběh nákladů - ORL

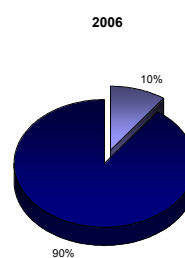
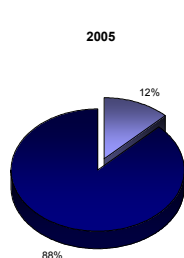
Náklady v Kč/Rok	2005	2006
Variabilní náklady	3 707 495	3 172 615
Fixní náklady	26 106 869	28 433 597
Náklady spolu	29 814 364	31 606 212
Výnosy	26 707 076	30 671 614

### Graf nákladů a tržeb



### Poměr variabilních a fixních nákladů

Poměrový ukazatel variability nákladů	2005	2006
Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech	12,44%	10,04%
Podíl fixních nákladů na celk. nákladech	87,56%	89,96%



Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech Podíl fixních nákladů na celk. nákladech

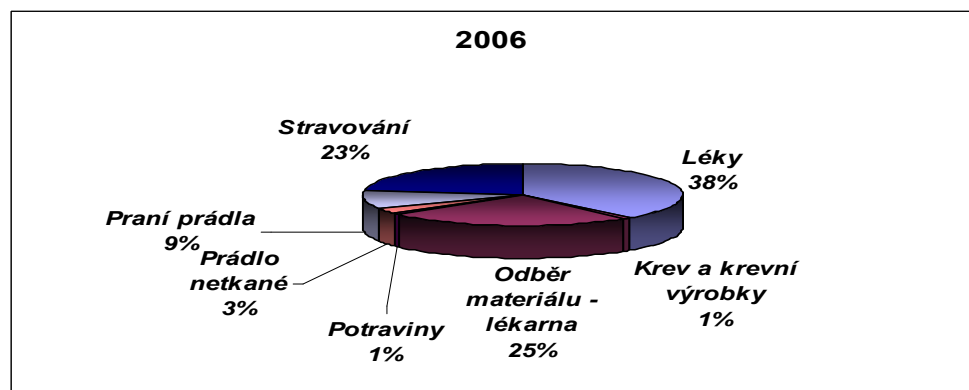
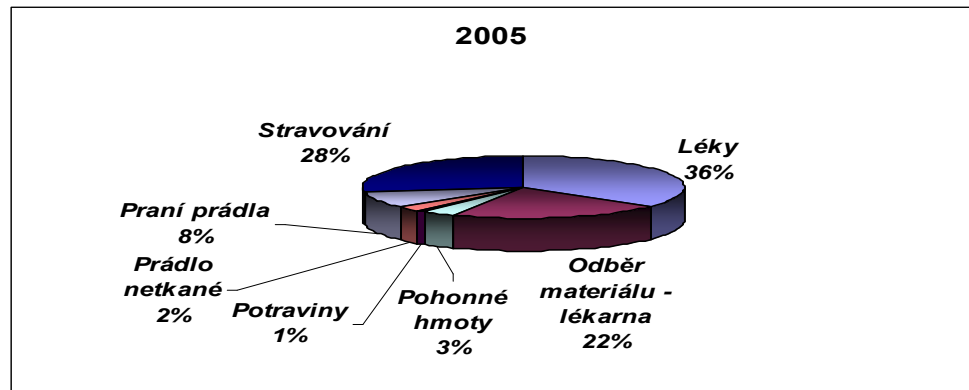
Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech Podíl fixních nákladů na celk. nákladech

### Struktura nákladů z pohledu nejvýznamnějších fixních nákladů

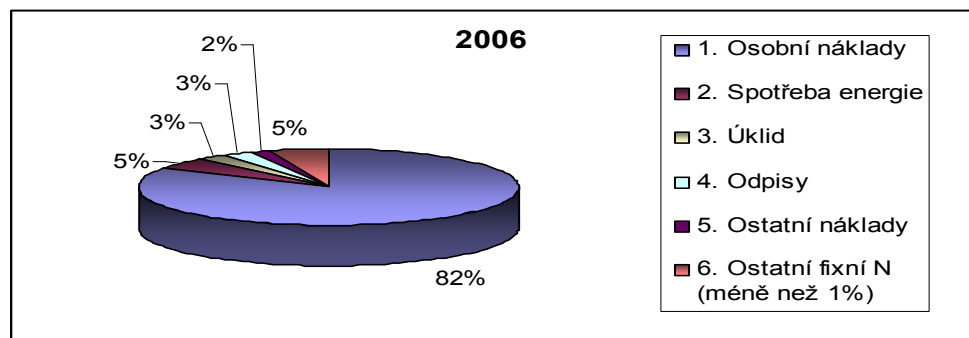
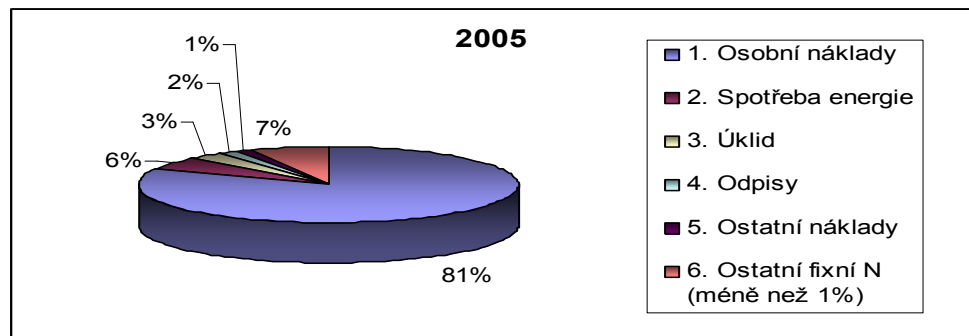
Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2005	% z celk. N
1. Osobní náklady	72,62%
2. Spotřeba energie	4,92%
3. Úklid	2,64%
4. Odpisy	1,52%
5. Ostatní náklady	1,26%

Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2006	% z celk. N
1. Osobní náklady	74,38%
2. Spotřeba energie	4,43%
3. Úklid	2,40%
4. Odpisy	2,33%
5. Ostatní náklady	1,51%

## Struktura variabilních nákladů



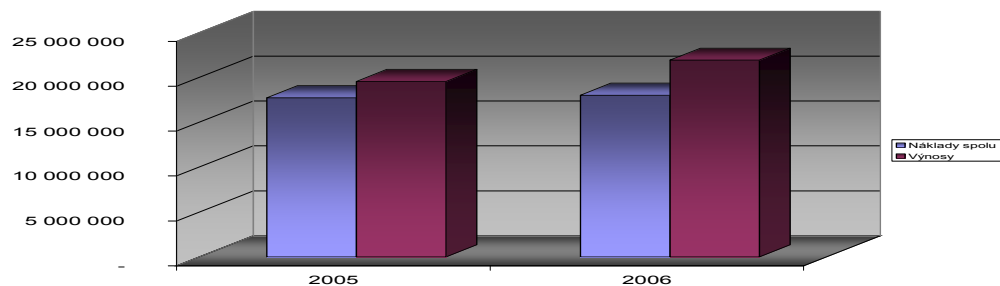
## Struktura fixních nákladů



## Průběh nákladů - Oční oddělení

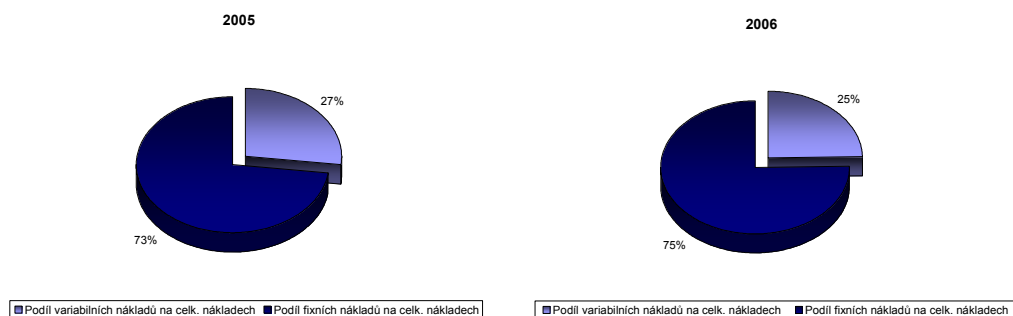
Náklady v Kč/Rok	2005	2006
Variabilní náklady	4 788 430	4 450 787
Fixní náklady	12 921 236	13 544 733
Náklady spolu	17 709 666	17 995 520
Výnosy	19 526 469	21 890 342

### Graf nákladů a tržeb



### Poměr variabilních a fixních nákladů

Poměrový ukazatel variability nákladů	2005	2006
Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech	27,04%	24,73%
Podíl fixních nákladů na celk. nákladech	72,96%	75,27%

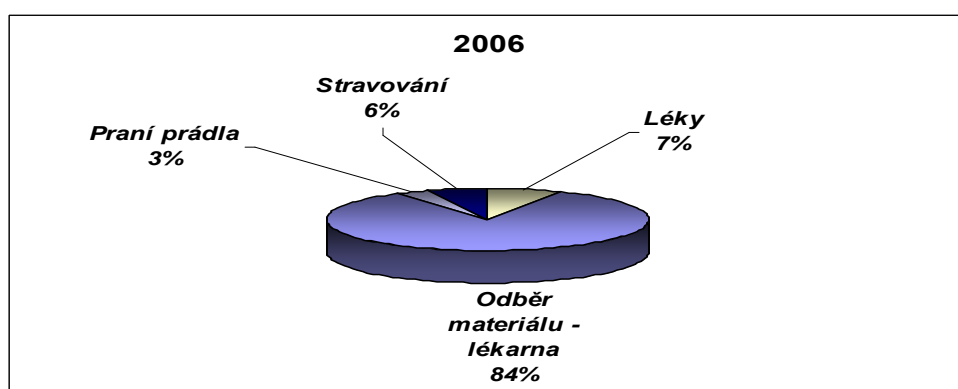
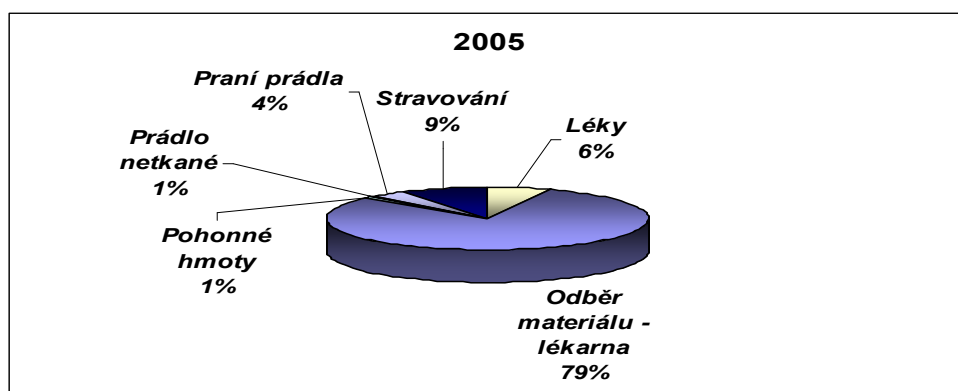


### Struktura nákladů z pohledu nejvýznamnějších fixních nákladů

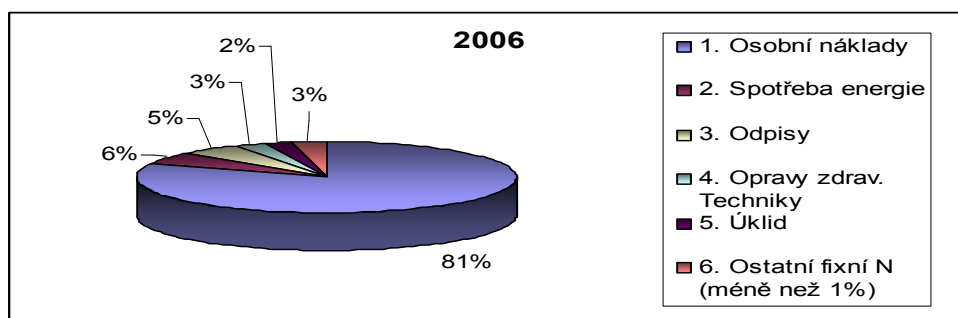
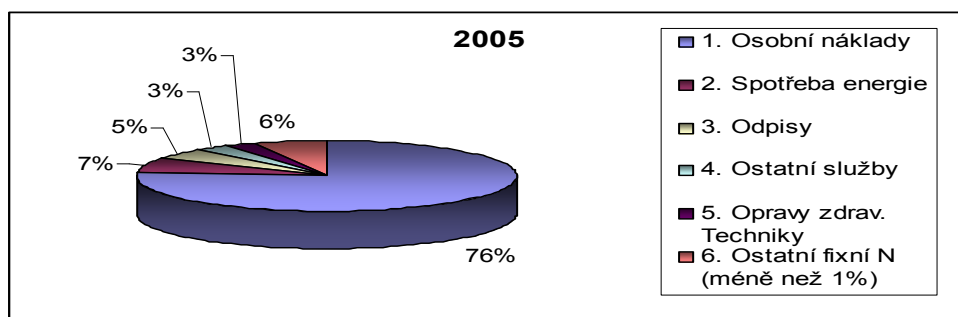
Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2005	% z celk. N
1. Osobní náklady	55,66%
2. Spotřeba energie	4,86%
3. Odpisy	3,72%
4. Ostatní služby	2,21%
5. Opravy zdrav. Techniky	1,98%

Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2006	% z celk. N
1. Osobní náklady	61,10%
2. Spotřeba energie	4,30%
3. Odpisy	3,99%
4. Opravy zdrav. Techniky	1,88%
5. Úklid	1,64%

## Struktura variabilních nákladů



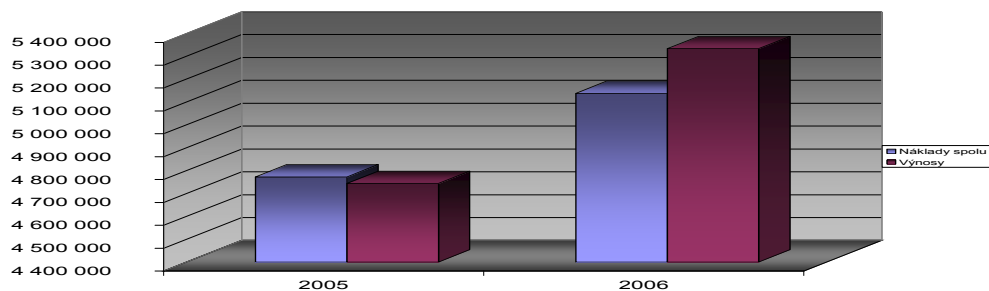
## Struktura fixních nákladů



## Průběh nákladů - Zubní oddělení - Ambulance

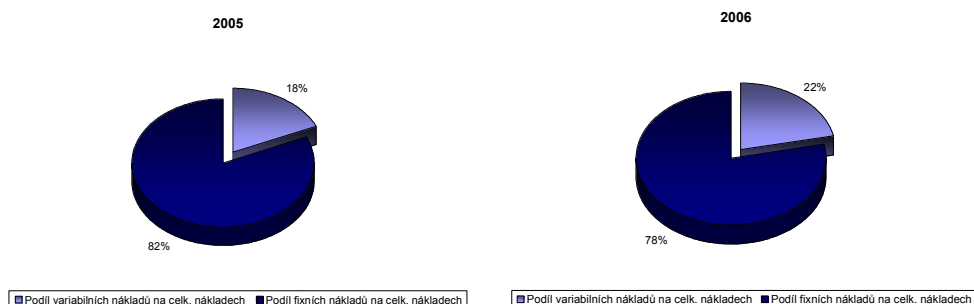
Náklady v Kč/Rok	2005	2006
Variabilní náklady	868 589	1 114 511
Fixní náklady	3 903 421	4 022 650
Náklady spolu	4 772 010	5 137 161
Výnosy	4 743 518	5 332 763

### Graf nákladů a tržeb



### Poměr variabilních a fixních nákladů

Poměrový ukazatel variability nákladů	2005	2006
Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech	18,20%	21,70%
Podíl fixních nákladů na celk. nákladech	81,80%	78,30%



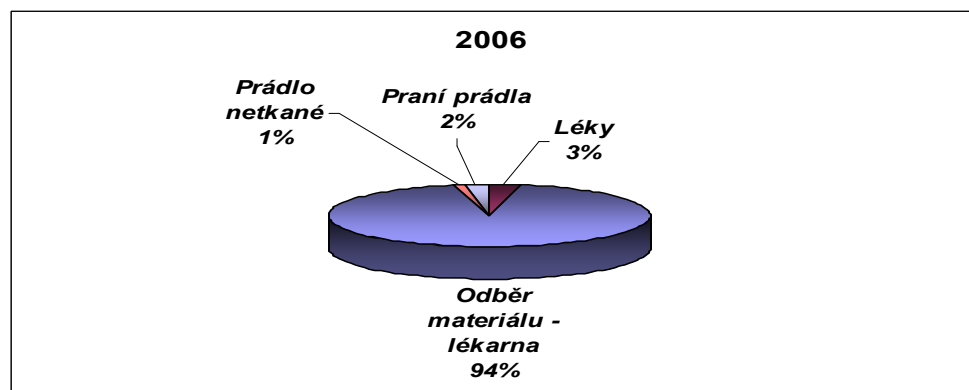
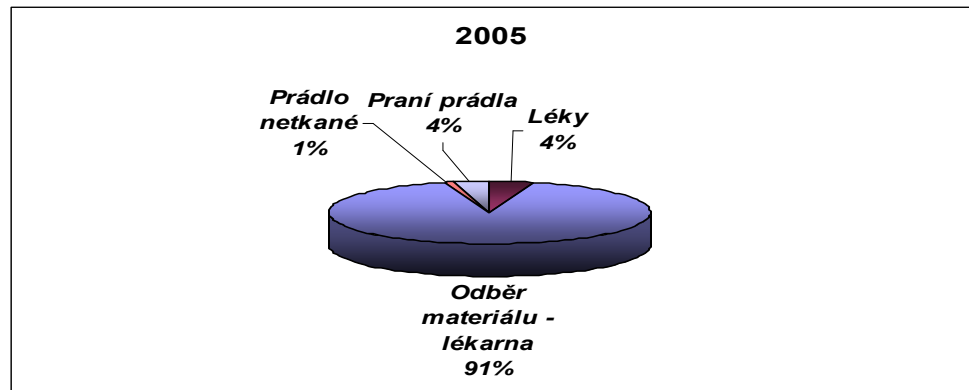
### Struktura nákladů z pohledu nejvýznamnějších fixních nákladů

Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2005	% z celk. N
1. Osobní náklady	66,22%
2. Odpisy	6,58%
3. Spotřeba energie	3,55%
4. Ostatní služby	2,13%
5. Opravy zdrav. Techniky	1,13%

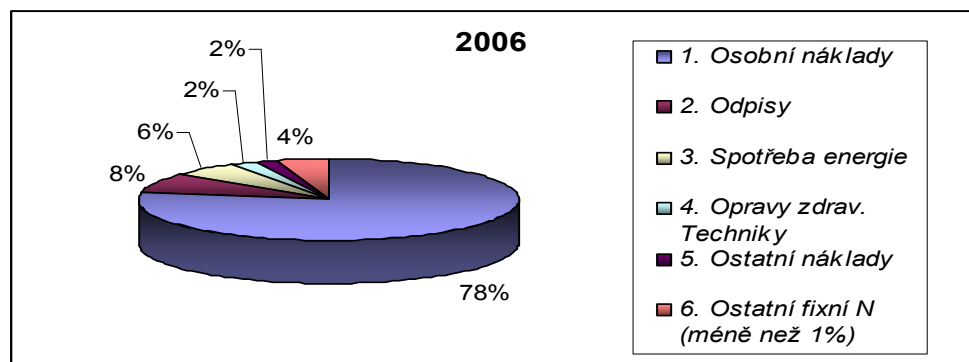
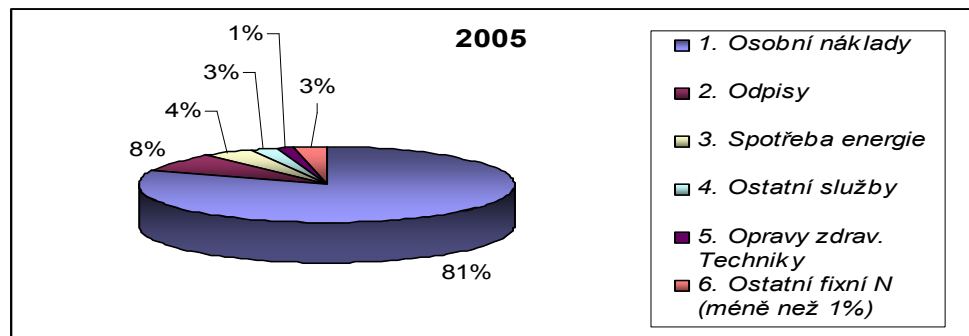
Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2006	% z celk. N
1. Osobní náklady	61,03%
2. Odpisy	6,01%
3. Spotřeba energie	4,44%
4. Opravy zdrav. Techniky	1,94%
5. Ostatní náklady	1,37%



## Struktura variabilních nákladů



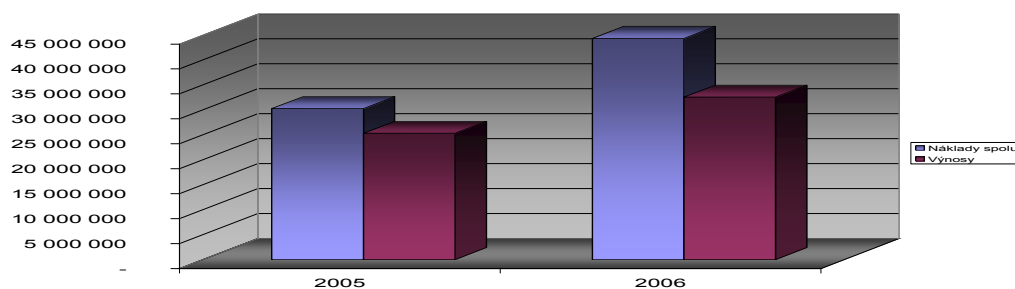
## Struktura fixních nákladů



## Průběh nákladů - Onkologické oddělení

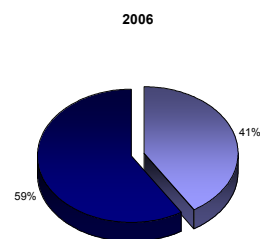
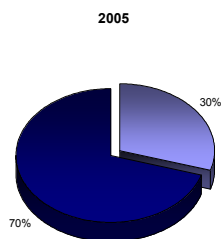
Náklady v Kč/Rok	2005	2006
Variabilní náklady	9 006 407	18 187 164
Fixní náklady	21 239 201	26 121 028
Náklady spolu	30 245 608	44 308 192
Výnosy	25 321 060	32 562 433

### Graf nákladů a tržeb



### Poměr variabilních a fixních nákladů

Poměrový ukazatel variability nákladů	2005	2006
Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech	29,78%	41,05%
Podíl fixních nákladů na celk. nákladech	70,22%	58,95%



Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech Podíl fixních nákladů na celk. nákladech

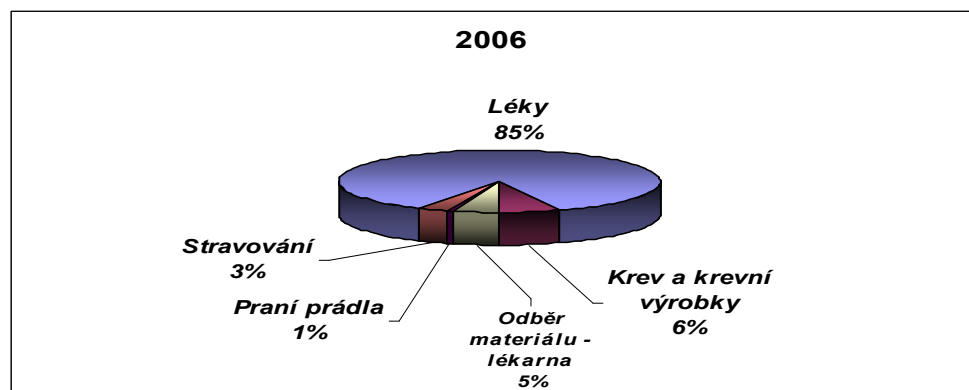
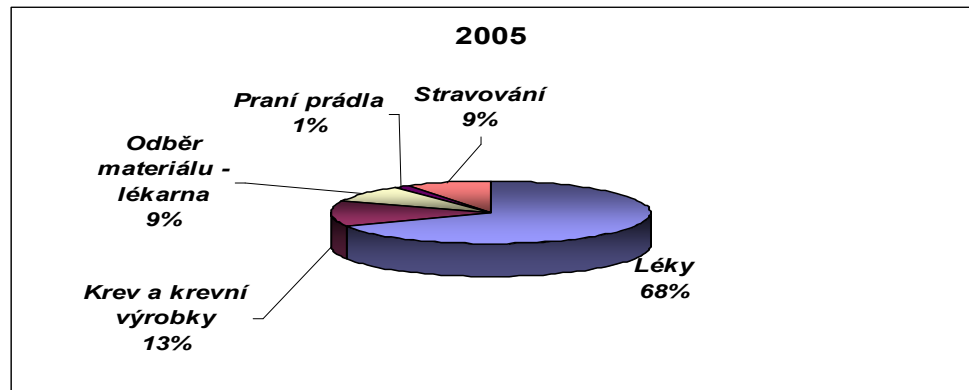
Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech Podíl fixních nákladů na celk. nákladech

### Struktura nákladů z pohledu nejvýznamnějších fixních nákladů

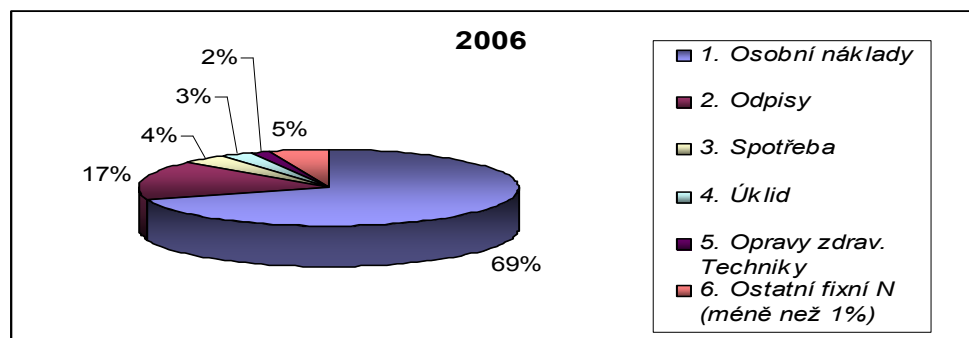
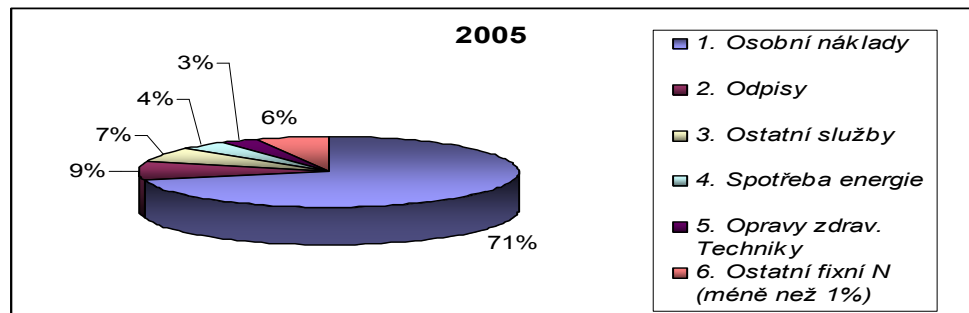
Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2005	% z celk. N
1. Osobní náklady	49,84%
2. Odpisy	6,13%
3. Ostatní služby	4,60%
4. Spotřeba energie	2,99%
5. Opravy zdrav. Techniky	2,32%

Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2006	% z celk. N
1. Osobní náklady	40,84%
2. Odpisy	9,82%
3. Spotřeba	2,25%
4. Úklid	1,67%
5. Opravy zdrav. Techniky	0,90%

## Struktura variabilních nákladů



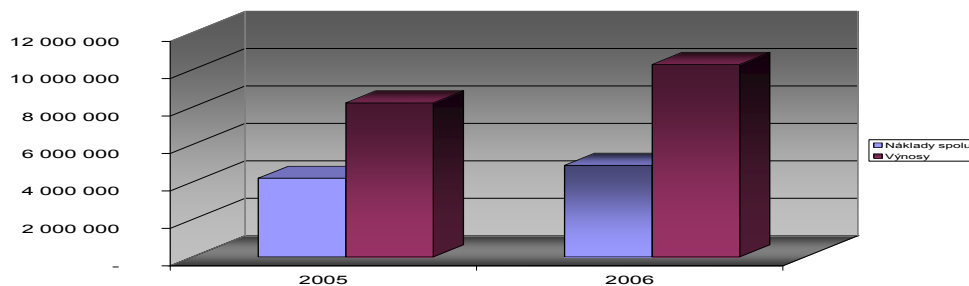
## Struktura fixních nákladů



## Průběh nákladů - Oddělení lékařské genetiky

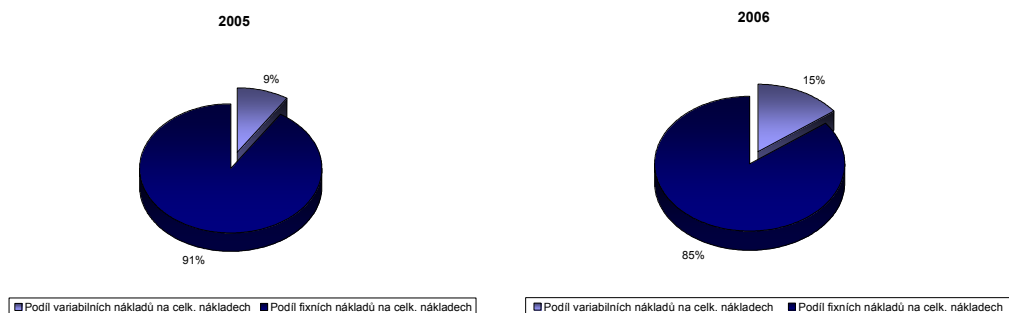
Náklady v Kč/Rok	2005	2006
Variabilní náklady	384 805	714 871
Fixní náklady	3 818 139	4 180 938
Náklady spolu	4 202 944	4 895 809
Výnosy	8 229 340	10 274 398

### Graf nákladů a tržeb



### Poměr variabilních a fixních nákladů

Poměrový ukazatel variability nákladů	2005	2006
Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech	9,16%	14,60%
Podíl fixních nákladů na celk. nákladech	90,84%	85,40%

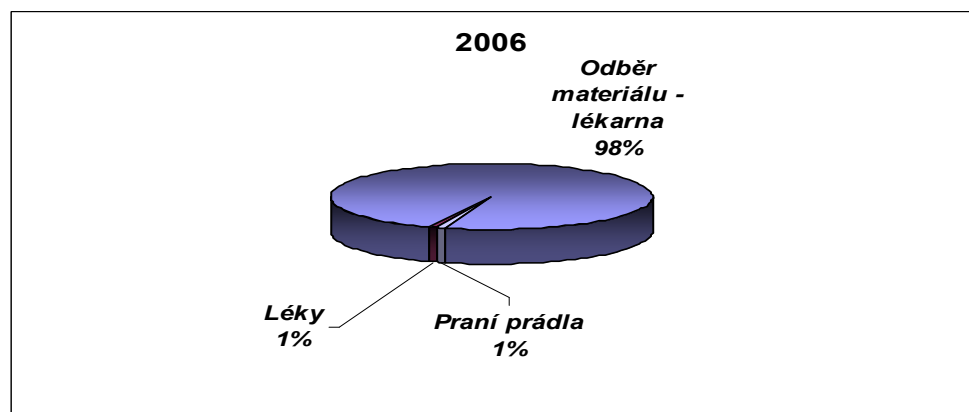
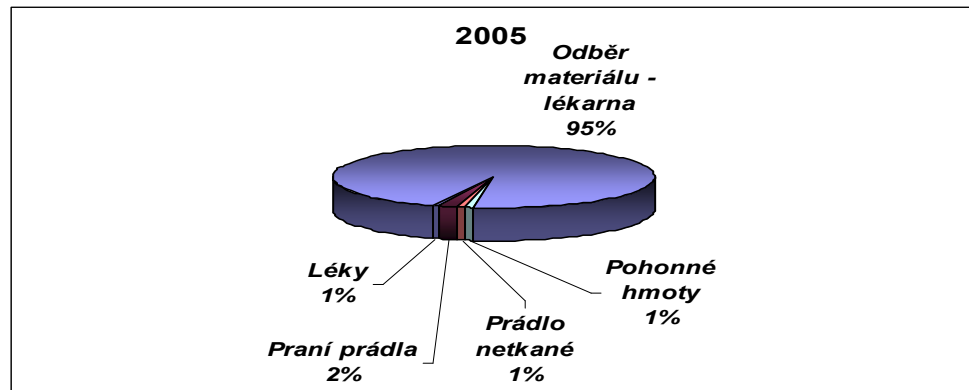


### Struktura nákladů z pohledu nejvýznamnějších fixních nákladů

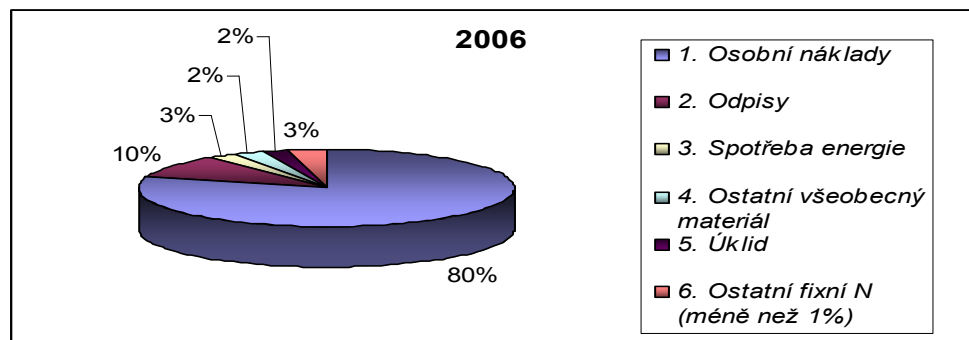
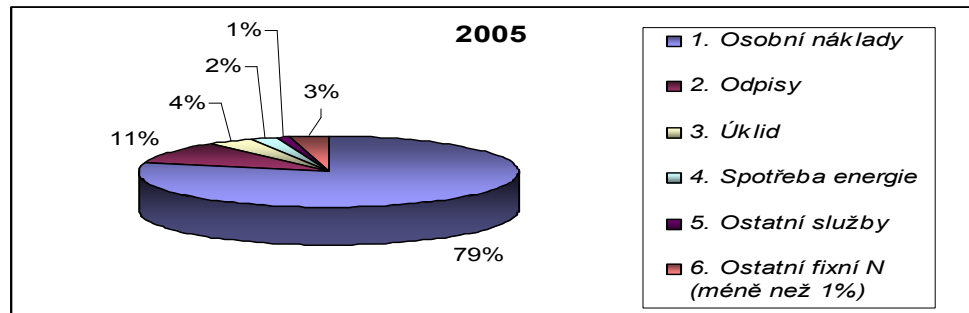
Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2005	% z celk. N
1. Osobní náklady	71,69%
2. Odpisy	9,65%
3. Úklid	2,19%
4. Spotřeba energie	1,07%
5. Ostatní služby	1,07%

Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2006	% z celk. N
1. Osobní náklady	67,80%
2. Odpisy	8,48%
3. Spotřeba energie	2,26%
4. Ostatní všeobecný materiál	2,03%
5. Úklid	1,90%

## Struktura variabilních nákladů



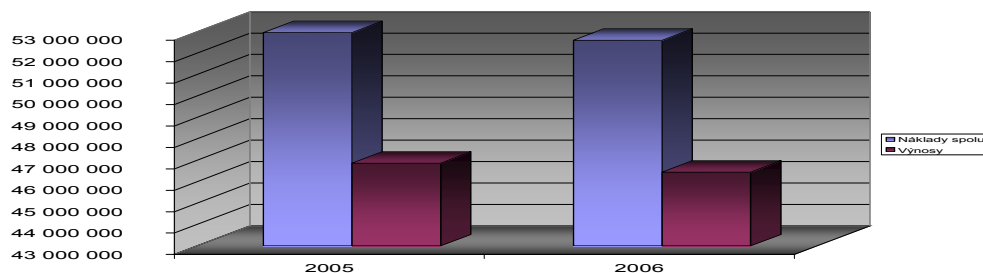
## Struktura fixních nákladů



## Průběh nákladů - Klinika dětské chirurgie a traumatologie

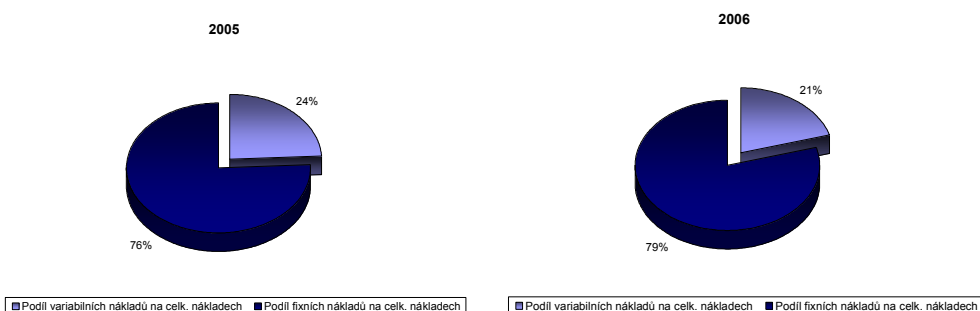
Náklady v Kč/Rok	2005	2006
Variabilní náklady	12 838 438	10 790 779
Fixní náklady	40 125 939	41 809 837
Náklady spolu	52 964 377	52 600 617
Výnosy	46 864 390	46 446 383

### Graf nákladů a tržeb



### Poměr variabilních a fixních nákladů

Poměrový ukazatel variability nákladů	2005	2006
Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech	24,24%	20,51%
Podíl fixních nákladů na celk. nákladech	75,76%	79,49%

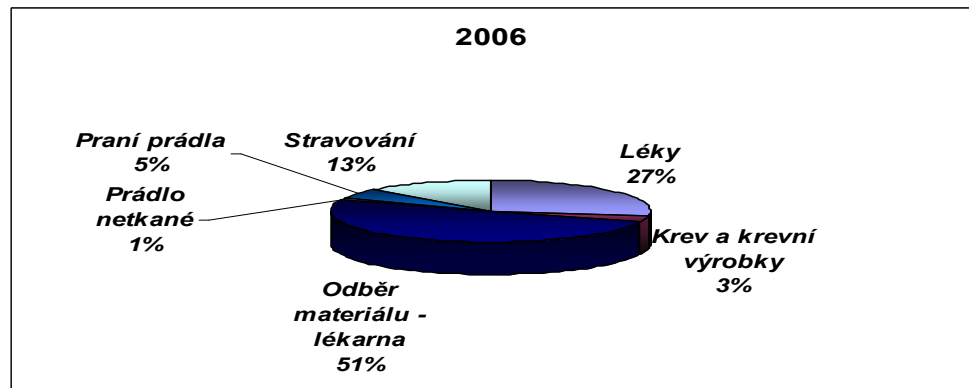
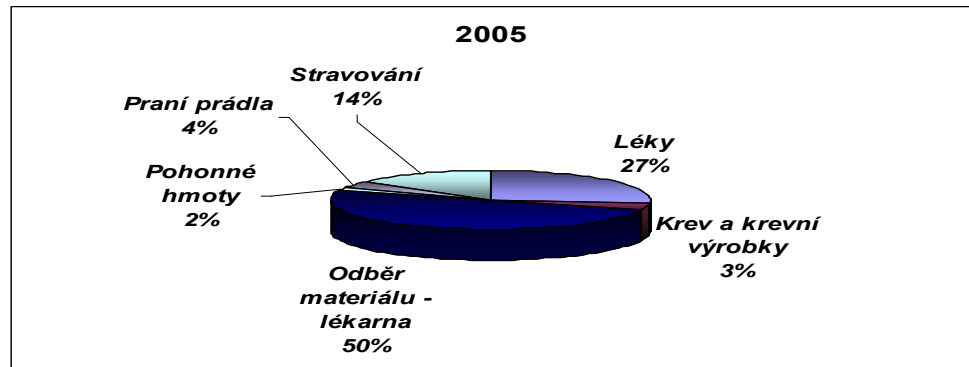


### Struktura nákladů z pohledu nejvýznamnějších fixních nákladů

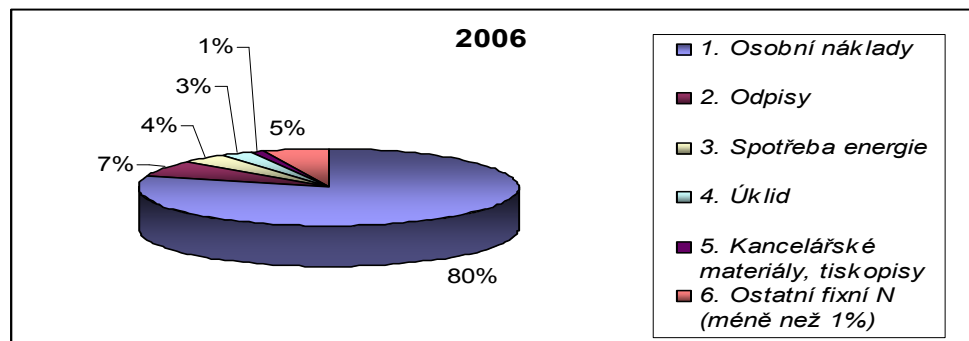
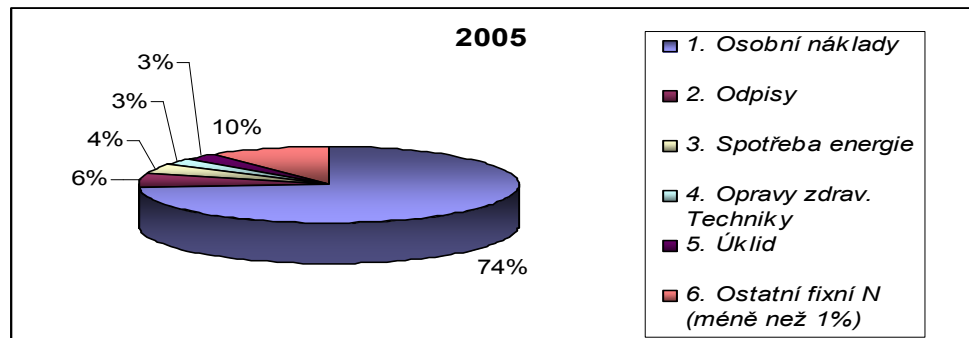
Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2005	% z celk. N
1. Osobní náklady	57,41%
2. Odpisy	4,68%
3. Spotřeba energie	3,42%
4. Opravy zdrav. Techniky	2,34%
5. Úklid	2,24%

Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2006	% z celk. N
1. Osobní náklady	62,05%
2. Odpisy	5,16%
3. Spotřeba energie	2,89%
4. Úklid	2,19%
5. Kancelářské materiály, tiskopisy	0,95%

## Struktura variabilních nákladů



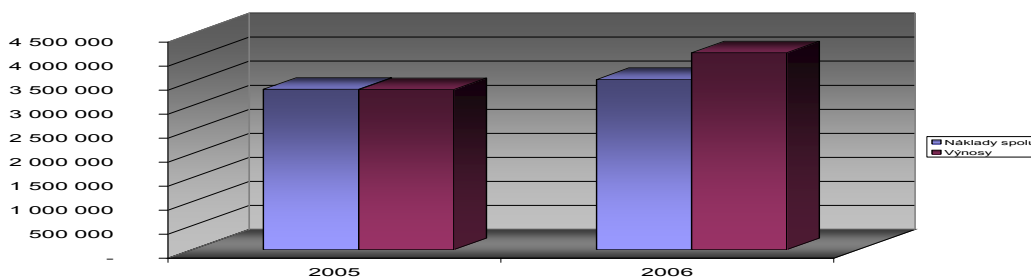
## Struktura fixních nákladů



## Průběh nákladů - Závodní lékař + IPP

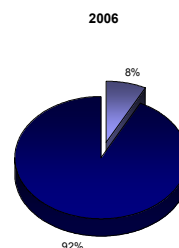
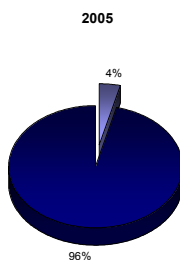
Náklady v Kč/Rok	2005	2006
Variabilní náklady	133 490	269 738
Fixní náklady	3 206 668	3 270 955
Náklady spolu	3 340 159	3 540 694
Výnosy	3 331 094	4 097 427

### Graf nákladů a tržeb



### Poměr variabilních a fixních nákladů

Poměrový ukazatel variability nákladů	2005	2006
Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech	4,00%	7,62%
Podíl fixních nákladů na celk. nákladech	96,00%	92,38%



Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech Podíl fixních nákladů na celk. nákladech

Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech Podíl fixních nákladů na celk. nákladech

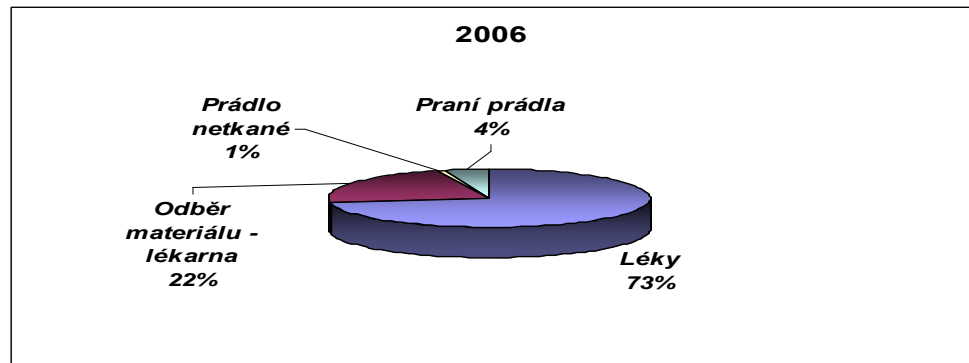
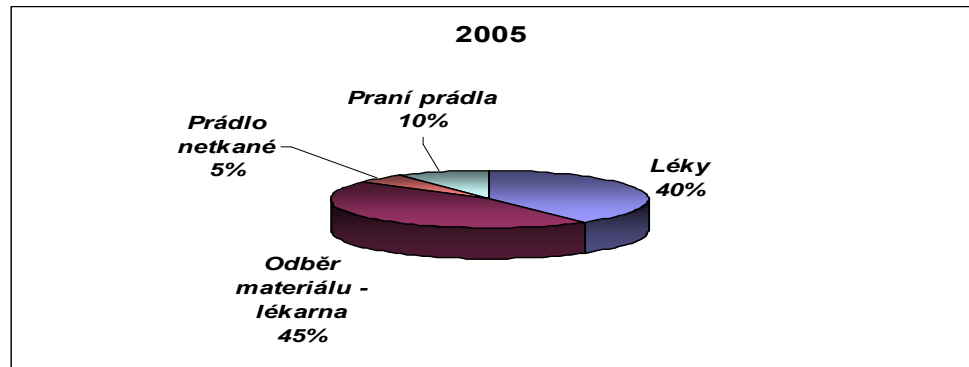
### Struktura nákladů z pohledu nejvýznamnějších fixních nákladů

Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2005	% z celk. N
1. Osobní náklady	83,14%
2. Spotřeba energie	4,05%
3. Úklid	1,51%
4. Školení	1,50%
5. Spoje	1,17%

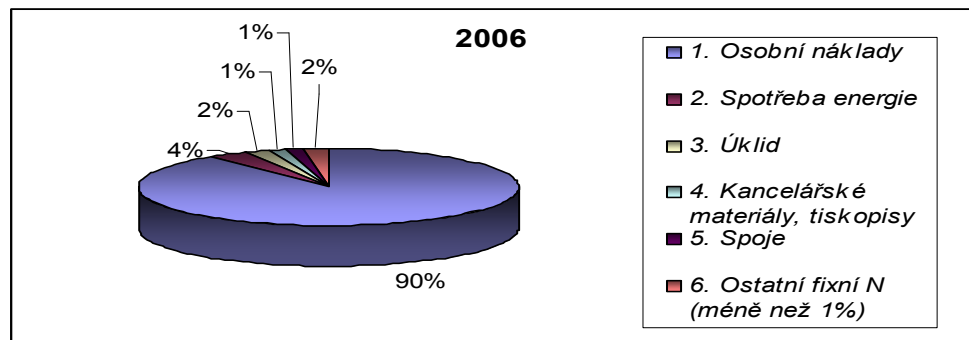
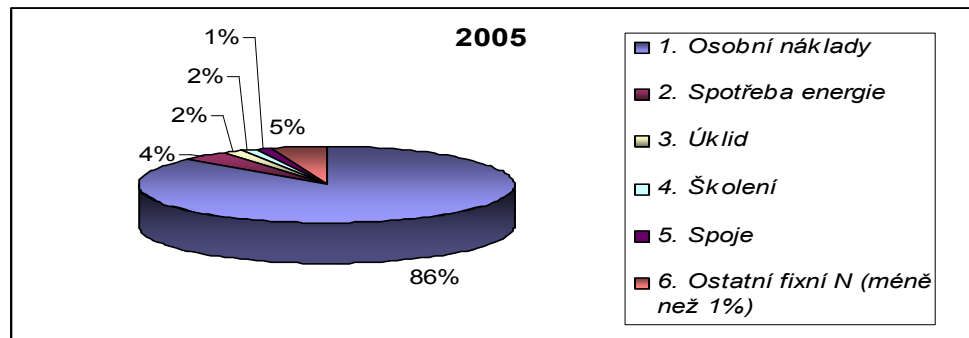
Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2006	% z celk. N
1. Osobní náklady	82,55%
2. Spotřeba energie	3,22%
3. Úklid	2,05%
4. Kancelářské materiály, tiskopisy	1,27%
5. Spoje	1,19%



## Struktura variabilních nákladů



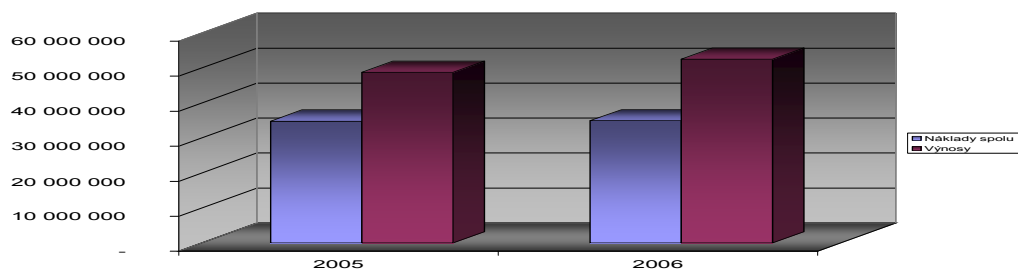
## Struktura fixních nákladů



## Průběh nákladů - Oddělení klinické biochemie

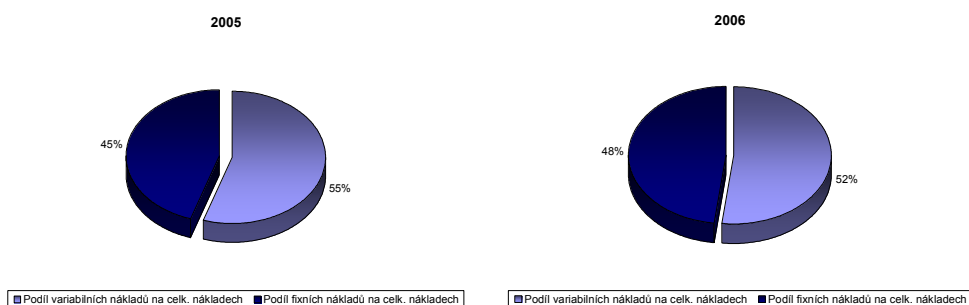
Náklady v Kč/Rok	2005	2006
Variabilní náklady	19 177 004	18 104 993
Fixní náklady	15 605 699	16 761 147
Náklady spolu	34 782 703	34 866 140
Výnosy	48 712 313	52 466 390

### Graf nákladů a tržeb



### Poměr variabilních a fixních nákladů

Poměrový ukazatel variability nákladů	2005	2006
Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech	55,13%	51,93%
Podíl fixních nákladů na celk. nákladech	44,87%	48,07%

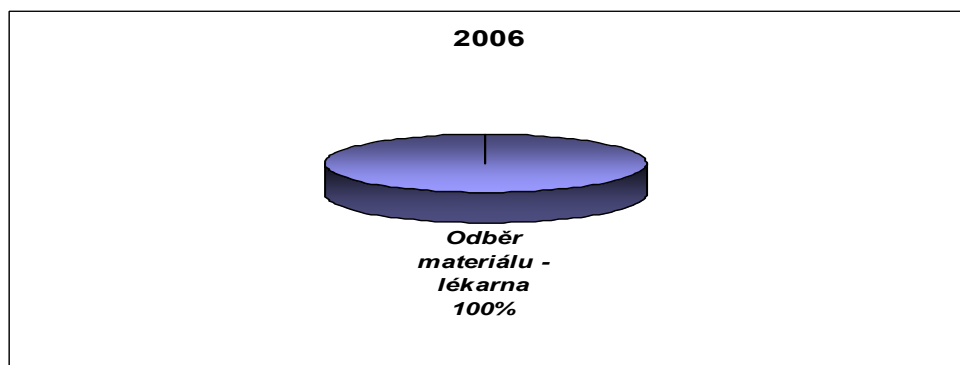
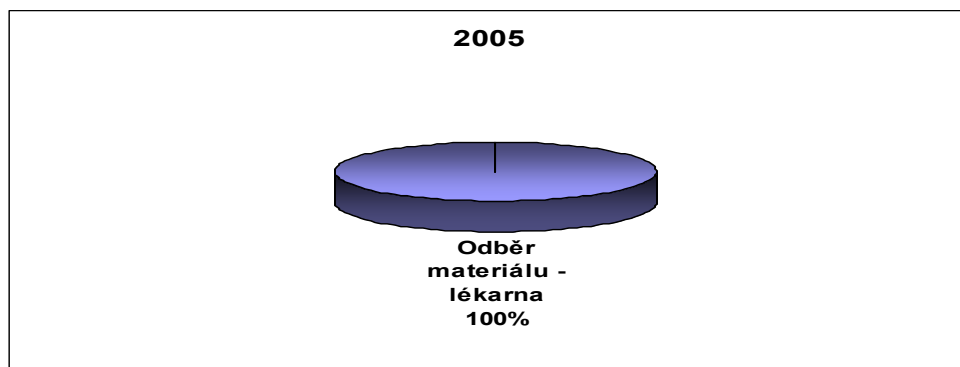


### Struktura nákladů z pohledu nejvýznamnějších fixních nákladů

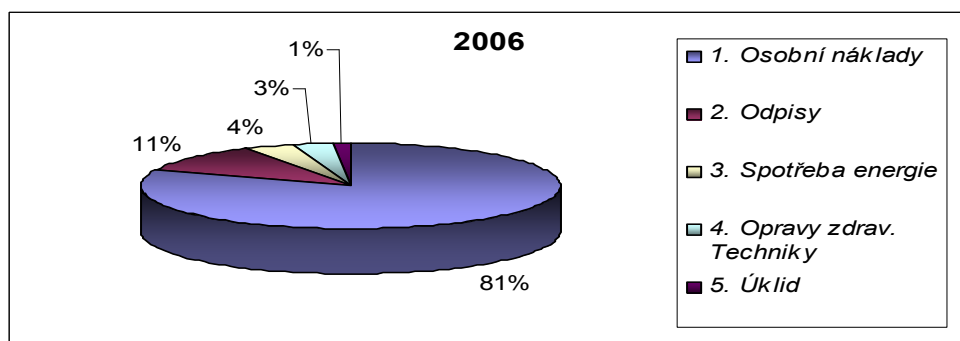
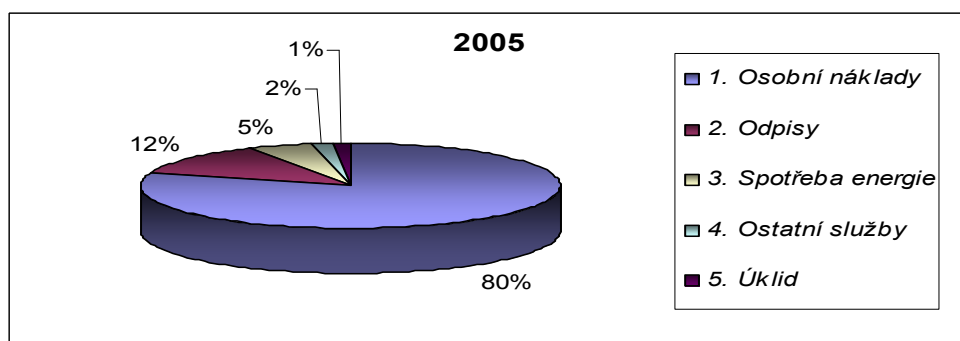
Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2005	% z celk. N
1. Osobní náklady	34,27%
2. Odpisy	5,08%
3. Spotřeba energie	2,08%
4. Ostatní služby	0,79%
5. Úklid	0,57%

Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2006	% z celk. N
1. Osobní náklady	37,06%
2. Odpisy	5,00%
3. Spotřeba energie	1,80%
4. Opravy zdrav. Techniky	1,46%
5. Úklid	0,60%

## Struktura variabilních nákladů



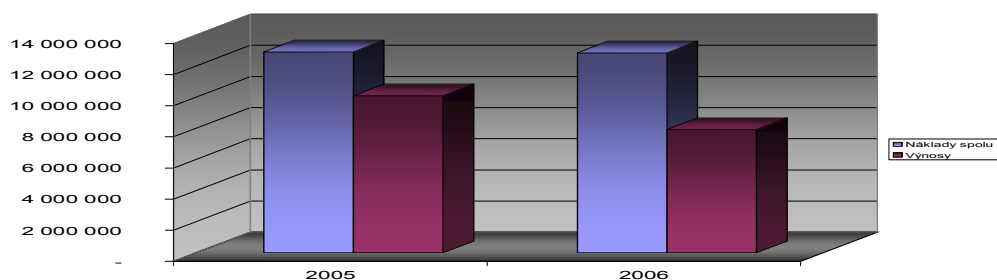
## Struktura fixních nákladů



## Průběh nákladů Oddělení klinické hematologie

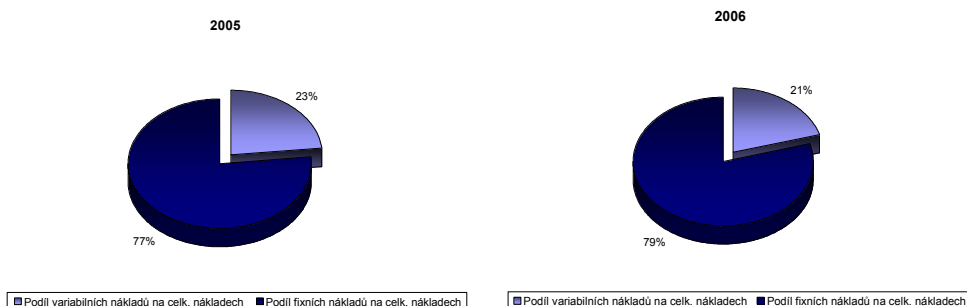
Náklady v Kč/Rok	2005	2006
Variabilní náklady	3 010 591	2 638 892
Fixní náklady	9 880 778	10 200 687
Náklady spolu	12 891 369	12 839 578
Výnosy	10 085 655	7 907 825

### Graf nákladů a tržeb



### Poměr variabilních a fixních nákladů

Poměrový ukazatel variability nákladů	2005	2006
Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech	23,35%	20,55%
Podíl fixních nákladů na celk. nákladech	76,65%	79,45%

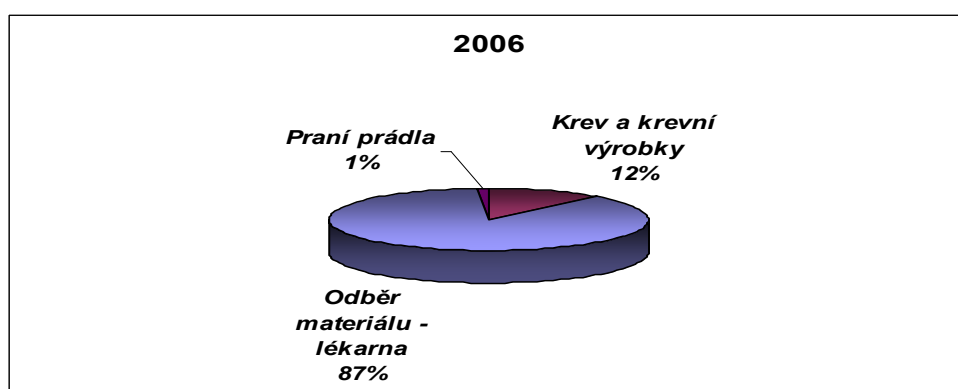
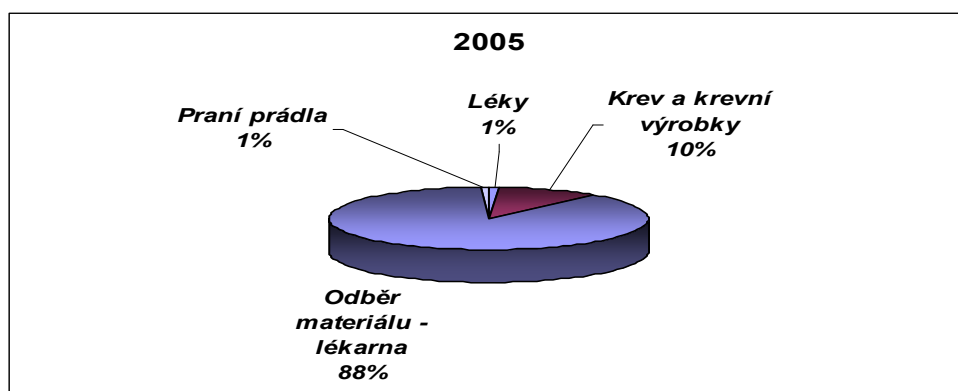


### Struktura nákladů z pohledu nejvýznamnějších fixních nákladů

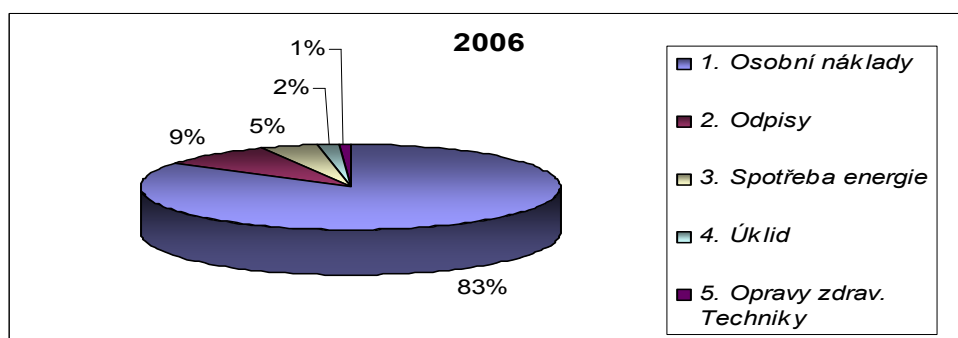
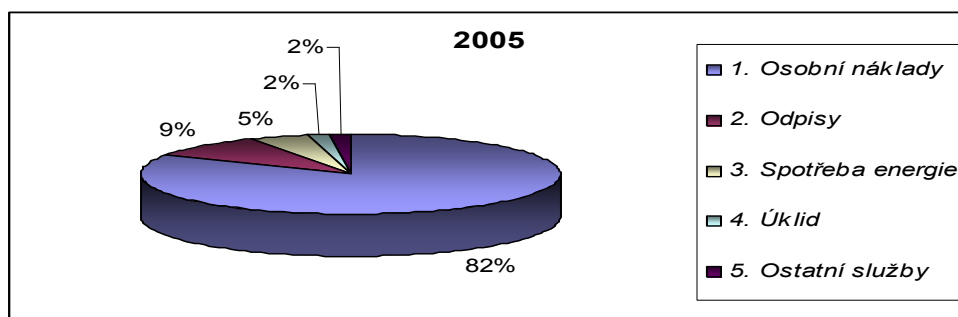
Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2005	% z celk. N
1. Osobní náklady	60,62%
2. Odpisy	7,02%
3. Spotřeba energie	3,32%
4. Úklid	1,18%
5. Ostatní služby	1,16%

Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2006	% z celk. N
1. Osobní náklady	64,23%
2. Odpisy	6,78%
3. Spotřeba energie	3,47%
4. Úklid	1,19%
5. Opravy zdrav. Techniky	0,74%

## Struktura variabilních nákladů



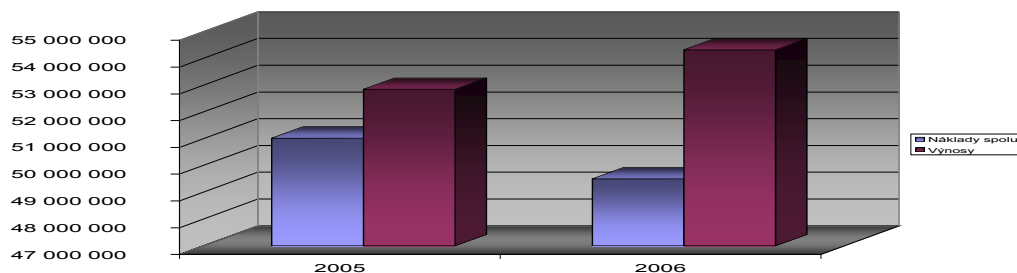
## Struktura fixních nákladů



## Průběh nákladů - Oddělení RDG

Náklady v Kč/Rok	2005	2006
Variabilní náklady	10 224 401	9 072 397
Fixní náklady	40 794 710	40 432 110
Náklady spolu	51 019 111	49 504 507
Výnosy	52 845 647	54 323 934

### Graf nákladů a tržeb



### Poměr variabilních a fixních nákladů

Poměrový ukazatel variability nákladů	2005	2006
Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech	20,04%	18,33%
Podíl fixních nákladů na celk. nákladech	79,96%	81,67%

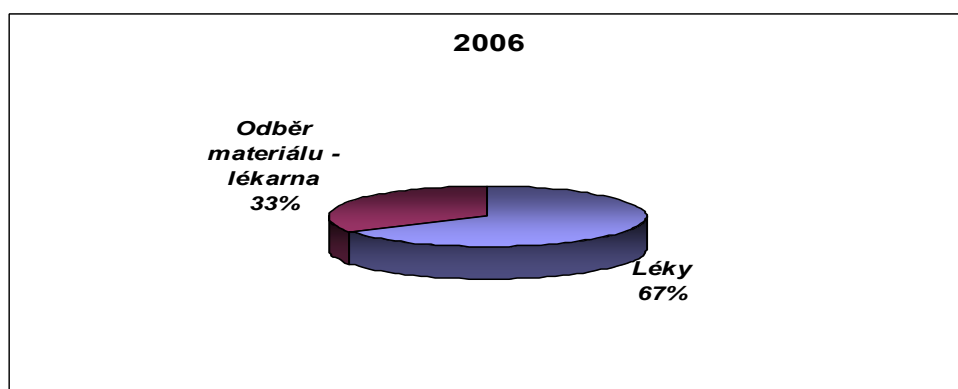
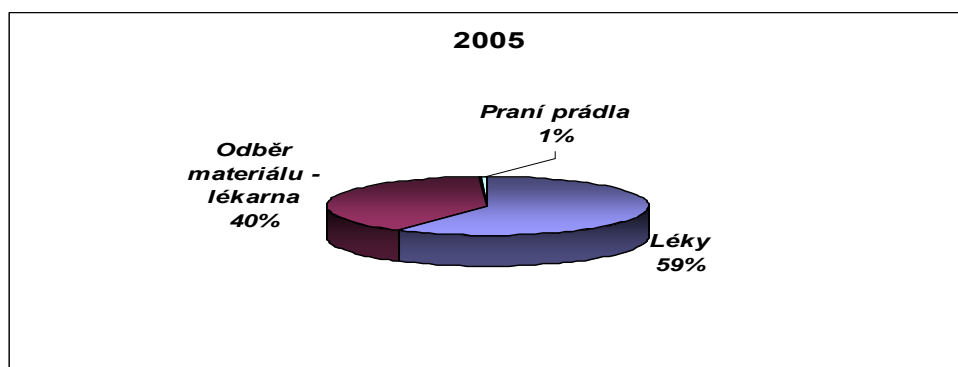


### Struktura nákladů z pohledu nejvýznamnějších fixních nákladů

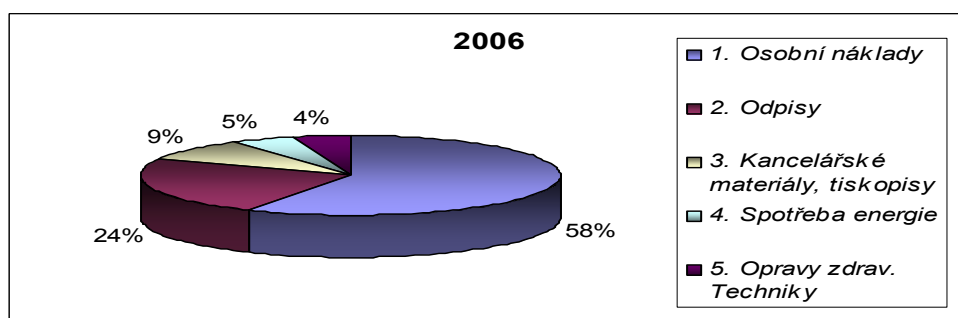
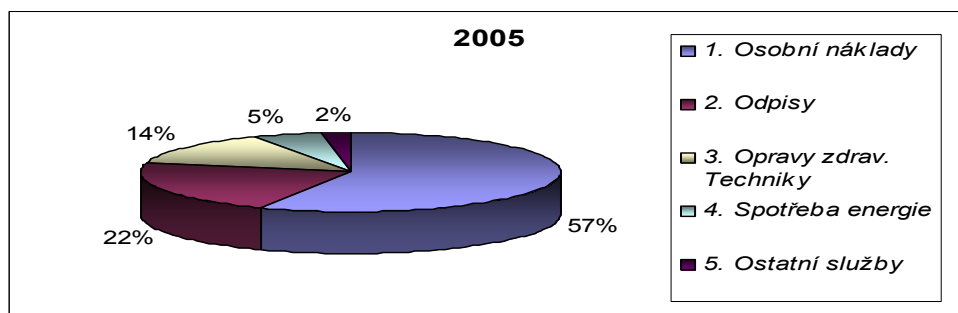
Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2005	% z celk. N
1. Osobní náklady	42,89%
2. Odpisy	16,66%
3. Opravy zdrav. Techniky	10,31%
4. Spotřeba energie	3,86%
5. Ostatní služby	1,76%

Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2006	% z celk. N
1. Osobní náklady	44,97%
2. Odpisy	18,24%
3. Kancelářské materiály, tiskopisy	6,94%
4. Spotřeba energie	3,93%
5. Opravy zdrav. Techniky	3,37%

## Struktura variabilních nákladů



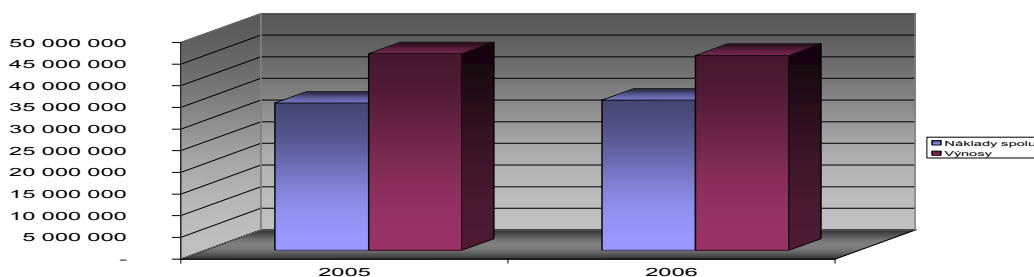
## Struktura fixních nákladů



## Průběh nákladů - Transfúzní oddělení

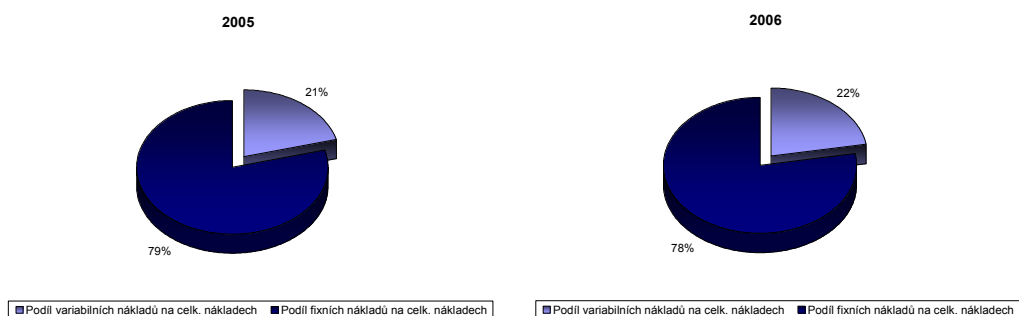
Náklady v Kč/Rok	2005	2006
Variabilní náklady	7 108 393	7 664 795
Fixní náklady	26 902 221	27 013 325
Náklady spolu	34 010 614	34 678 120
Výnosy	45 388 870	45 010 241

### Graf nákladů a tržeb



### Poměr variabilních a fixních nákladů

Poměrový ukazatel variability nákladů	2005	2006
Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech	20,90%	22,10%
Podíl fixních nákladů na celk. nákladech	79,10%	77,90%



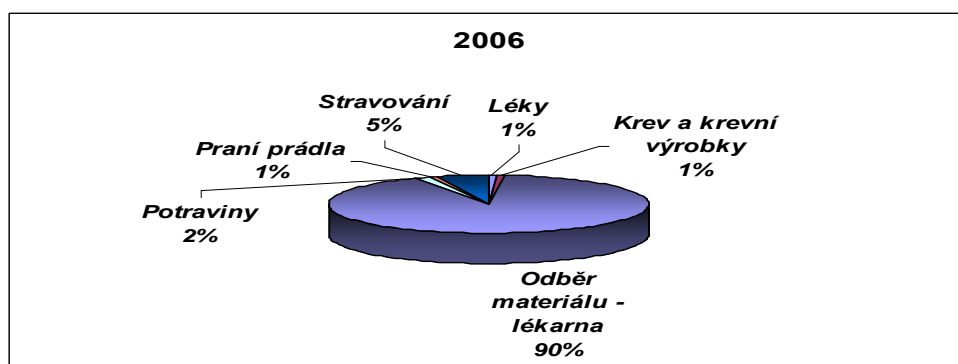
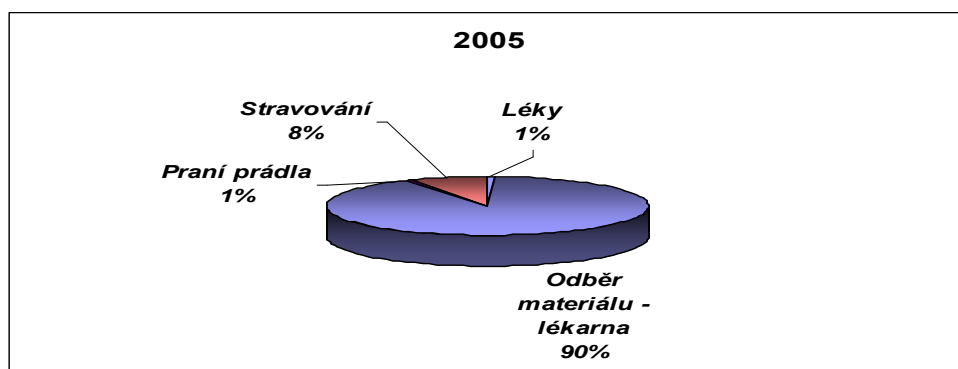
### Struktura nákladů z pohledu nejvýznamnějších fixních nákladů

Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2005	% z celk. N
1. Odpisy	52,60%
2. Osobní náklady	21,36%
3. Spotřeba energie	2,08%
4. Ostatní služby	0,85%
5. Kancelářské materiály, tiskopisy	0,49%

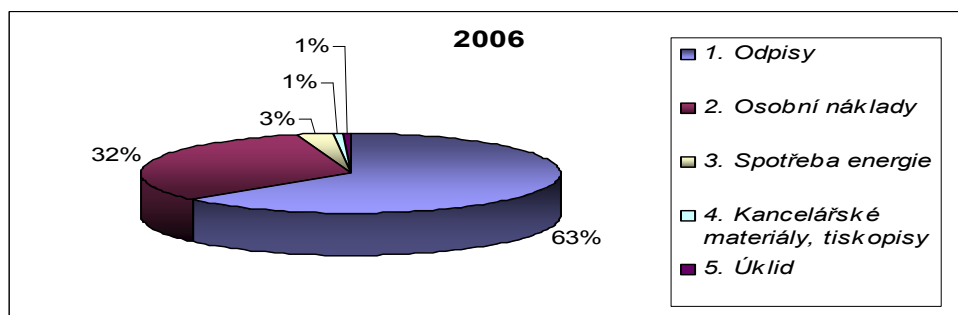
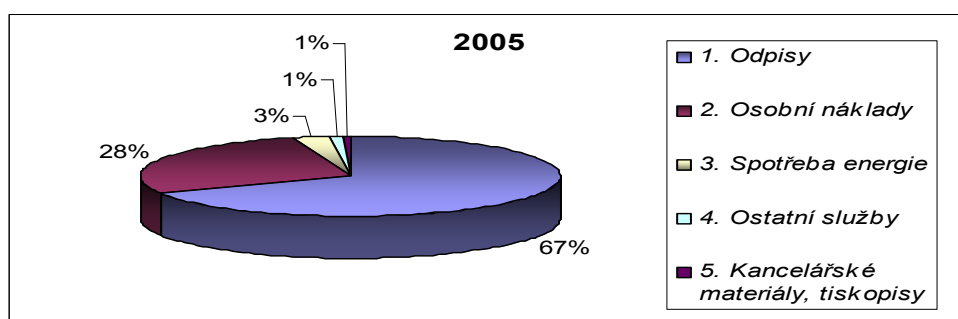
Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2006	% z celk. N
1. Odpisy	48,45%
2. Osobní náklady	24,45%
3. Spotřeba energie	2,05%
4. Kancelářské materiály, tiskopisy	0,57%
5. Úklid	0,52%



## Struktura variabilních nákladů



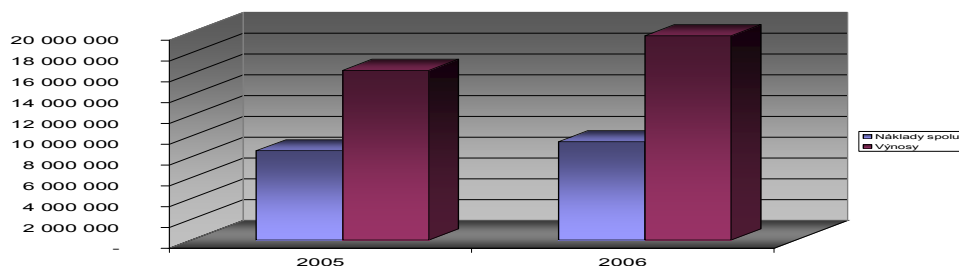
## Struktura fixních nákladů



## Průběh nákladů - Oddělení patologie

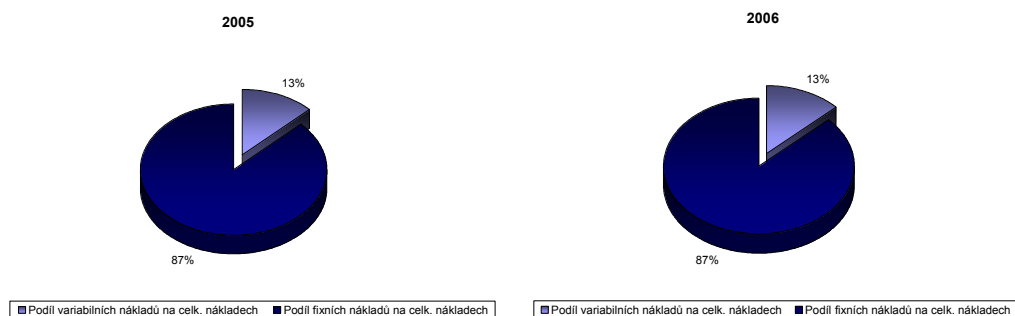
Náklady v Kč/Rok	2005	2006
Variabilní náklady	1 101 513	1 234 324
Fixní náklady	7 472 043	8 212 550
Náklady spolu	8 573 555	9 446 874
Výnosy	16 309 327	19 628 291

### Graf nákladů a tržeb



### Poměr variabilních a fixních nákladů

Poměrový ukazatel variability nákladů	2005	2006
Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech	12,85%	13,07%
Podíl fixních nákladů na celk. nákladech	87,15%	86,93%

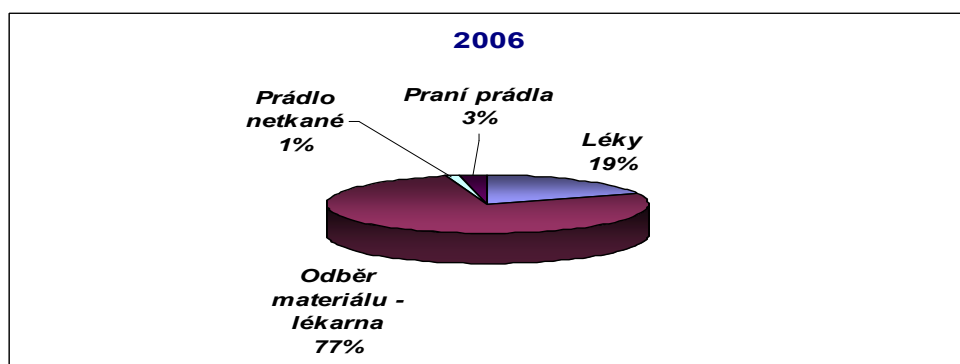
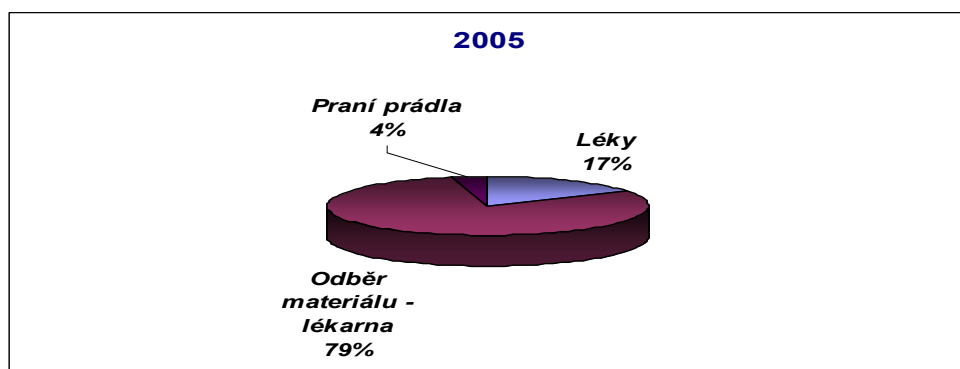


### Struktura nákladů z pohledu nejvýznamnějších fixních nákladů

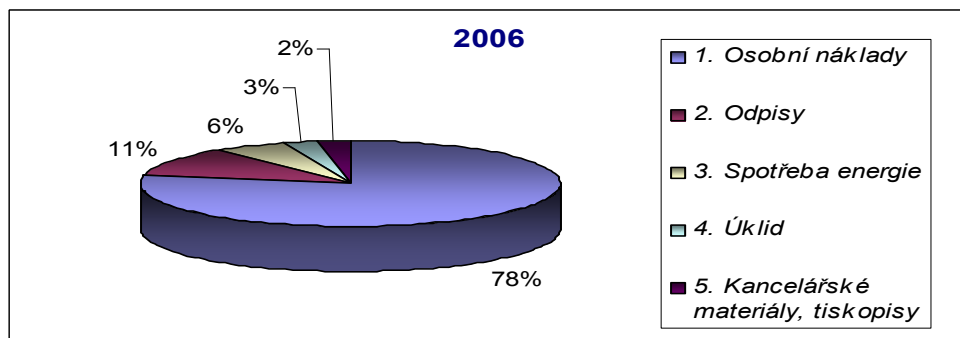
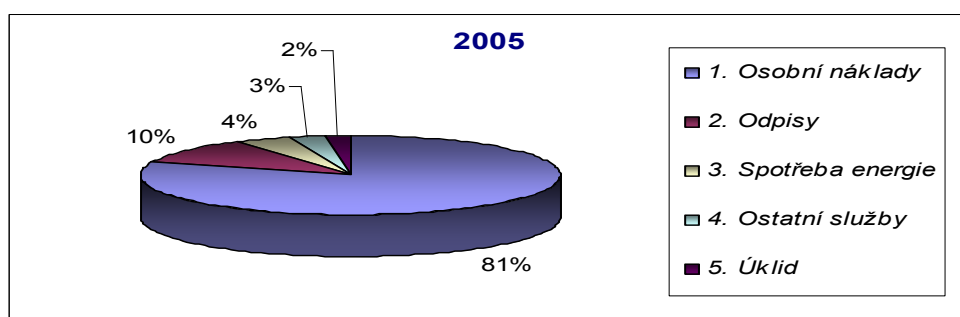
Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2005	% z celk. N
1. Osobní náklady	65,95%
2. Odpisy	8,56%
3. Spotřeba energie	3,63%
4. Ostatní služby	3,63%
5. Úklid	2,33%

Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2006	% z celk. N
1. Osobní náklady	62,87%
2. Odpisy	9,18%
3. Spotřeba energie	4,48%
4. Úklid	2,17%
5. Kancelářské materiály, tiskopisy	2,02%

## Struktura variabilních nákladů



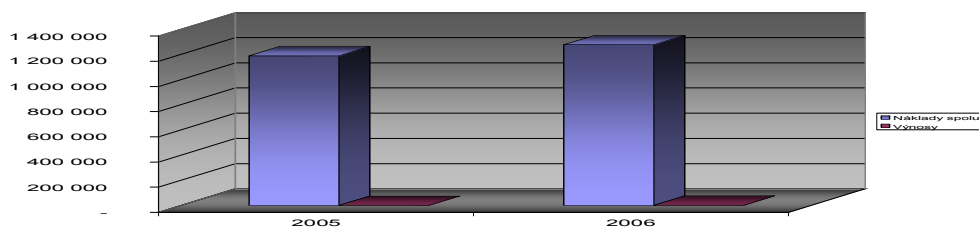
## Struktura fixních nákladů



## Průběh nákladů - Oddělení nemocniční hygieny a epidemiologie

Náklady v Kč/Rok	2005	2006
Variabilní náklady	10 277	3 537
Fixní náklady	1 177 930	1 272 225
Náklady spolu	1 188 207	1 275 763
Výnosy	-	113

### Graf nákladů a tržeb



### Poměr variabilních a fixních nákladů

Poměrový ukazatel variability nákladů	2005	2006
Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech	0,86%	0,28%
Podíl fixních nákladů na celk. nákladech	99,14%	99,72%

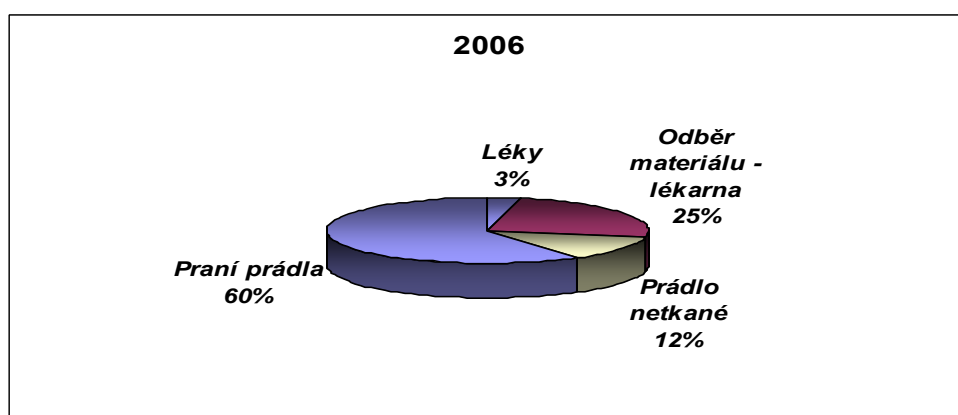
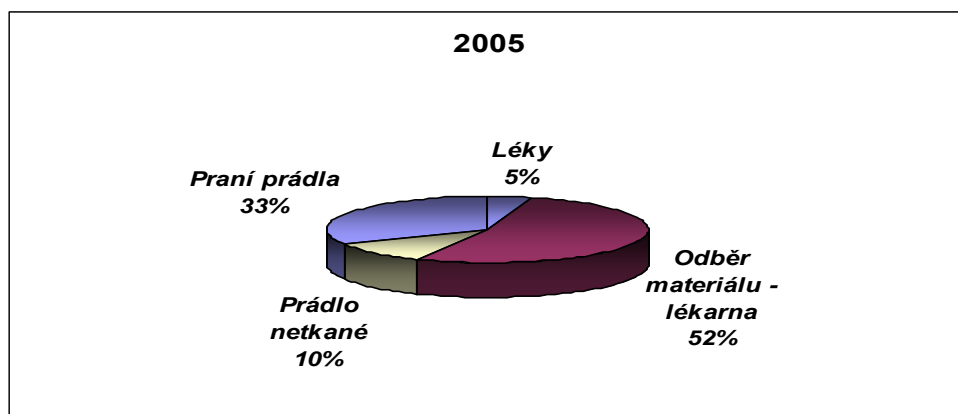


### Struktura nákladů z pohledu nejvýznamnějších fixních nákladů

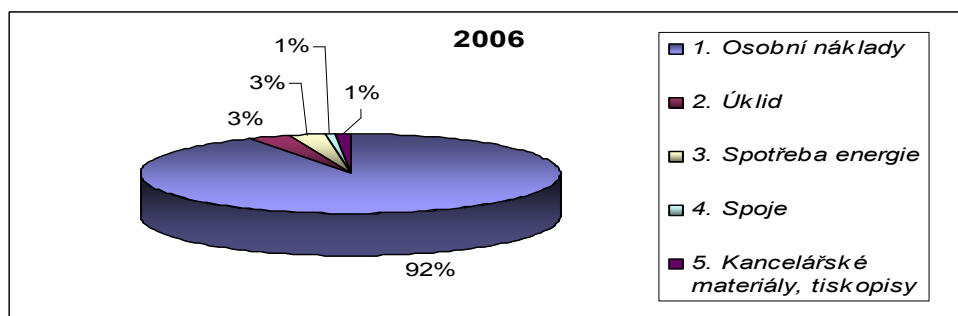
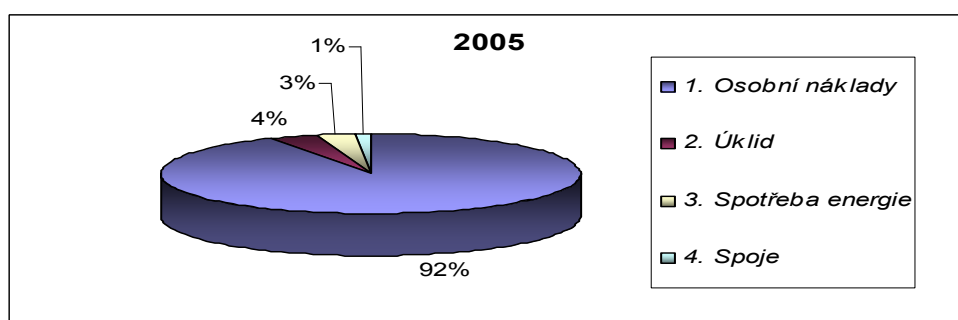
Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2005	% z celk. N
1. Osobní náklady	89,60%
2. Úklid	3,55%
3. Spotřeba energie	2,90%
4. Spoje	1,07%
5. Kancelářské materiály, tiskopisy	0,47%

Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2006	% z celk. N
1. Osobní náklady	90,86%
2. Úklid	3,28%
3. Spotřeba energie	2,75%
4. Spoje	1,02%
5. Kancelářské materiály, tiskopisy	0,97%

## Struktura variabilních nákladů



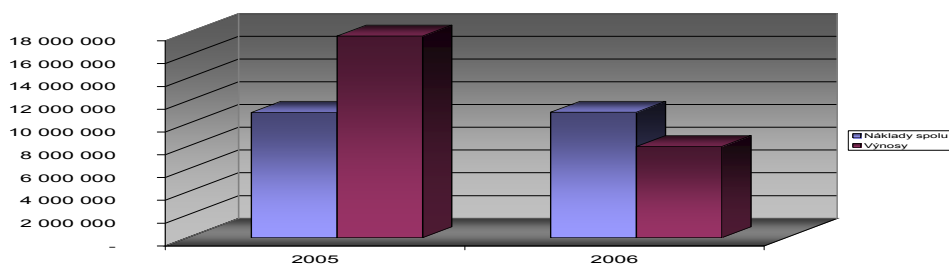
## Struktura fixních nákladů



## Průběh nákladů - Mikrobiologické oddělení

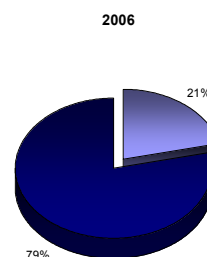
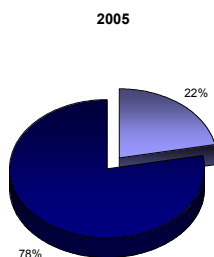
Náklady v Kč/Rok	2005	2006
Variabilní náklady	2 398 459	2 364 159
Fixní náklady	8 592 508	8 648 384
Náklady spolu	10 990 967	11 012 543
Výnosy	17 699 840	8 007 833

### Graf nákladů a tržeb



### Poměr variabilních a fixních nákladů

Poměrový ukazatel variability nákladů	2005	2006
Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech	21,82%	21,47%
Podíl fixních nákladů na celk. nákladech	78,18%	78,53%



Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech Podíl fixních nákladů na celk. nákladech

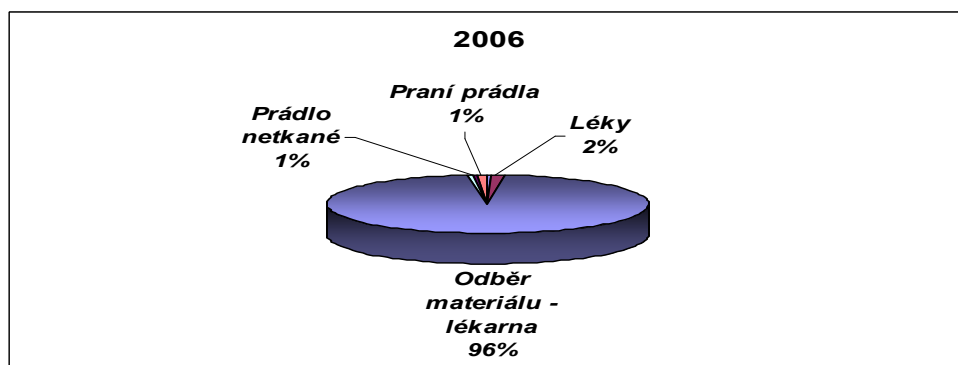
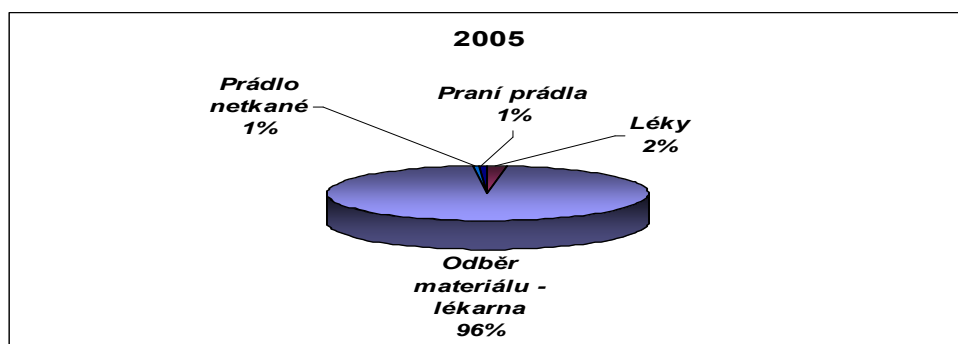
Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech Podíl fixních nákladů na celk. nákladech

### Struktura nákladů z pohledu nejvýznamnějších fixních nákladů

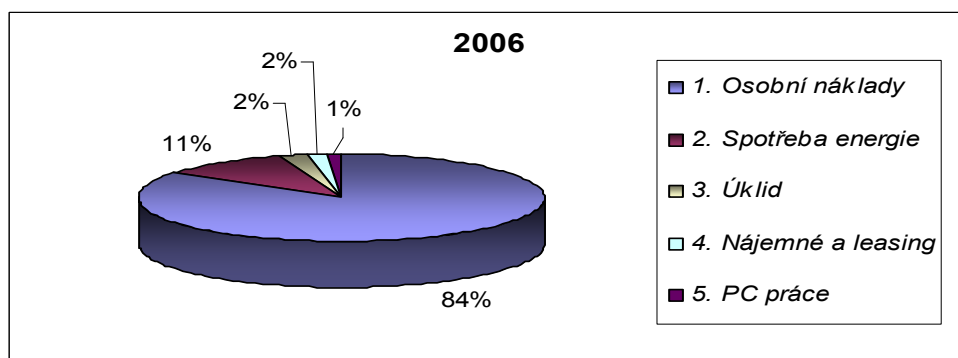
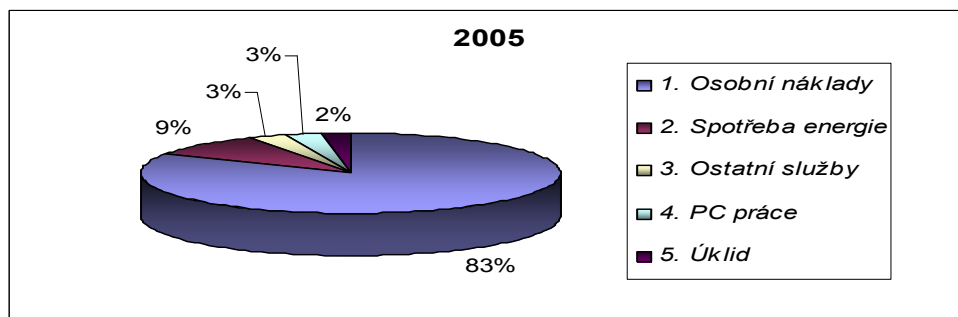
Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2005	% z celk. N
1. Osobní náklady	60,87%
2. Spotřeba energie	6,77%
3. Ostatní služby	2,31%
4. PC práce	2,05%
5. Úklid	1,59%

Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2006	% z celk. N
1. Osobní náklady	63,10%
2. Spotřeba energie	8,08%
3. Úklid	1,57%
4. Nájemné a leasing	1,22%
5. PC práce	0,85%

## Struktura variabilních nákladů



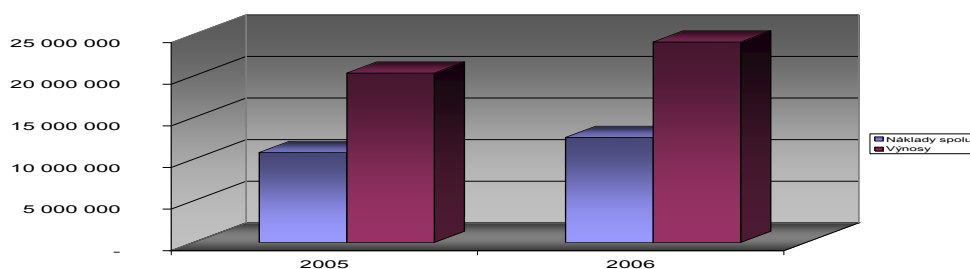
## Struktura fixních nákladů



## Průběh nákladů - Imunologická laboratoř

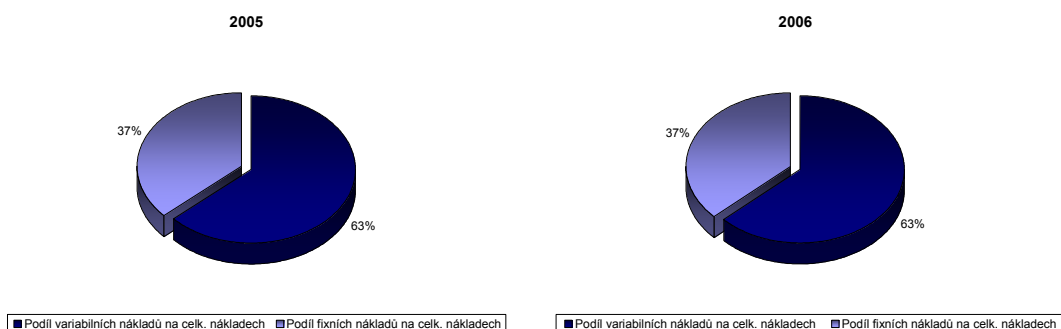
Náklady v Kč/Rok	2005	2006
Variabilní náklady	6 843 812	7 966 717
Fixní náklady	3 975 034	4 666 692
Náklady spolu	10 818 846	12 633 409
Výnosy	20 324 663	24 060 414

### Graf nákladů a tržeb



### Poměr variabilních a fixních nákladů

Poměrový ukazatel variability nákladů	2005	2006
Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech	63,26%	63,06%
Podíl fixních nákladů na celk. nákladech	36,74%	36,94%



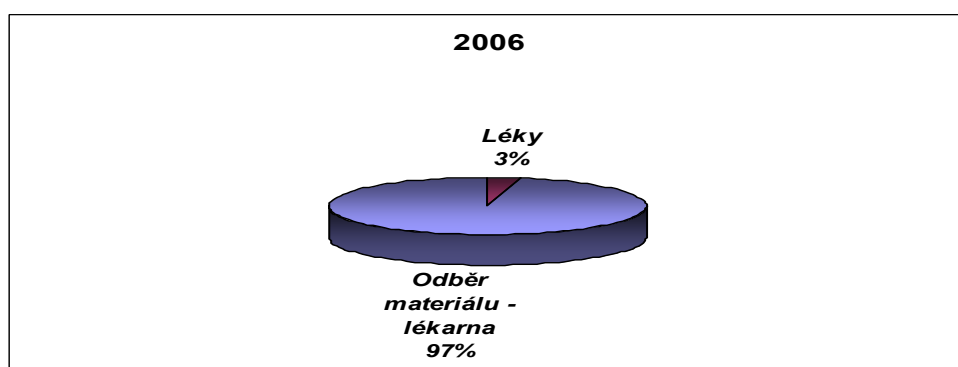
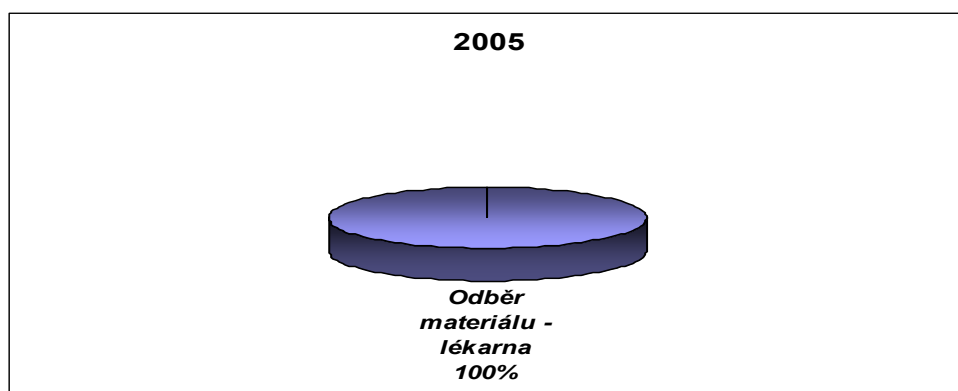
### Struktura nákladů z pohledu nejvýznamnějších fixních nákladů

Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2005	% z celk. N
1. Osobní náklady	26,10%
2. Opisy	3,95%
3. Spotřeba energie	2,90%
4. Opravy zdrav. Techniky	1,02%
5. Ostatní všeobecný materiál	0,48%

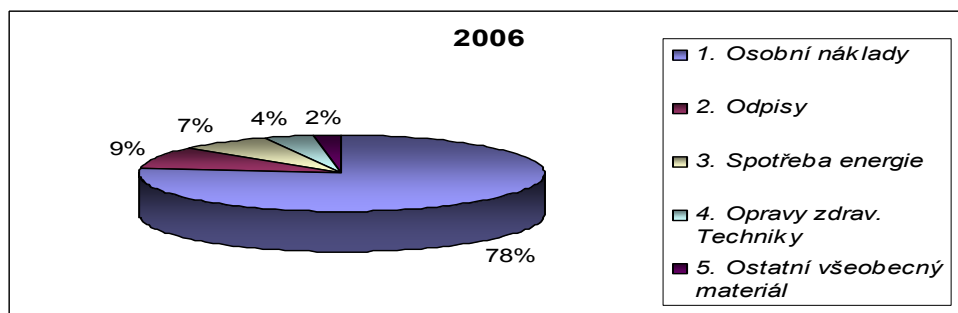
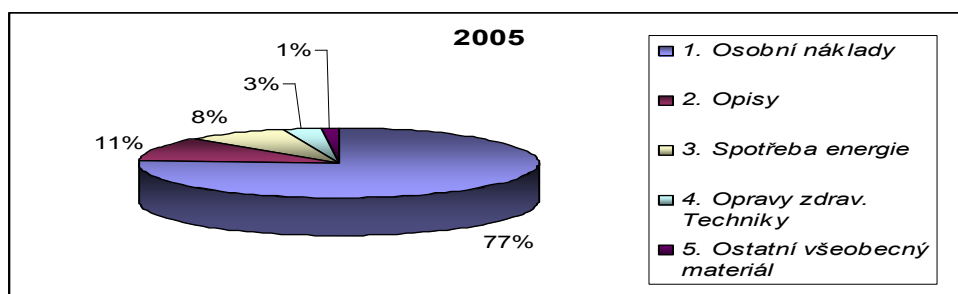
Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2006	% z celk. N
1. Osobní náklady	26,99%
2. Odpisy	3,32%
3. Spotřeba energie	2,61%
4. Opravy zdrav. Techniky	1,34%
5. Ostatní všeobecný materiál	0,77%



## Struktura variabilních nákladů



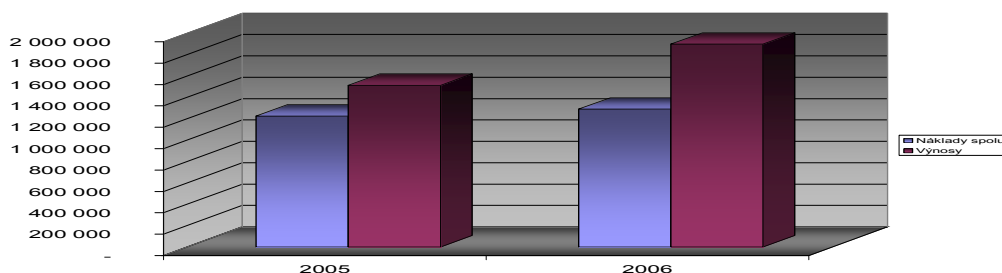
## Struktura fixních nákladů



## Průběh nákladů - Oddělení psychologie - Ambulance

Náklady v Kč/Rok	2005	2006
Variabilní náklady	2 882	4 931
Fixní náklady	1 222 945	1 284 743
Náklady spolu	1 225 827	1 289 673
Výnosy	1 513 131	1 898 131

### Graf nákladů a tržeb



### Poměr variabilních a fixních nákladů

Poměrový ukazatel variability nákladů	2005	2006
Podíl variabilních nákladů na celk. nákladech	0,24%	0,38%
Podíl fixních nákladů na celk. nákladech	99,76%	99,62%

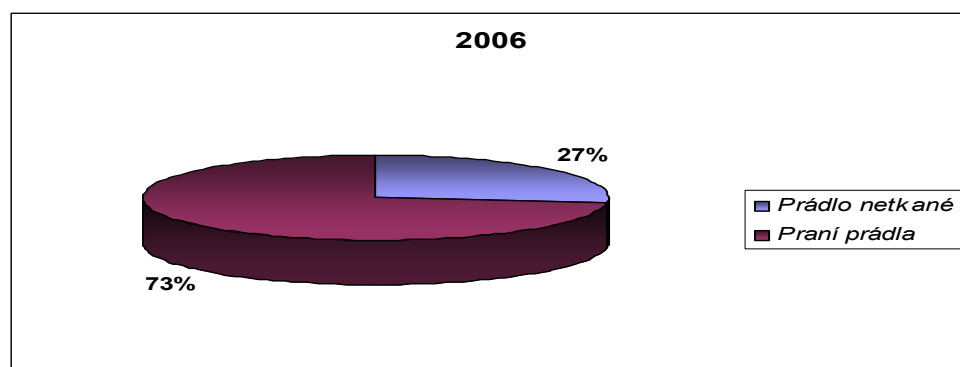
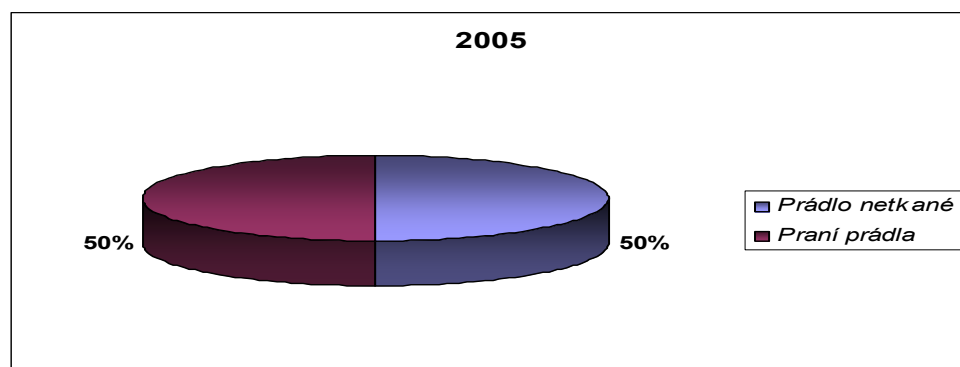


### Struktura nákladů z pohledu nejvýznamnějších fixních nákladů

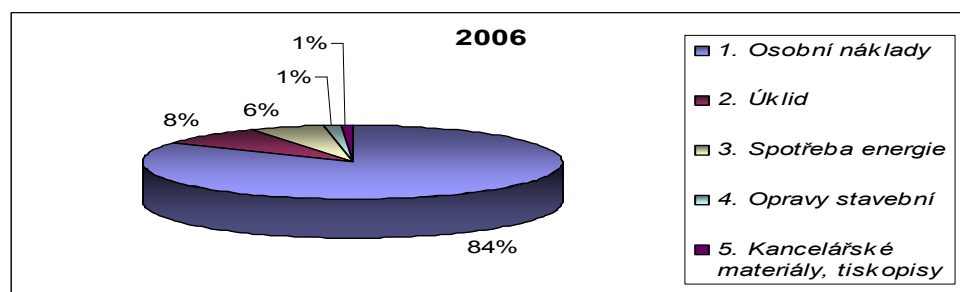
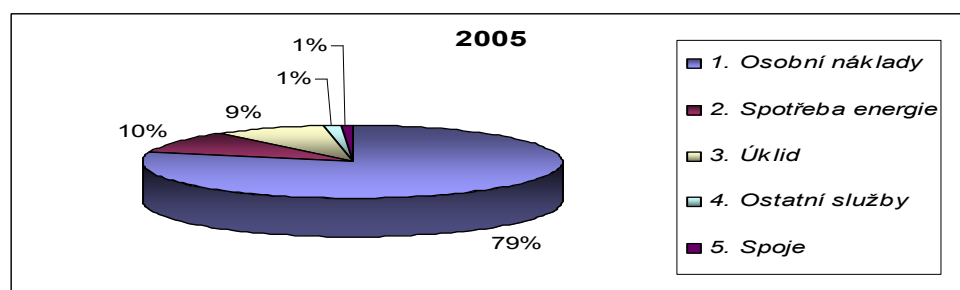
Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2005	% z celk. N
1. Osobní náklady	74,99%
2. Spotřeba energie	9,61%
3. Úklid	8,12%
4. Ostatní služby	3,41%
5. Spoje	1,35%

Pět nejvýznamnějších položek fixních nákladů za rok 2006	% z celk. N
1. Osobní náklady	81,35%
2. Úklid	8,09%
3. Spotřeba energie	5,75%
4. Opravy stavební	1,27%
5. Kancelářské materiály, tiskopisy	0,85%

## Struktura variabilních nákladů



## Struktura fixních nákladů



## **4. Závěrečné shrnutí analýz nákladů klinik FTN**

### ***4. 1. Shrnutí průběhu nákladů jednotlivých klinik***

#### **I. Interní klinika**

I. Interní klinika se zabývá diagnostikou a léčbou širokého spektra interních onemocnění se zaměřením na neinvazivní kardiologii a angiologii, diabetologii a klinickou farmakologii.

Klinika zaznamenala oproti roku 2005 pokles nákladů o 4 miliony korun. Bohužel se jedná o pokles pouze variabilních nákladů, náklady fixní z důvodu zvýšení osobních nákladů naopak narostli. Výrazný pokles variabilních nákladů tvoří zejména náklady na léky, prádlo a stravování. Na druhé straně se klinika může pochlubit signifikantním růstem tržeb za vlastní výrobky a služby, který dosáhl téměř 10 milionů korun.

#### **II. Interní klinika**

II. Interní klinika se soustřeďuje na interní léčbu s důrazem na onemocnění jater, trávicího traktu a slinivky břišní, a dále na problematiku výživy nemocných.

I když klinika dosáhla o 6 mil. vyšších výnosů vůči přecházejícímu období, souběžný nárůst nákladů, který tento růst výnosů doprovázel, nestačil na to, aby klinika hospodařila se ziskem. V roce 2006 se jí ale podařilo snížit ztrátu oproti minulému roku o 2 miliony korun.

Prádlo a energie beze změny.

Nárůst osobních nákladů ani ne o 2%.

#### **Oddělení revmatologie a rehabilitace**

Oddělení provádí komplexní diagnostiku a terapii všech chorob pohybového aparátu. Degenerativních, zánětlivých i metabolických, včetně lůžkových pobytů.

Oproti roku 2005 oddělení hospodařilo s vyrovnaným rozpočtem. Zlepšení podílu variabilních nákladů na nákladech celkových zcela jednoznačně vedlo k zefektivnění hospodaření na tomto oddělení. Zarážející změna ve struktuře variabilních nákladů spočívala v ne zcela jednoznačném zastoupení stravovacích nákladů a nákladů na léky v jednotlivých rocích.

Nárůst osobních nákladů o 3% z pohledu fixních nákladů.

Zaznamenán nepatrný pokles výdajů na spotřebu energie.

## **Léčebna dlouhodobě nemocných**

Oddělení zaznamenalo meziroční zvýšení podílu fixních nákladů k nákladům celkovým, což bylo z velké části způsobeno nárůstem osobních nákladů téměř o 2% z pohledu fixních nákladů a změně ve struktuře variabilních nákladů. Navzdory tomu si oddělení udrželo hladinu celkových nákladů z minulého roku, co jen zvýšilo celkový rozdíl mezi dosaženými výnosy, které narostly o 4 miliony korun.

Z pohledu variabilních nákladů došlo ke 6 % snížení nákladů na stravování, co mohlo být zapříčiněno menším počtem pacientů nebo změnou jejich skladby.

I toto oddělení dosáhlo nepatrný pokles ve výdajích na energii.

## **LDN Prosečnice**

V LDN Prosečnice došlo v roce 2006 k významné úspoře na nákladech. Celkové náklady se snížily téměř o 11 milionů korun. Ani signifikantní nárůst osobních nákladů o 12% z podílu na fixních nákladech nezhorsil hospodaření tohoto oddělení. Osobní náklady se v hrubých číslech dokonce podařilo oříznout o celý milion korun a tento nepříznivý ukazatel je zapříčiněn pouze snížením ostatních položek fixních nákladů. Způsobila to zejména úspora nákladů na energie a doodpisování dlouhodobého hmotného majetku. I když je oddělení ziskové, podíl fixních nákladů k variabilním je vysoký. U tohoto druhu oddělení je to ale pochopitelné. Alarmujícím je ale 70ti procentní podíl osobních nákladů na nákladech celkových.

## **Infekční oddělení**

Infekční oddělení v roce 2006 hospodařilo s vyrovnaným rozpočtem a podařilo se mu dosáhnout ziskovosti. Zisk oproti ztrátě z roku 2005 byl dosažen změnou struktury nákladů (pokles podílu fixních nákladů) a růstem výnosů o 3 miliony korun.

Na oddělení taktéž došlo k růstu osobních nákladů o 3% z pohledu fixních nákladů.

## **Pneumologická klinika**

Významná úspora v nákladech v konjunkci s téměř identickým nárůstem výnosů zvýšila ziskovost této kliniky v roce 2006 oproti roku minulému téměř o 5 milionů korun. Hlavní úspora spočívala v snížení výdajů za energie a ostatní fixní náklady, co vedlo k zlepšení poměrového ukazatele fixních nákladů této kliniky.

## **Klinika neurologie**

Ekonomické ukazatele poukázaly na to, že na tomto oddělení nedošlo k žádným významným změnám z pohledu jeho financování, a oddělení vykazuje pro oba zkoumané roky téměř identické hodnoty z pohledu nákladů. K významné změně ale přišlo ve výnosech roku 2006, které narostly o 7 milionů korun, což vedlo k vcelku vyrovnanému hospodaření. Ztráta oproti roku 2005 byla minimální, kdy představovala neuvěřitelných 6 milionů.

## **Oddělení dětské neurologie**

Hospodaření v letech 2005 a 2006 bylo téměř identické, což potvrzují všechny zkoumané ukazatele. Nárůst nákladů byl vykompenzován zhruba stejným nárůstem výnosů.

## **Oddělení dětské psychiatrie**

Průběh nákladů dětské psychiatrie v roce 2006 věrně kopíruje rok předcházející. Ve variabilních nákladech vedou náklady na stravování, u fixních o 3 % zvýšené náklady osobní. Pozitivní hospodářský výsledek byl zachován, ale výstražným prstem zůstává rostoucí podíl nákladů fixních na nákladech celkových.

## **Dětská klinika**

Dětská klinika v roce 2006 dosáhla o poznání větší nárůst nákladů než výnosů, čím se snížil ziskový hospodářský výsledek kliniky. Vzrostlo zastoupení fixních nákladů a nákladech celkových. Jelikož se struktura a zastoupení variabilních nákladů meziročně nezměnila, odpověď se naskytá v nákladech fixních. Osobní náklady vzrostli nepatrně a v rámci normy o 2%, ale v hrubých číslech to představuje téměř 5 milionů korun, což způsobilo hlavní změnu ve výši celkových nákladů.

## **Gynekologicko porodnické oddělení**

Průběh nákladů tohoto oddělení v letech 2005 a 2006 je téměř shodný. Poměrové ukazatele variability nákladů se rozcházejí pouze o desetiny procent a struktura variabilních a fixních nákladů je taktéž v podstatě stejná. Růst osobních nákladů o 4% je kompenzován úsporou energie a ostatních fixních nákladů.

## **Novorozenecké oddělení**

Nárůst nákladů o 2 miliony korun je doprovázen silným stoupaním výnosů v roce 2006. Výnosy poskočily o necelých 10 milionů korun, čím se bilance tohoto oddělení stala silně ziskovou. V roce 2005 představoval zisk novorozeneckého oddělení 12 milionů korun, v minulém hospodářském roce je to už 20 milionů. Na průběhu nákladů tohoto oddělení se ve srovnání těchto dvou let moc nezměnilo. Růst osobních nákladů doprovázený poklesem výdajů za energie a 2% snížení ostatních fixních nákladů jsou v roce 2006 jedinou významnější změnou.

## **Klinika chirurgie**

Chirurgická klinika zajišťuje komplexní chirurgickou a traumatologickou péčí pro populaci starší 15 let.

4 milionový nárůst nákladů mezi jednotlivými roky lze sledovat stejně tak u výnosů. Beze změn je struktura variabilních nákladů pro jednotlivé roky. Zvyšující se podíl fixních nákladů na nákladech celkových je připisován zvyšujícímu se podílu osobních nákladů na nákladech fixních.

## **Anesteziologicko resuscitační klinika**

Výrazný pokles nákladů oproti roku 2005 byl doprovázen enormním nárůstem výnosů. Tato významná změna vedla k téměř zdvojnásobení zisku kliniky. Tento úspěch nedoprovázely významné změny ve struktuře nákladů. Poměrové ukazatele nákladů zůstaly v roce 2006 zachovány. Vysokých výnosů bylo dosaženo při snížení spotřeby krve a krevních derivátů a léků. Nárůst osobních nákladů představoval meziročně 2%.

## **Urologické oddělení**

Asi dvou milionové zvýšení výnosů šlo ruku v ruce s nepříznivým 3 milionovým nárůstem nákladů. Tento nepříznivý vývoj měl za následek ztrátu o 1 milion korun vyšší, než v roce 2005. Zhoršil se i poměr variabilních a fixních nákladů. Přesto, že oddělení ušetřilo na nákladech za pomoci do-odepsání určitého dlouhodobého majetku a stravování pacientů, skoro celý tří milionový nárůst nákladů se skrývá ve zvýšení osobních nákladů.

## **ORL**

Pozitivní vývoj ORL oddělení je citelný v postupném přibližování růstu výnosů k růstu nákladů, tedy v snižování každoroční ztráty. Meziroční růst nákladů opět představují zejména

náklady osobní, co má za následek taktéž jemné zhoršení poměrového ukazatele variability nákladů pro rok 2006.

### **Oční oddělení**

Hospodaření tohoto oddělení je při stejné výšce nákladů za oba roky ziskové díky dvou milionovému nárůstu výnosu. Na oddělení byl zaznamenán 4% nárůst osobních nákladů, který zhoršil poměr fixních a variabilních nákladů. Jinak se struktura fixních nákladů nijak výrazně neměnila. Nepatrně poklesly ostatní fixní náklady. U nákladů variabilních nastaly změny v nákladech za stravování, které poklesly o 3% a naopak, odběr materiálu v roce 2006 stoupl o 5 %.

### **Zubní ambulance**

I přes mírně stoupající náklady roku 2006 si oddělení zubní ambulance udržuje pozitivní ziskový vývoj. Dokonce, jako jedno z mála, toto oddělení dosahuje snížení osobních nákladů až o 3 %. Tento pokles pozitivně ovlivnil i poměrový ukazatel fixních a variabilních N.

### **Onkologické oddělení**

V roce 2006 se ztráta onkologického oddělení oproti předchozímu roku ještě prohloubila. Náklady narostly téměř o 14 milionů korun. Pozitivní zprávou je, že se zvyšovaly převážně náklady variabilní, které jsou závislé přímo na pacientovi. Zvýšila se zejména spotřeba léků, krve a krevních výrobků. Z fixních nákladů došlo k zvýšení osobních nákladů o 3 miliony, ale ve finálních analýzách se to jeví jako pokles. Je to způsobené tím, že se jedná o poměrové ukazatele. Mnohem významnějším je nárůst odpisů za nový dlouhodobý majetek. Zvýšením variabilních nákladů došlo k významnému vylepšení poměru fixních a variabilních nákladů. Faktem ale zůstává, že ztráta roku 2005 činila pouze 5 milionů, kdežto za rok 2006 je to již 12 milionů korun.

### **Oddělení lékařské genetiky**

Výnosy za rok 2006 dosáhly výše 10 milionů korun, co při stabilní hladině nákladů zvýšilo již tak ziskové hospodaření oddělení lékařské genetiky. Nepatrný růst osobních nákladů a zvýšení nákladů variabilních zlepšilo poměr fixních a variabilních nákladů.



## **Oddělení dětské chirurgie a traumatologie**

FTN poskytuje nad rámec svého oboru vysoce specializovanou péči v oboru dětské traumatologie, kde slouží jako Ministerstvem zdravotnictví ČR zřízené centrum dětské traumatologie.

Skladba výše variabilních nákladů se mezi obdobími nijak neměnila. Změna nastala u jejich souhrnné výše a to platí i o nákladech fixních. Osobní náklady narostly za rok 2006 až o 6 %, co nemohlo zůstat bez následku na poměrové ukazatele variability. Podíl fixních nákladů k celkovým vzrostl ze 75 % téměř na 80 %.

## **Závodní lékař**

Meziroční růst nákladů o 200 tis. korun odpovídá zvyšování osobních nákladů. Jinak oddělení dosáhlo vyšších výnosů, než v roce 2005 a neuposádkarilo se ztrátou. Navzdory poklesu si oddělení udržuje tradičně nepříznivý poměrový ukazatel variability nákladů, kde se fixní náklady podílejí na celkových nákladech stále více než 90 %. Tradičně největší nákladovou položkou tohoto oddělení jsou mzdy.

## **Oddělení klinické biochemie**

Jedná se o oddělení, které tradičně vykazuje příznivý poměr variabilních a fixních nákladů. Tento poměr variability nákladů je snem každého oddělení, protože by zaručoval skutečně efektivní fungování, kde oddělení není zatíženo vysokými fixními náklady. V obou letech osobní náklady představují 80 % fixních nákladů. Na nákladech celkových se ale podílejí pouze z 30 %. Důkazem efektivnosti tohoto oddělení je i nárůst zisku o 4 miliony korun.

## **Oddělení klinické hematologie**

Stálá hladina nákladů vedla při snížení úrovně výnosů k prohloubení ztrátovosti tohoto oddělení. Struktura a velikost fixních nákladů zůstala ve své podstatě zachována. U variabilních nákladů došlo ke zvýšené spotřebě krve a krevních výrobků. Tato změna však neměla za následek vyšší ztrátovost oddělení. Ta byla zapříčiněna nedostatečnou výškou dosažených výnosů.

## **Oddělení RDG**

Oddělení bylo po oba roky ziskové a zaznamenalo proporcionální růst jak nákladů tak výnosů. Poměrové ukazatele variability nákladů poukazují na vysoký podíl fixních nákladů vůči

variabilním, ale pozitivní je výška osobních nákladů. Ty se podílejí na celkových fixních nákladech pouze z 58 %. Z pohledu fixních nákladů významnou roli hrají odpisy se svými více než 22 % a stejně tak kancelářské potřeby a opravy.

### **Transfúzní oddělení**

Transfúzní oddělení dosáhlo v obou letech pozitivního hospodářského výsledku. V roce 2006 došlo k snížení odpisů a malému, 3 % nárůstu osobních nákladů, co bylo kompenzováno dosažením adekvátního zvýšení příjmů.

### **Oddělení patologie**

Mírný nárůst variabilních nákladů byl v roce 2006 doprovázen i zvyšováním nákladů fixních. Navzdory tomu oddělení patologie dosáhlo slušné výše výnosů, čímž zvýšilo v porovnání s rokem 2005 dosahovaný zisk. Celkový průběh nákladů však v roce 2006 pouze kopíroval vývoj předchozího roku, proto nedošlo k žádným změnám z pohledu poměrové variability nákladů tohoto oddělení.

### **Oddělení nemocniční hygieny a epidemiologie**

Již z povahy tohoto oddělení, kterého náplní je zajišťování preventivního a represivního hygienicko epidemiologického dozoru, vychází meziročně poměrně neměnný průběh nákladů. Nejvýznamnějším nákladem tohoto oddělení jsou osobní náklady, které se na celkových nákladech podílejí až z 90 %. Proto má toto oddělení nejnepříznivější poměrový ukazatel variability nákladů, kde se fixní náklady podílejí až 99 % na celkových, co je příčinou každoroční ztráty.

### **Mikrobiologické oddělení**

Náplní práce mikrobiologického oddělení je vyšetřování biologického materiálu, k čemu jsou využívány metody klasické bakteriologické diagnostiky a některá základní sérologická vyšetření.

Jak struktura, tak výše nákladů v roce 2006 neprodělala proti roku 2005 žádné výrazné změny. Drobný nárůst osobních nákladů a nákladů za spotřebovanou energii nezanechal na oddělení tak citelné změny, jako byl propad výnosů, který představoval téměř 9 milionů korun. Tento propad byl z velké části způsoben změnou ve vedení účetnictví. Po nahlédnutí do analytických účtů mikrobiologického oddělení, kde jsou účtovány výnosy vůči ostatním klinikám, objevíme dalších 8 milionů korun, které by měly do výnosů mikrobiologického oddělení správně patřit. To nám

poskytuje nový pohled na účetní rok 2006. Oddělení ve skutečnosti nedosáhlo ztráty, ale naopak, zisku. Navzdory tomu došlo k poklesu výnosů a nárůstu nákladů, což vedlo k snížení dosaženého zisku o 3 miliony korun v porovnání s rokem 2005.

### **Imunologická laboratoř**

Imunologická laboratoř je z pohledu nákladů ideálním oddělením. Příznivý poměrový ukazatel variability nákladů, kde se fixní náklady podílejí na celkových nákladech pouze 36 %, je ukázkovým parametrem zdravě ekonomicky fungujícího oddělení. Dokonce i meziroční nárůst nákladů tento poměrový ukazatel nezhoršil a výnosy vzrostly jednou tolik, jako náklady.

### **Oddělení psychologie – ambulance**

Variabilní náklady na tomto oddělení nepřesahují výšky 5000 korun. Veškeré náklady tedy představují náklady fixní tvořeny zejména osobními náklady, náklady na energie a úklid. I když fixní náklady tohoto oddělení tvoří téměř celých 100 % celkových nákladů, oddělení dosahuje zisku.

#### 4. 2. Shrnutí vývoje poměrového ukazatele variability nákladů

Oddělení	Poměrový ukazatel variability nákladů	Oddělení	Poměrový ukazatel variability nákladů
I. Interní klinika	výrazné zhoršení	ORL	zhoršení
II. Interní klinika	neutrální vývoj	Oční	zhoršení
Revmatologie a rehabilitace	výrazné zlepšení	Zubní	zlepšení
LDN	výrazné zhoršení	Onkologické	vyrazné zlepšení
LDN Prosečnice	zlepšení	Lékařské genetiky	vyrazné zlepšení
Infekční oddělení	zlepšení	Dětské chirurgie a traumatologie	zhoršení
Pneumologie	zlepšení	Závodní lékař	zlepšení
Neurologie	zhoršení	Klinická biochemie	zhoršení
Dětská neurologie	zhoršení	Klinická hematologie	zhoršení
Dětská psychiatrie	zhoršení	RDG	zhoršení
Dětská klinika	zhoršení	Tranzfúzní	zlepšení
Gynekologicko porodnické	neutrální vývoj	Patologie	neutrální vývoj
Novorozenecké	neutrální vývoj	Hygieny a epidemiologie	neutrální vývoj
Chirurgie	zhoršení	Mikrobiologické	neutrální vývoj
Anesteziologicko resuscitační	zhoršení	Imunologická laboratoř	neutrální vývoj
Urologické	zhoršení	Psychologie - ambulance	neutrální vývoj

Tab. 4 Shrnutí vývoje poměrového ukazatele variability nákladů v roce 2006 proti roku předchozímu

#### Použitá škála hodnocení poměrového ukazatele variability nákladů

Ke srovnání ukazatele variability nákladů mezi dvěma roky 2005 a 2006 bylo použito tohoto slovního ohodnocení:

- Zlepšení - 1 – 5 % změna ukazatele ve prospěch variabilních nákladů
- Výrazné zlepšení - více než 5 % změna ukazatele ve prospěch variabilních nákladů

- Zhoršení - 1 – 5 % změna ukazatele v neprospěch variabilních nákladů
- Výrazné zhoršení - více než 5 % změna ukazatele v neprospěch variabilních nákladů
- Neutrální vývoj - méně než 1 % změna ukazatele variability nákladů

#### ***4. 3. Shnutí vývoje nákladů, výnosů a hospodářského výsledku podle jednotlivých oddělení nemocnice***

##### **Vývoj fixních, variabilních a celkových nákladů jako i výnosů**

Růst - meziroční nárůst sledovaných hodnot

Pokles - meziroční pokles sledovaných hodnot

##### **Vývoj hospodářského výsledku**

Kladný - výsledkem hospodaření oddělení je zisk

Výrazně kladný - několikanásobné navýšení zisku v roce 2006 proti roku 2005

Záporný - výsledkem hospodaření oddělení je ztráta

Záporný\* - snížení rozdílu mezi náklady a výnosy, snížení ztráty a výrazné přiblížení se vyrovnanému hospodaření oddělení

Výrazně záporný - několikanásobné prohloubení ztráty v roce 2006 proti roku 2005

Výrazně záporný\*\* - označení, vyskytující se pouze u mikrobiologického oddělení, výrazně záporný hospodářský výsledek zaznamenaný v roce 2006 je způsoben změnou vedení analytických účtů

Oddělení	Variabilní náklady	Fixní náklady	Celkové náklady	Výnosy	Hospodářský výsledek
I. Interní klinika	pokles	růst	pokles	růst	výrazně kladný
II. Interní klinika	růst	růst	růst	růst	záporný*
Revmatologie a rehabilitace	růst	růst	růst	růst	záporný*
LDN	pokles	růst	pokles	růst	výrazně kladný
LDN Prosečnice	pokles	pokles	pokles	růst	výrazně kladný
Infekční oddělení	růst	pokles	pokles	růst	kladný
Pneumologie	růst	pokles	pokles	růst	výrazně kladný
Neurologie	pokles	růst	růst	růst	záporný*
Dětská neurologie	pokles	růst	růst	růst	kladný
Dětská psychiatrie	pokles	růst	růst	růst	kladný
Dětská klinika	pokles	růst	růst	růst	kladný
Gynekologicko porodnické	pokles	růst	růst	růst	kladný
Novorozenecké	růst	růst	růst	růst	výrazně kladný
Chirurgie	pokles	růst	pokles	růst	kladný
Anesteziologicko resuscitační	pokles	pokles	pokles	růst	výrazně kladný
Urologické	pokles	růst	růst	růst	záporný
ORL	pokles	růst	růst	růst	záporný*
Oční	pokles	růst	růst	růst	kladný
Zubní	růst	růst	růst	růst	kladný
Onkologické	růst	růst	růst	růst	výrazně záporný
Lékařské genetiky	růst	růst	růst	růst	kladný
Dětské chirurgie a traumatologie	pokles	růst	růst	pokles	záporný
Závodní lékař	růst	růst	růst	růst	kladný
Klinická biochemie	pokles	růst	růst	růst	kladný
Klinická hematologie	pokles	růst	pokles	pokles	výrazně záporný
RDG	pokles	pokles	pokles	růst	výrazně kladný
Tranzfúzní	růst	růst	růst	pokles	kladný
Patologie	růst	růst	růst	růst	kladný
Hygieny a epidemiologie	pokles	růst	růst	–	výrazně záporný
Mikrobiologické	pokles	růst	růst	pokles	výrazně záporný**
Imunologická laboratoř	růst	růst	růst	růst	kladný
Psychologie - ambulance	růst	růst	růst	růst	kladný

Tab. 5 Vývoj nákladů, výnosů a HV jednotlivých oddělení nemocnice

## Závěr

V rámci této práce bylo analyzováno všech 32 nemocničních oddělení Fakultní Thomayerovy nemocnice v období let 2005 – 2006. V průběhu těchto dvou let došlo ve struktuře nákladů jednotlivých oddělení k významným změnám. Závěry plynoucí z provedených finančních (nákladových) analýz na jednotlivých klinikách Thomayerovy nemocnice s poliklinikou jsou však nejednoznačné.

Pozitivní dopad na výši variabilních nákladů mělo rozhodnutí vedení nemocnice o zrušení některých dceřiných společností a dodavatelských smluv. K 1. 1. 2006 došlo ke zrušení společnosti FTN Servis, která zajišťovala dodávky veškerých energií potřebných k bezproblémovému chodu nemocnice. Další zrušená společnost FTN Gastro, která zanikla k 1. 6. 2006, zabezpečovala nemocnici stravování a to jak pacientů, tak nemocničního personálu. Výsledek provedených analýz jednotlivých oddělení dokazují, že rozhodnutí o zrušení těchto společností a zabezpečení stravování a energie nemocnicí samotnou přineslo očekávanou úsporu variabilních nákladů a to při zhruba stejném meziročním počtu pacientů.

V případě fixních nákladů mělo rozhodnutí o svépomocném zabezpečení energií a rozhodnutí o využití outsourcingu pro úklidové služby úsporný charakter, který se projevuje ve změnách struktury fixních nákladů v meziročním porovnání.

Všeobecně se u poměrového ukazatele variability nákladů jenom těžko dá určit jeho ideální stav, protože jeho skladba je silně závislá na charakteru produkce. Přesto se za velmi příznivý poměr považuje poměr 60 : 40 (v procentech) ve prospěch fixních nákladů. Situace ve zdravotnictví je ale bohužel charakterem provozu zásadně odlišná a poměrový nákladový ukazatel dosahuje hodnot 75 : 25 (FC : VC).

Dále je nutno konstatovat, že poměrový ukazatel variability nákladů v Thomayerově nemocnici je příznivý pouze pro jednu třetinu nemocničních oddělení. Ve všech ostatních případech fixní náklady dosahují kolem 80%. U některých oddělení dokonce přesahují 90%, ale tato skutečnost je způsobena spíše charakterem činnosti těchto oddělení, než špatným hospodařením.

Meziročně můžeme, až na výjimky, sledovat zhoršení poměrového ukazatele variability nákladů (ve prospěch fixních) napříč všemi odděleními. Toto zhoršení ale není nijak alarmující. Z analýz vyplývá, že to bylo způsobeno jednak zvýšením fixních nákladů, např. osobními náklady v průměru asi o 3%, růstem odpisů a dále proporčním snížením výše variabilních nákladů v důsledku úsporných rozhodnutí.

Daleko zajímavější je ale celkový pohled na hospodaření jednotlivých klinik. Hospodářské výsledky jednotlivých oddělení jsou oproti roku 2005 mnohem příznivější. Došlo k ozdravení hospodaření klinik, jenž bylo započaté v roce 2004. Zlepšení hospodaření lze spatřit v úspoře nákladů, změnách v organizaci řízení některých klinik a v neposlední řadě také ve zvyšujících se výnosech.

Zejména rok 2006 lze z toho pohledu označit za rok přelomový. Úspora nákladů a podstatné zvýšení výnosů dovedlo dvě třetiny všech oddělení k přebytkovému hospodaření za rok 2006.

U zbývajících třetiny oddělení můžeme zaznamenat dokonce enormní navýšení výnosů. Toto navýšení je tak velké, že způsobilo několikanásobné navýšení zisku nebo dovedlo některá oddělení k téměř vyrovnanému hospodaření, i když v roce předchozím trpěly výraznou ztrátou. Zároveň je ale výška výnosů některých oddělení v roce 2006 přinejmenším zarážející a vyvolává řadu otázek.

Oddělení, jako Léčebna pro dlouhodobě nemocné nebo Léčebna pro dlouhodobě nemocné Prosečnice, dosáhla velmi příznivých výsledků ve výnosech. U těchto oddělení to bylo způsobené navýšením hodnoty bodu a sazby za ošetrovací den. Nárůst výnosu na oddělení chirurgie vysvětluje nemocnice organizační změnou, obdobně na JIP nárůstem kapacity oddělení a na onkologii přechodem na skupinu léků plně hrazených zdravotními pojišťovnami.

Stále ale zůstávají oddělení, jako jsou například interní kliniky, DGR nebo ORL, kde enormní nárůst výnosů postrádá odpovídající vysvětlení, a proto způsob dosažení dané výše výnosů zůstává otázkou. Nicméně nabízí se následující důvody:

### **1. dotace**

Jednoduchou odpovědí by mohly být dotace. FTN dostala v posledních letech v rámci oddlužení dotace od státu ve výši 340 milionů českých korun, které do nemocnice připutovaly ve třech splátkách. Tyto dotace byly ale zaúčtovány a zapracovány do hospodaření nemocnice na správním úseku, který je účetně oddělen od účtování na jednotlivých klinikách. Účetnictví klinik je odděleno od celkového účtování nemocnice, a tak do účetnictví jednotlivých klinik nevstupují nákladové položky jako například daň z příjmu, finanční náklady nebo na straně výnosů státní dotace. Státní dotace tedy hospodaření klinik pravděpodobně nezkreslily. Přehled dotací, které spočívaly zejména v grantech, uvádím v příloze 4.

### **2. způsob přerozdělování paušálu na financování nemocnice**

Jako jedno z dalších možných vysvětlení vysoké výše výnosů uvádí účetní oddělení Thomayerovy nemocnice změnu způsobu přerozdělení každoroční paušální částky od Ministerstva financí určenou na financování nemocnice. Vychází z předpokladu, že na základě očekávaných



organizačně – řídicích změn na některých odděleních jim byla na rok 2006 přidělena větší poměrná částka z celkového paušálu. Toto vysvětlení ob stojí jenom za předpokladu, že na ostatních odděleních došlo k tak výraznému zlepšení hospodaření, že dosáhly zisku i navzdory nižším příjmům z paušální částky.

### **3. zkršení výnosů zúčtováním fondu reprodukce majetku**

Vyhláška Ministerstva financí č. 549/2004 Sb. povolila přímo řízeným nemocnicím fakticky „rozpustit“ své fondy reprodukce nebo investic, a tím si vylepšit své hospodaření na straně výnosů. Dle metodického pokynu ministerstva zdravotnictví vydaného ke zmíněné vyhlášce mohly být tyto peníze převedeny do „ostatních výnosů“.

### **4. nárůst plateb od pojišťoven**

Každoročně výnosy rostou i na základě nárůstu plateb od pojišťoven. Tento nárůst ale nepřesahuje většinou 4 %, a proto nemůže být uspokojivou odpovědí na naše otázky.

### **5. účetnictví**

Oddělení účetnictví za celou nemocnici od účetnictví jednotlivých klinik přináší zpřehlednění hospodaření klinik jen zdánlivě. Nepropojenost účetních položek (závazky, finanční náklady, dotace) a zjednodušení účetní osnovy pro kliniky, které neúčtují např. o daních ze zisku, opravných položkách (viz. příloha č. 2), přestože je využívají, dojem ze samostatného hospodaření jednotlivých klinik spíše zkresluje a vytváří prostor určitým nejasnostem. Hlavním zdrojem výnosů jsou podle výkazů zisku a ztrát za jednotlivé kliniky tržby za vlastní výrobky a služby, které zahrnují zejména tržby za zdravotní péči od VZP a tržby za zdravotní péči od ostatních zdravotních pojišťoven. Podle tempa růstu plateb od pojišťoven je výše těchto tržeb příliš vysoká a vnucuje pochybnosti, že obsahuje i něco jiného, než samotné tržby. Z podkladů poskytnutých účetním oddělením však bohužel nelze hlubší analýzu provést.

Strukturální analýza nákladů Thomayerovy nemocnice prokázala neočekávaně dobré hospodaření nemocnice, což je u ostatních fakultních nemocnic spíše výjimkou. Další údaje poskytnuté, respektive neposkytnuté, účetním oddělením bohužel nedovolují provést hlubší analytický rozbor výnosů jednotlivých nemocničních oddělení. Nicméně takováto (mnohem detailnější) analýza je v budoucnu nezbytná pro opravdu efektivní využití závěrů provedené analýzy v oblasti managementu jednotlivých klinik FTN.

## Literatura

- (1) VEBER, Jaromír a kol.: Management Základy – prosperita - globalizace, 1. vyd., Praha, Management Press, NT Publishing s.r.o., 2002, ISBN 80-726-029-5
- (2) STRÍTECKÝ, Rudolf a kol: Studie optimalizace struktury neziskové regionální nemocnice pro správní oblast 100 000 obyvatel, Jindřichův Hradec, Fakulta managementu VŠE, 2002
- (3) Thomayerova fakultní nemocnice s poliklinikou: Výroční zpráva FTNsP 2004, Praha, 2004
- (4) Thomayerova fakultní nemocnice s poliklinikou: Výroční zpráva FTNsP 2005, Praha, 2005
- (5) RADVANOVÁ, Tereza: Hospodaření příspěvkových organizací v konkrétním příkladu Fakultní Thomayerovy nemocnice, Praha, 2002
- (6) FIBÍROVÁ, Jana: Nákladové účetnictví (Manažerské účetnictví I), 1. vyd., Praha, Vysoká škola ekonomická v Praze, 2000, ISBN 80-245-0095-7
- (7) PALEČKOVÁ, L.: Pokus o vytvoření optimální účetní osnovy, která jasně vymezuje důležité nákladové položky podle jejich charakteru a bude sloužit k nákladovým analýzám, bodu zvratu, rentability, efektivity a produktivity ZZ, 1. vyd., Jindřichův Hradec, Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004
- (8) KRÁL, Bohumil a kol.: Manažerské účetnictví, 2. vyd., Praha, Management Press, s.r.o., 2006, ISBN 80-7261-141-0
- (9) GLADKIJ, Ivan a kol.: Management ve zdravotnictví, 1. vyd., Brno, Computed Press, 2003, ISBN 80-7226-996-8
- (10) STRNAD L., GLADKIJ I.: Postavení nemocnic v systému zdravotní péče. Zdravotnictví v ČR, 3. vyd., 2000
- (11) Internetové zdroje:
  - [www.ftn.cz](http://www.ftn.cz) staženo (14. února 2006) z <http://www.ftn.cz/index.php?id=2248>
  - ÚZIS ČR (2. března 2006), Náklady nemocnic - Aktuální informace č. 51/2006 [http://www.uzis.cz/article.php?type=1&mnu\\_id=5100&mnu\\_action=select](http://www.uzis.cz/article.php?type=1&mnu_id=5100&mnu_action=select)

### ***Seznam obrázků***

- |        |   |
|--------|---|
| Obr. 1 | Hlediska typologie zdravotnických služeb                              |
| Obr. 2 | Struktura nákladů nemocnic rezortu zdravotnictví                      |
| Obr. 3 | Vývoj podílu jednotlivých nákladových položek nemocnic                |
| Obr. 4 | Závislost různých forem variabilních nákladů na změnách objemu výkonů |
| Obr. 5 | Vývoj cenové marže v závislosti na objemu výkonů                      |
| Obr. 6 | Grafické vyjádření bodu zvratu  |
| Obr. 7 | Organizační struktura Thomayerovy nemocnice s poliklinikou            |
| Obr. 8 | Přehled jednotlivých zdravotnických oddělení a klinik FTN             |
| Obr. 9 | Grafické zobrazení hospodaření FTNsP v letech 2002 – 2006             |

### ***Seznam tabulek***

- |        |  |
|--------|--|
| Tab. 1 | Struktura variabilních nákladů účtovaných zdravotnickým zařízením FTN                      |
| Tab. 2 | Struktura fixních nákladů účtovaných zdravotnickým zařízením FTN                           |
| Tab. 3 | Přehled hospodaření FTNsP v letech 2002 – 2005   |
| Tab. 4 | Shrnutí vývoje poměrového ukazatele variability nákladů v roce 2006 proti roku předchozímu |

# Přílohy

## *Příloha č. 1 Upravená účetní osnova pro zdravotnické zařízení*

50 Spotřebované nákupy - na účtech této skupiny se účtují spotřebovaný materiál a zboží dodávané vlastním zařízením a cizími subjekty

501	spotřeba materiálu (ř.B.1.- Výkaz zisků a ztrát)	VN
501 100	spotřeba biologického materiálu	
501 200	spotřeba léčivých přípravků	
501 210	krevní deriváty hromadně vyráběné	
501 220	radiofarmaka	
501 230	ostatní léčivé přípravky	
501 240	spotřeba medicínálních plynů používaných k anestézii	
501 300	spotřeba krve a krevních výrobků	
501 400	speciální zdravotnický materiál	
501 410	RTG materiál, filmy, chemikálie používané ke zpracování	
501 420	laboratorní materiál	
501 430	implantované umělé tělní náhrady	
501 440	obvazový materiál	
501 450	katétry	
501 460	ostatní SZM	
501 500	spotřeba pohonných hmot	
501 600	potraviny	
501 610	potraviny pro pacienty	
501 620	potraviny pro závodní stravování	FN
501 700	všeobecný materiál a náhradní díly	FN
501 710	kancelářský materiál	

	501 720	čistící prostředky	
	501 730	technické plyny	
	501 740	materiál pro údržbu, stavební materiál	
	501 760	ostatní materiál	
	501 770	ostatní náhradní díly	
	501 780	fotomateriál	
	501 790	CD	
501 800		drobný dlouhodobý majetek do 40-ti tisíc Kč	FN
	501 810	zdravotnické lékařské nástroje a přístroje	
	501 820	hospodářské, technické a dílenské přístroje a nářadí	
	501 830	kuchyňské zařízení a nádobí	
	501 840	nábytek a ostatní zařízení	
	501 850	výpočetní technika	
	501 860	ostatní DDHM	
501 900		prádlo a OOPP	
	501 910	prádlo pro pacienty	
	501 920	OOPP a pracovní pomůcky pro zaměstnance	FN

**502 Spotřeba energie (Výkaz zisků a ztrát ř. B.1.)**

502 100	elektrická energie
502 200	voda a stočné
502 300	pára a teplo
502 400	plyn (ne plyny, které nejsou topivem)

**503 Spotřeba ostatních neskladovaných dodávek (ř. B1.) FN**

**504 Prodané zboží (ř.I.A.)**

504 100	léky	
504 200	zdravotnické materiál	
504 300	jiné prodané zboží	
<b>51</b>	<b>Služby</b> – na účtech této skupiny se účtují provozní náklady za externí služby tj. výkony od jiných subjektů	
<b>511</b>	<b>Opravy a udržování (ř. B.2.)</b>	<b>FN</b>
511 100	stavební údržba	
511 200	údržba přístrojů a zařízení vozidel	
<b>512</b>	<b>Cestovné (ř. B. 2.)</b>	<b>FN</b>
512 100	cestovné zaměstnanců - tuzemské	
512 200	cestovné zaměstnanců - zahraniční	
512 300	cestovné pacientů	
<b>513</b>	<b>náhrady na reprezentaci (ř. B.2.)</b>	<b>FN</b>
<b>518</b>	<b>ostatní služby (ř. B. 2.)</b>	<b>FN</b>
518 100	služby spojů, poštovné, výkony spojů	
518 110	telefonní poplatky	
518 120	dopravné – přeprava osob dodavatelsky	
518 300	nájemné	
518 310	nájemné - software	
518 320	nájemné – nemovitosti	
518 330	nájemné – movité věci (operativní leasing)	
518 340	nájemné – movité věci (finanční leasing)	
518 400	projektové práce a inženýrská činnost	
518 410	průzkumné a projektové práce	
518 420	inženýrská činnost	

518 500	úklid – dodavatelsky	
518 600	praní prádla – dodavatelsky	
518 700	stravování – dodavatelsky	
518 800	svoz a likvidace odpadu	
	518 910	nákup nehmotného majetku (software)
	518 920	údržba software
518 1000	ostatní služby	
	<b>52</b>	<b>Osobní náklady</b> – na účtech této skupiny se účtují veškeré požitky zaměstnanců ze závislých činností, mzdy zásadně v hrubých částkách
	<b>521</b>	<b>Mzdové náklady (ř.C1)</b>
	<b>FN</b>	
521 100	mzdové náklady včetně odměn	
521 200	ostatní osobní náklady	
521 300	civilní služba – služné, rizikový příspěvek	
	<b>524</b>	<b>Zákonné sociální pojištění (ř. C3)</b>
	<b>FN</b>	
524 100	zákonné sociální pojištění placené organizací	
524 200	zákonné zdravotní pojištění placené organizací	
	<b>525</b>	<b>Zákonné sociální náklady (ř. C4)</b>
	<b>FN</b>	
	<b>527</b>	<b>Zákonné sociální náklady (ř. C4)</b>
	<b>FN</b>	
527 100	povinný příděl do FKPS	
	<b>528</b>	<b>Ostatní sociální náklady (ř.C4)</b>
	<b>FN</b>	
528 100	civilní služba	
528 100	ostatní sociální náklady	
	<b>53</b>	<b>Daně a poplatky</b>
	<b>FN</b>	
	<b>531</b>	<b>Daň silniční</b>
	<b>FN</b>	
	<b>532</b>	<b>Daň z nemovitostí</b>
	<b>FN</b>	

	<b>538 100</b>	<b>Ostatní daně a poplatky</b>	<b>FN</b>
538 200		poplatky, clo	
	<b>54</b>	<b>Ostatní náklady – účtují se sem smluvní pokuty a úroky z prodlení ve smyslu příslušného ustanovení Obchodního zákoníku poplatky a prodlení podle Občanského zákoníku</b>	
	<b>541</b>	<b>Smluvní pokuty a úroky z prodlení</b>	<b>FN</b>
541 100		smluvní pokuty a penále	
541 200		sankce za regulaci léčiv a PZT	
	<b>542</b>	<b>Ostatní pokuty a penále</b>	<b>FN</b>
	<b>543</b>	<b>Odpis pohledávky</b>	<b>FN</b>
	<b>544</b>	<b>Úroky</b>	<b>FN</b>
	<b>545</b>	<b>Kurové ztráty</b>	<b>FN</b>
	<b>546</b>	<b>Dar</b>	<b>FN</b>
	<b>548</b>	<b>Manka a škody</b>	<b>FN</b>
548 100		manka a škody inventurní	
548 200		manka a škody ostatní	
	<b>549</b>	<b>Jiné ostatní náklady</b>	<b>FN</b>
549 100		pojistné, bankovní a jiné poplatky	
549 200		odměny a odškodnění	
549 300		školení a sjezdové poplatky	
549 400		technické zhodnocení k DHIM nepřesahujících 40 000 Kč za rok	
	<b>55</b>	<b>Odpisy, prodaný majetek, rezervy a opravné položky</b>	
	<b>551</b>	<b>Odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku</b>	<b>FN</b>
551 100		odpisy dlouhodobého nehmotného majetku	



551 200	odpisy dlouhodobého hmotného majetku	
551 210	odpisy staveb	
551 220	odpisy zdravotnické techniky	
551 230	odpisy ostatních samostatných movitých věcí	
<b>552</b>	<b>Zůstatková cena dlouhodobého nehmot. a hmot. majetku</b>	<b>FN</b>
552 100	zůstatková cena prodaného dlouhodobého nehmotného majetku	
552 200	zůstatková cena prodaného dlouhodobého hmotného majetku	
<b>553</b>	<b>Prodané cenné papíry a podíly</b>	<b>FN</b>
<b>554</b>	<b>Prodaný materiál</b>	<b>FN</b>
<b>556</b>	<b>Tvorba zákonných rezerv</b>	<b>FN</b>
<b>559</b>	<b>Tvorba zákonných opravných položek</b>	<b>FN</b>

**Příloha č. 2 Ukázka zdrojových dat analýz - Hospodaření I. Interní kliniky**

011

I. interní klinika

Stav vybraných položek k datu: 30.listopad

[Kč]

Struktura položek (účetní osnova) 2005	YTD 2005	Struktura položek (účetní osnova) 2006	YTD 2006
5 - Náklady celkem	66 049 444	5 - Náklady celkem	60 345 152
50 - Spotřebované nákupy	15 718 309	50 - Spotřebované nákupy	12 513 087
501 - Spotřeba materiálu	13 512 872	501 - Spotřeba materiálu	12 513 087
501 01 - Biolog.mat.		501 01 - Biolog.mat.	
501 02 - Léky	5 587 037	501 02 - Léky (vč.medicinálních plynů)	5 204 643
501 03 - Krev a krevní výrobky	1 425 836	501 03 - Krev a krevní výrobky	1 173 278
501 04 - Odběr materiálu -lékárna - SZM	4 695 245	501 04 - Odběr materiálu -lékárna - SZM	4 482 938
501 05 - Pohonné hmoty, medicínské plyny	266 690	501 05 - Pohonné hmoty	157
501 06 - Potraviný	19 790	501 06 - Potraviný	24 473
501 07 - Kancel.mat.+tiskopisy	534 139	501 07 - Kanc.m.,tiskopisy,čist.prostř.,ND aj.	666 710
501 08 - Ostatní všeobecný materiál	877 189	501 08 - Ostatní všeobecný materiál (DDHM)	313 290
501 09 - Prádlo netkané	102 789	501 09 - Prádlo	643 468
501 10 - Knihy,učebnice	4 157	501 10 - Knihy,učebnice	4 130
502 - Spotřeba energie	2 205 437	502 - Spotřeba energie	
504 - Prodané zboží vl. zař. - lékárna		504 - Prodané zboží vl. zař. - lékárna	
51 - Služby	11 696 970	51 - Služby	7 628 026
511 - Opravy a údržba	543 715	511 - Opravy a údržba	542 558
511 01 - Opravy stavební	301 826	511 01 - Opravy stavební	64 358
511 02 - Opravy zdrav.a labor.techniky	180 343	511 02 - 000 - Opravy zdrav.a labor.techniky	455 218
511 03 - 09 Opravy a údržba ostatní	61 546	511 02 xxx Opravy a údržba ostatní	22 982
512 - Cestovné		512 - Cestovné	
513 - Náklady na reprezentaci		513 - Náklady na reprezentaci	
518 - Služby	11 153 255	518 - Ostatní služby	7 085 468
518 01 - Spoje	199 118	518 01 - Spoje	258 766
		518 02 - Doprava	
518 04 - Nájemné + leasing	100 829	518 03 - Nájemné	104 922
518 06 - Skolení	4 000	518 04 - Proj.práce, inženýrská činnost	
518 02 - Úklid	1 487 215	518 05 - Úklid	1 469 049
518 03 - Praní prádla	2 354 205	518 06 - Praní a opravy prádla	1 024 116
518 11 - Stravování	5 762 977	518 07 - Stravování pacientů	3 459 213
518 10 - Odvoz odpadů	71 584	518 08 - Odvoz odpadu, likvid.nebezp.odpadu	260 818
518 07 - PC - práce		518 09 - SW práce, nákup SW < 6 000	6 718
518 05 - Ostatní služby	460 466	518 10 - Ostatní služby (bez 020 a 210)	168 506
518 13 - Ubytování	712 860	518 10 - 020 Ubytování	333 361
518 xxx Zbývající nezařazené služby		518 10 -210 Tisk a vazba	
52 - Osobní náklady	36 793 483	52 - Osobní náklady	38 453 131
521 - Mzdové náklady	27 058 121	521 - Mzdové náklady	28 350 028
524 - Zákonné pojištění	9 462 443	524 - Zákonné pojištění	9 933 168
527 - Zákonné sociál.nákl.	272 919	527 - Zákonné sociál.nákl.	169 935
528 - Ostatní sociální náklady		528 - Ostatní sociální náklady	
53 - Daně a poplatky		53 - Daně a poplatky	
54 - Ostatní náklady	249 578	54 - Ostatní náklady (bez 554)	160 143
55 - Odpisy,prod.maj.,rez.	1 591 104	55 - Odpisy,prod.maj.,rez.	1 590 765
59 - Daň z příjmu		59 - Daň z příjmu	
6 - Výnosy celkem	63 973 069	6 - Výnosy celkem	74 423 204
60 - Tržb.vlast.výk.zbož.	63 047 676	60 - Tržb.vlast.výk.zbož.	73 849 817
602 01 - Pojišťovny	62 776 358	602 01 - 000 Tržby za zdr. péči VZP	60 755 914
z toho 602 01 900 - Pojišťovny - ZULP	3 865 619	602 02 - Tržby za zdr. péči - ostatní ZP	12 827 513
z toho 602 01 900 - Pojišťovny - ZUM	7 938	602 03 - Tržby za zdr. péči tuzemští plátcí	
602 02 - Tržby	269 192	602 04 - Tržby za zdr. péči cizí plátcí	188 718
		602 05 - Ostatní nezdavatelné služby	
602 04 - Tržby ost. zdr. služby	2 126	602 06 - Ost.zdr.slужby - kl.stud., et.komise	77 673
604 - Výnosy za léky a ost. zboží z lékárny		604 - Výnosy za léky a ost. zboží z lékárny	
62 - Aktivace		62 - Aktivace	
64 - Ostatní výnosy	925 393	64 - Ostatní výnosy (bez 648 04 a 649 02)	268 955
		648 04 Zúčtování fondů - FR (dary)	304 432
		649 02 Nadstandardy	
65 - Tržba z prod.majetku		65 - Tržba z prod.majetku	
69 - Provozní dotace		69 - Provozní dotace	
		721 - Vnitropod.náklady - agregované výkony	2 459 611
		821 - Vnitropod. výnosy - agregované výkony	776 966
502 - Spotřeba energie	2 205 437	73 - Spotřeba energie	1 978 723

### Příloha č. 3 Ukázka zdrojových dat analýz - Hospodaření I. Interní kliniky

Zpracováno: 19.12.2006 14:21

#### 011 I. interní klinika

Hospodaření  
k datu 30.11.2006

	2006 skutečnost za listopad	2006 plán na listopad	2006 skutečnost od zač. pololetí	2005 skutečnost od zač. pololetí	2006/2005 meziroční index	2006 plnění més.plánu	2006 odchylna od més.plánu	měsíční průměr roku 2006 od 1.7.2006 do 30.11.2006	od 1.12.2006 do limitu	2006 zůstatek do do limitu	2006 limity na pololetí	2006 plnění do 30.11.2006
	[Kč]	[Kč]	[Kč]	[Kč]	[%]	[%]	[Kč]	[Kč]	[Kč]	[Kč]	[Kč]	[%]
501 Spolř.mater.(bez.léků, SZM)	272 064		1 215 135	1 718 557	70,7%			243 027				
<b>501/02 Léky</b>	<b>509 157</b>	<b>489 106</b>	<b>2 477 054</b>	<b>2 457 382</b>	<b>100,8%</b>	<b>104,1%</b>	<b>20 051</b>	<b>495 411</b>	<b>457 582</b>	<b>457 582</b>	<b>2 934 636</b>	<b>84,4%</b>
<b>501/04 SZM</b>	<b>440 304</b>	<b>349 201</b>	<b>2 064 669</b>	<b>2 129 485</b>	<b>97,0%</b>	<b>126,1%</b>	<b>91 104</b>	<b>412 934</b>	<b>30 534</b>	<b>30 534</b>	<b>2 095 203</b>	<b>98,5%</b>
512 Cestovné												
513 Reprezentace												
518 Vybrané služby ubytování	278 712		2 329 917	4 814 962	48,4%			465 983				
tisk a vazba	17 333		139 041	240 013	57,9%			27 808				
<b>521 Mzdové náklady</b>	<b>2 631 919</b>	<b>2 253 375</b>	<b>12 998 957</b>	<b>12 827 885</b>	<b>101,3%</b>	<b>116,8%</b>	<b>378 544</b>	<b>2 599 791</b>	<b>521 293</b>	<b>521 293</b>	<b>13 520 250</b>	<b>96,1%</b>
524,527 Poji. a zák. soc. nákl.	921 983		4 592 236	4 603 199	99,8%			918 447				

602/01 Tržby VZP	5 281 319		25 903 322	29 417 338				5 180 664				
602/02 Tržby od ostatních ZP	1 389 029		6 688 869					1 337 774				
602/03 Tržby tuzemské												
602/04 Tržby od cizozemců	35 823		98 083					19 617				
602/06 Klinické studie			40 474					8 095				
Tržby 2005				116 714								
Tržby osta. zdrav. služby 2005				2 126								
648/04 Dary	10 693		126 879					25 376				
649/02 Nadstandardy												
69 Provozní dotace												

721 Náklady - agreg. výkony	232 925		1 127 039					225 408				
821 Výnosy - agreg. výkony	61 992		340 285					68 057				

Hodnota příspěvku	1 474 458		6 253 864	744 697	839,8%							
Míra příspěvku	0,217		0,188	0,025	763,2%							

	2006 skutečnost za listopad 2006	2006 plán na listopad	2006 skutečnost od zač. pololetí	2005 skutečnost od zač. pololetí	2006/2005 meziroční index	2006 plnění més.plánu	2006 odchylna od més.plánu	měsíční průměr roku 2006 od 1.7.2006 do 30.11.2006	od 1.12.2006 do limitu	2006 zůstatek do do limitu	2006 limity na pololetí	2006 plnění do 30.11.2006
<b>Body vykázané ZP</b>	<b>6 204 735</b>	<b>6 265 342</b>	<b>32 286 077</b>	<b>31 710 518</b>	<b>101,8%</b>	<b>99,0%</b>	<b>-60 607</b>	<b>6 457 215</b>	<b>5 305 973</b>	<b>5 305 973</b>	<b>37 592 050</b>	<b>85,9%</b>
Body nevyúčtovatelné	96 763		482 017	354 758	135,9%			96 403				
Počet ošetrovacích dnů	2 729		14 990	17 176	87,3%			2 998				
Stomatologické výkony												
Počet ambulantních výkonů	2 988		15 648	16 333	95,8%			3 130				
<b>ZUP</b>	<b>222 740</b>	<b>469 150</b>	<b>1 369 643</b>	<b>1 775 409</b>	<b>77,1%</b>	<b>47,5%</b>	<b>-246 410</b>	<b>273 929</b>	<b>1 445 259</b>	<b>1 445 259</b>	<b>2 814 902</b>	<b>48,7%</b>
ZULP-B/P 111 VZP		6 473				0,0%	-6 473		38 840	38 840	38 840	
ZULP-B/P 201 Vojenská ZP												
ZULP-B/P 207 Oborová ZP												
ZULP-B/P 211 ZM MV ČR												
ZULP-B/P Metal-Alliance ZP												
ZULP-B/P 222 Čes. nár. ZP												
<b>Preskripce</b>	<b>730 878</b>	<b>1 216 544</b>	<b>3 466 012</b>	<b>3 801 416</b>	<b>91,2%</b>	<b>60,1%</b>	<b>-485 666</b>	<b>693 202</b>	<b>3 833 251</b>	<b>3 833 251</b>	<b>7 299 263</b>	<b>47,5%</b>

*Příloha č. 4 Přehled dotací a grantů FTN čerpaných v plné výši pro rok 2006*

<b>Dotace a Granty</b>	<b>Suma</b>
Novorozenecké oddělení SZP	102 000,00 Kč
Kojenecký ústav provozní dotace	41 912 000,00 Kč
Kojenecký ústav SZP	245 000,00 Kč
Krizový management	174 469,00 Kč
Krizový management	708 000,00 Kč
Sociální	1 292 000,00 Kč
Vzdělávání	376 000,00 Kč
Grant IGA - II. Interní klinika	406 000,00 Kč
Grant IGA - Novorozenecké oddělení	443 000,00 Kč
Novorozenecké oddělení SZP	130 000,00 Kč
Grant IGA - Onkologické oddělení	840 000,00 Kč
Grant ESF	3 137 184,83 Kč
Oddlužení	394 716 513,23 Kč