

# Náklady regionální nemocnice<sup>1</sup>

Petr Pirožek, Rudolf Střítecký, Jiří Přibíl<sup>2</sup>

V současné době hledají nově zřízené kraje řešení zděděné problematiky hospodaření nemocnic a zajištění dostupné lékařské péče s ohledem na financování ze strany zakladatele, kterým se nové krajské úřady staly. Lze zaznamenat polemiku o schopnosti managementů nemocnic zajistit vyrovnané hospodaření nemocnic a případně zajištění rozvoje zdravotnického zařízení. Při hledání nápravy tohoto stavu se diskutující nejčastěji orientují na zdrojovou část hospodaření nemocnic.

Ve většině případů je tato polemika zaměřena na zdravotnické zařízení v komunitním či státním vlastnictví. Financování nemocnic je založeno na způsobu financování třetí stranou tj. zdravotní pojišťovnou na základě paušální úhrady.

Ve většině případů je interní přerozdělení finančních zdrojů prováděno výkonovým způsobem na jednotlivá oddělení nemocnice. Přestože se využívá standardních manažerských nástrojů jako je rozpočetnictví, je většina nemocnic v konečném důsledku ztrátová a poukazuje se na manažerské chyby v souvislosti s řízením zdravotnického zařízení. Managementy většinou argumentují primárním cílem ve zdravotnictví, tj. zajištěním kvalitní zdravotní péče a neexistencí způsobu optimalizace zdravotnického zařízení či sítě zdravotnických zařízení.

Otázkou je zda je možné řešit situaci ve zdravotnických organizacích na straně nákladů a tím optimalizovat ekonomickou strukturu nemocnice vzhledem k dostupným zdrojům? Je možné vytvořit síť zdravotnických zařízení se zajištěním medicínských cílů a vyrovnaným hospodařením? Z ekonomického pohledu, při zachování dostupnosti zdravotnických služeb a při zachování jejich kvality lze po provedení nákladové analýzy a využití analýzy bodu zvratu dosáhnout poměrně úspěšných výsledků při ekonomické optimalizaci. Vždy je nutno zvážit i důsledky z medicínského pohledu, nicméně pokud je dosaženo souladu, je možné optimalizovat hospodaření zdravotnického zařízení či vytvořit síť zdravotnických zařízení vedoucí k vyrovnanému hospodaření.

Uvedená problematiku byla zkoumána na regionální úrovni na příkladu hospodaření okresní nemocnice v Jindřichově Hradci.

Nákladová analýza potvrzuje problém vysokých fixních nákladů v této nemocnici. Příklady ze světa prokazují efekt snížení fixních nákladů v poměru k celkovým nákladům ve zlepšení

---

<sup>1</sup> Tento příspěvek vznikl za grantové podpory Ministerstva Zdravotnictví ČR - IGA 5852

<sup>2</sup> MUDr. Rudolf Střítecký, Ing. Petr Pirožek, PhD., Ing. Jiří Přibíl – pracovníci Institutu managementu zdravotnických služeb Fakulty managementu VŠE v Jindřichově Hradci

hospodaření zdravotnického zařízení<sup>3</sup>. Výzkum dokazuje, vzhledem k dosahovaným výsledkům, že podobným způsobem při optimalizaci zdravotnických zařízení by se měla vydat i ČR. Otázkou ovšem zůstává problematika veřejného mínění ve vztahu k optimalizaci zdravotnických zařízení, vzhledem k omezování vybraných zdravotnických služeb, u nichž struktura celkových nákladů bude vyžadovat koncentraci specializovaných oddělení do centrálně umístěných vyšších typů zdravotnických zařízení (specializovaná zdravotní péče).

Vzhledem ke komplexnosti výzkumu a jeho závěrům autoři shrnují a prezentují pouze dosažené výsledky a závěry týkající se nákladové analýzy ve vztahu k hospodářskému výsledku jednotlivých nákladových středisek nemocnice. Výzkum byl proveden na jednotlivých odděleních okresní nemocnice v Jindřichově Hradci se spádovou oblastí 60 000 obyvatel. Výzkum se zaměřil na nákladovou analýzu celé nemocnice, která měla po zkoumanou dobu vyrovnané hospodaření<sup>4</sup> a na její jednotlivá nákladová střediska rozdělené podle medicínských funkcí, které vykonávají. Jedná se o oddělení: interní, neurologické, dětské, chirurgii, gynekologii, ortopedii, urologii, krční, nosní a ušní (dále jen UNK), oční, kožní, oddělení klinické biochemie (dále OKB), radiodiagnostické (dále RDG), oddělení transfusní (dále OTS), anesteziologii a resuscitaci (dále ARO), patologii, mikrobiologii (dále MKB).

### **Náklady jednotlivých oddělení regionální nemocnice**

Vymezení a kvantifikace jednotlivých nákladů, ze struktury poskytovaných služeb pro danou spádovou oblast (jednotlivá oddělení zdrav. zařízení) a výnosů z jednotlivých oddělení nemocnice vychází z dat pocházejících z účetnictví Nemocnice Jindřichův Hradec.

K vymezení nákladů, je použito členění nákladů na fixní a variabilní. Struktura variabilních a fixních nákladů nemocnice byla zkoumána z pohledu vztahu druhově<sup>5</sup> členěných nákladů jednotlivých oddělení nemocnice v časovém intervalu pěti let. Zařazení druhově členěných nákladů do tabulky č. 1. bylo ověřeno a diskutováno s ředitelem nemocnice.

Struktura variabilních nákladů odpovídá výši nákladů vztažené k jednotce produkce v tomto případě pacienta či lůžkodenní. 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. Největším problémem se zde může jevit charakter mzdových nákladů, nicméně vzhledem k doporučení počtu lékařů a ostatního odborného zdravotnického personálu na oddělení, se strany pojišťoven je nutno považovat

---

<sup>3</sup> Patterson Mary, University of Nevada, School of Medicine

<sup>4</sup> zkoumané období zahrnuje roky 1996 - 2000

mzdové a s tím související náklady (zdravotní a sociální pojištění) za fixní. Nemocnice Jindřichův Hradec má na všech odděleních tyto počty na doporučené nebo minimální úrovni ze strany pojišťovny a na základě toho uzavřeny smlouvy.

Do oblasti fixních nákladů je zařazena položka správní a střediskové režie, které existují v každé nemocnici. Každá nemocnice uvádí položku správní a střediskové režie jejíž výpočet a druhové položky si stanovuje na základě vlastního rozhodnutí. Konečné rozdělení rozčlenění celkových nákladů na fixní a variabilní je následující:

**Tabulka 1 — rozdělení celkových nákladů nemocnice**

<b>Struktura fixních nákladů zdravotnického zařízení</b>	<b>Struktura variabilních nákladů zdravotnického zařízení</b>
Materiál a náhradní díly – spotřeba	Léky – spotřeba
Nábytek a zařízení – spotřeba	Krev – spotřeba
Zdravotnické přístroje a nástroje – spotřeba	Fotografický materiál – spotřeba
Hospodářské nástroje a přístroje – spotřeba	Laboratorní materiál a reagenty – spotřeba
Kuchyňské nádobí – spotřeba	Umělé tělní náhr.a implantáty – spotřeba
Ostatní materiál – spotřeba	Obvazový materiál – spotřeba
Plyn – spotřeba	Ortopedické a protetické pomůcky – spotřeba
Voda – spotřeba	Ostatní SZM
Opravy – stavby	Potraviny – spotřeba materiálu
Opravy – přístroje, stroje	Všeobecný materiál – spotřeba
Opravy ostatní	Pohonné látky a mazadla
Ostatní služby	Cestovné pacientů
Náhradní civilní služba – ostatní služby	Prádlo, oděv, obuv – spotřeba
Služby nevýrobní povahy	
Služby výrobní povahy	
Nájemné – služby ostatní	
Mzdové náklady	
OON – mzdové náklady	
VZP – zákonné sociální pojištění	
Sociální zabezpečení zákonné	
Zákonné sociální náklady – OOPP (osobní	

<sup>5</sup> Standardní rozdělení vycházející z účtové osnovy nemocnice

Ostatní výplaty fyzickým osobám – jiné ostatní	
Odpisy nehmotného a hmotného IM	
Zůstatková cena prodaného nehmotného a	
Zůstat.cena vyřazeného NHIM	
Cestovné zaměstnanců	
Odměny dárcům krve – jiné ostatní náklady	
Prodaný materiál	
Prodaná krev	
Správní režie	
Střediskové režie	

V rozložení podílu fixních a variabilních nákladů na celkových nákladech lze následně ve vztahu k výnosům stanovit efekt tohoto rozložení a stanovit možnosti optimalizace. Tato analýza potvrdila celkem stabilní strukturu celkových nákladů nemocnice Jindřichův Hradec. Problematika struktury celkových nákladů spočívá z pohledu managementu v možnosti ovlivňování chodu organizace z pohledu pružnosti a reakce vůči potřebám klientů a zákazníků. Čím je vyšší procentuální zastoupení fixních nákladů na celkových nákladech tím se stává organizace nepružnou a „kapitálově těžší“<sup>6</sup>. Nelze poté předpokládat pružnou reakci na potřeby, které se následně promítají do hospodaření organizace. Management firmy má horší pozici v rozhodování a zaměřuje svoji pozornost na profinancování své kapitálové struktury místo ekonomické reakce na reálný stav z pohledu výsledku hospodaření. Ve zdravotnickém zařízení to prakticky znamená, že pokud odpovídá manažer oddělení (kliniky) za hospodaření, dostává se často do situace, že prostředky, které má k dispozici už mají předem jasně stanovené využití, bez ohledu na potřeby oddělení či záměru manažera oddělení. Konkrétním případem jsou popsána oddělení v tomto článku, kdy se průměr fixních nákladů se pohybuje na úrovni 80% celkových nákladů. To znamená, že možnost ovlivnění rozpočtu ze strany manažera odpovědného za hospodaření se pohybuje v relativních 20%<sup>7</sup> celkového rozpočtu. Je otázkou do jaké míry může manažer oddělení úspěšně ovlivnit pozitivní či vyrovnaný hospodářský výsledek oddělení, za který nese ekonomickou odpovědnost. Problém struktury rozložení fixních a variabilních nákladů na celkových

<sup>6</sup> kapitálově těžká firma je v tomto ohledu pojímána z pohledu pomyslné váhy potřebného kapitálu pro chod organizace

<sup>7</sup> Relativnost v tomto případě znamená to, že i variabilní náklady představují nutné výdaje na zdravotní péči bez možnosti jejich změny či vyloučení.

nákladech spočívá tedy v těžkopádnosti rozhodování a reakcí na proměnlivé situace prostředí a vysoké investiční a provozní náročnosti příslušného oddělení, případně organizace<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Investiční a kapitálová náročnost ovlivňuje výši potřebných zdrojů na investice a pracovní kapitál oddělení či organizace

## **ZÁVĚRY :**

Tabulka č. 2 prezentuje celou nákladovou analýzu z pohledu členění fixních a variabilních nákladů ve vztahu k dosaženému hospodářskému výsledku. Fixní a variabilní náklady jsou uváděné v procentuálním vyjádření a hospodářský výsledek je prezentován v kvalitativní podobě – kladný/záporný. Tato tabulka vyjadřuje efekt struktury celkových nákladů k hospodaření jednotlivých oddělení ve uvedených letech včetně změny financování v roce 1997.

Tabulka č. 3 vyjadřuje strukturu fixních nákladů z pohledů procentuálního zastoupení nejvýznamnějších nákladů v druhovém členění.

Tabulka č.4 vyjadřuje strukturu variabilních nákladů z pohledů procentuálního zastoupení nejvýznamnějších nákladů taktéž v druhovém členění.

Pomocí této syntézy výstupu nákladové analýzy lze zaujmout manažerské rozhodnutí z pozice optimalizace oddělení nemocnice.

**Tabulka č.2 struktura celkových nákladů vztahena k výsledku hospodaření**

<b>Oddělení</b>	<b>Procentní poměr nákladů</b>		<b>Hospodářský výsledek</b>
	<b>fixní</b>	<b>variabilní</b>	
<b>Interna</b>	73,01	26,99	<b>Převážně kladný</b>
<b>Neurologie</b>	83,81	16,19	<b>Převážně záporný</b>
<b>Dětské</b>	81,08	18,92	<b>Pouze záporný</b>
<b>Chirurgie</b>	75,52	24,48	<b>Pouze záporný</b>
<b>Gynekologie</b>	88,36	11,64	<b>Pouze záporný</b>
<b>Ortopedie</b>	52,54	47,46	<b>Pouze kladný</b>
<b>Urologie</b>	79,69	20,31	<b>Pouze záporný</b>
<b>UNK</b>	89,36	10,64	<b>Pouze záporný</b>
<b>Oční</b>	67,35	32,65	<b>Pouze kladný</b>
<b>Kožní</b>	79,15	20,85	<b>Převážně kladný</b>
<b>OKB</b>	51,76	48,24	<b>Pouze kladný</b>
<b>RDG</b>	79,31	20,69	<b>Pouze záporný</b>
<b>OTS</b>	73,31	20,69	<b>Převážně záporný</b>
<b>ARO</b>	74,94	25,06	<b>Pouze kladný</b>
<b>Patologie</b>	95,59	4,41	<b>Pouze kladný</b>
<b>MKB</b>	44,25	55,75	<b>Pouze kladný</b>

Hospodářský výsledek je vyjádřen ve formě:

- **Pouze kladný** ve všech sledovaných obdobích nákladové analýzy byly tržby vyšší než celkové náklady.
- **Převážně kladný** ve více sledovaných obdobích nákladové analýzy byly tržby vyšší než celkové náklady.
- **Převážně záporný** ve více sledovaných obdobích nákladové analýzy byly celkové náklady vyšší než tržby.
- **Pouze záporný** ve všech sledovaných obdobích nákladové analýzy byly celkové náklady vyšší než tržby

**Struktura nákladů z pohledu nejvýznamnějších fixních nákladů  
v druhovém členění na úrovni více jak 5% hranice zastoupení.**

**Tabulka č.3 procentuální zastoupení nejvýznamnějších fixních nákladů nemocnice**

<b>Oddělení</b>	<b>Procentní podíl nejvýznamnějších fixních nákladů</b>				
<b>Interna</b>	Osobní náklady 62 %	Správní režie 22 %	Odpisy 7 %		
<b>Neurologie</b>	Osobní náklady 60 %	Správní režie 22 %	Středisková režie 11 %		
<b>Dětské</b>	Osobní náklady 61 %	Správní režie 22 %	Středisková režie 8 %		
<b>Chirurgie</b>	Osobní náklady 51 %	Středisková režie 26 %	Správní režie 19 %		
<b>Gynekologie</b>	Osobní náklady 62 %	Správní režie 22 %	Odpisy 7 %		
<b>Ortopedie</b>	Osobní náklady 57 %	Správní režie 21 %	Středisková režie 19 %		
<b>Urologie</b>	Osobní náklady 57 %	Správní režie 21 %	Středisková režie 17 %		
<b>UNK</b>	Osobní náklady 64 %	Správní režie 23 %	Středisková režie 8 %		
<b>Oční</b>	Osobní náklady 62 %	Správní režie 23 %	Středisková režie 6 %	Odpisy 6 %	
<b>Kožní</b>	Osobní náklady 64 %	Správní režie 23 %	Středisková režie 7 %		
<b>OKB</b>	Osobní náklady 49 %	Odpisy 24 %	Správní režie 18 %		
<b>RDG</b>	Osobní náklady 45 %	Odpisy 21 %	Správní režie 16 %	Náhradní díly 6 %	Oprava a údržba 6 %
<b>OTS</b>	Prodaná krev 40 %	Osobní náklady 27 %	Prodaný materiál 12 %	Správní režie 10 %	Odpisy 6 %
<b>ARO</b>	Osobní náklady 67 %	Správní režie 24 %			
<b>Patologie</b>	Osobní náklady 59 %	Správní režie 21 %	Středisková režie 16 %		
<b>MKB</b>	Osobní náklady 56 %	Správní režie 20 %	Středisková režie 13 %	Odpisy 9 %	



**Struktura nákladů z pohledu nejvýznamnějších variabilních nákladů v druhovém členění na úrovni více jak 5% hranice zastoupení.**

**Tabulka č.4 procentuální zastoupení nejvýznamnějších variabilních nákladů nemocnice**

<b>Oddělení</b>	<b>Procentní podíl nejvýznamnějších variabilních nákladů</b>					
<b>Interna</b>	Léky 47 %	Potraviny 16 %	Ostatní SZM 12 %	Spotřeba krve 12 %	Všeobecný materiál 6 %	Obvazový materiál 6 %
<b>Neurologie</b>	Léky 46 %	Potraviny 33 %	Ostatní SZM 12 %	Všeobecný materiál 5 %		
<b>Dětské</b>	Léky 58 %	Potraviny 13 %	Ostatní SZM 12 %	Všeobecný materiál 7 %	Obvazový materiál 7 %	
<b>Chirurgie</b>	Léky 47 %	Ostatní SZM 28 %	Potraviny 9 %	Spotřeba krve 9 %		
<b>Gynekologie</b>	Léky 33 %	Potraviny 30 %	Ostatní SZM 14 %	Všeobecný materiál 9 %	Obvazový materiál 8 %	
<b>Ortopedie</b>	Tělní náhrady a implantáty 63 %	Léky 10 %	Spotřeba krve 10 %	Ostatní SZM 6 %		
<b>Urologie</b>	Léky 36 %	Potraviny 24 %	Ostatní SZM 21 %	Všeobecný materiál 7 %	Spotřeba krve 6 %	
<b>UNK</b>	Léky 37 %	Ostatní SZM 23 %	Potraviny 21 %	Všeobecný materiál 12 %	Obvazový materiál 6 %	
<b>Oční</b>	Tělní náhrady a implantáty 69 %	Ostatní SZM 12 %	Potraviny 9 %	Léky 7 %	Všeobecný materiál 6 %	
<b>Kožní</b>	Léky 40 %	Potraviny 37 %	Obvazový materiál 12 %	Ostatní SZM 6 %		
<b>OKB</b>	Laboratorní materiál 6 %					
<b>RDG</b>	Fotografický materiál 53 %	Ostatní SZM 42 %				
<b>OTS</b>	Ostatní SZM 41 %	Laboratorní materiál a reagencie 19 %	Léky 18 %	Spotřeba krve 12 %		
<b>ARO</b>	Léky 52 %	Ostatní SZM 46 %				
<b>Patologie</b>	Všeobecný materiál 57 %	Laboratorní materiá 17 %	Ostatní SZM 14 %	Obvazový materiál 12 %		
<b>MKB</b>	Laboratorní materiál 94 %	Všeobecný materiál 5 %				

## **KOMENTÁŘ K ZÁVĚRŮM:**

Chirurgické obory, které mají vysoké FN a ve své práci nepoužívají lukrativní tělní náhrady mají HV záporný. Komplement vyjma radiologie a hematologie má v důsledku nízkých FN, dobře ohodnocených výkonů kladný HV a křížově financují ztrátová oddělení. Kožní oddělení i přes vysoké FN na základě nenákladné léčby a dobře ohodnocených výkonů má kladný HV. Nejvýznamnější položku v oblasti FN tvoří osobní náklady, tj. mzdy, zdravotní a sociální pojištění, pouze hematologie má v oblasti nákladů na prvním místě prodanou krev. Na druhém místě u FN se umístila správní režie na chirurgickém oddělení středisková režie (pracují zde dvě sekretářky). Na třetím místě v oblasti FN se většinou umístila středisková režie. Na odděleních, které v poslední době investovaly do techniky se promítají i odpisy. Ve všech položkách se chová atypicky hematologie a transfúze. V balíku variabilních nákladů (dále VN) se na prvním místě ve skupině interních oborů a ztrátových chirurgických oborů umístily léky. Naopak chirurgické obory s kladným hospodářským výsledkem mají ve spektru VN položky mající charakter výkonové složky variabilních nákladů a jsou pojišťovnou dobře finančně ohodnocené. Na druhém místě v pořadí ve složení variabilních nákladů se trochu překvapivě umístily většinou potraviny dále ostatní SZM, laboratorní materiál, všeobecný materiál podle charakteru práce oddělení. Na třetím místě se ponejvíce vyskytuje SZM, u některých oddělení opět potraviny dále obvazový materiál. Na čtvrtém místě v pořadí je ponejvíce všeobecný materiál, spotřeba krve, ostatní SZM, léky a opět obvazový materiál.

Špatně nastavené financování zdravotnických zařízení od samého počátku vede k nerovnému postavení nemocnic a je v podstatě likvidační pro malé nemocnice pokud jsou všeobecně zaměřené. Vydělávající nákladová střediska jsou v největší míře komplement jako je mikrobiologie, biochemie, zpočátku hematologie, patologie a některé chirurgické obory, které používají umělé tělní náhrady a transplantáty a ty jsou malým nemocnicím nedostupné.

Nákladová analýza umožňuje ekonomickou analýzu výkonnosti jednotlivých nákladových středisek. Sledování trendů v určitém časovém období umožňuje odhadnout budoucí vývoj nákladových středisek nemocnice. Analýza umožňuje pohled na nemocnici jako celek a umožňuje určení jejich slabých a silných míst SWOT analýzou a optimalizovat velikost a efektivitu nemocnice po ekonomické stránce.

Nákladová analýza dovoluje rozdělit oddělení na nákladová střediska s dobrým ekonomickým výsledkem a na oddělení s deficitem. Pokud má zkoumané nákladové středisko vysoké fixní náklady a běžné rozložení variabilních nákladů v celé časové řadě 5-ti let,

dosahuje převážně záporný hospodářský výsledek. Deficitní oddělení mají vysoké fixní náklady, většinou neadekvátně ohodnocené výkony a ze statistických šetření vyplývá, že mají vysoké náklady na léky. Mezi tato oddělení ve studované nemocnici patří: dětské oddělení, chirurgie, gynekologie a porodnice, urologie a UNK. Situaci lze řešit trojím způsobem:

1. Zásahem do fixních nákladů (např. redukce počtu personálu)
2. Zvětšením spádové oblasti pacientů
3. Křížovým financováním, kdy profitní oddělení (vykazují-li dostatečný zisk) financují oddělení ztrátová.

Při obložnosti lůžek 68,5 % vykazovaných nemocnicí představuje další možnost zvýšení efektivity a produktivity vyšší obrát pacientů. Nabízí se i možnost převodu mezd z tarifních mezd na platy smluvní za odvedenou práci (výkon), čímž by se mzdy převedli z FN na VN. To by ve svém důsledku zvětšilo operační prostor managementu nemocnice.

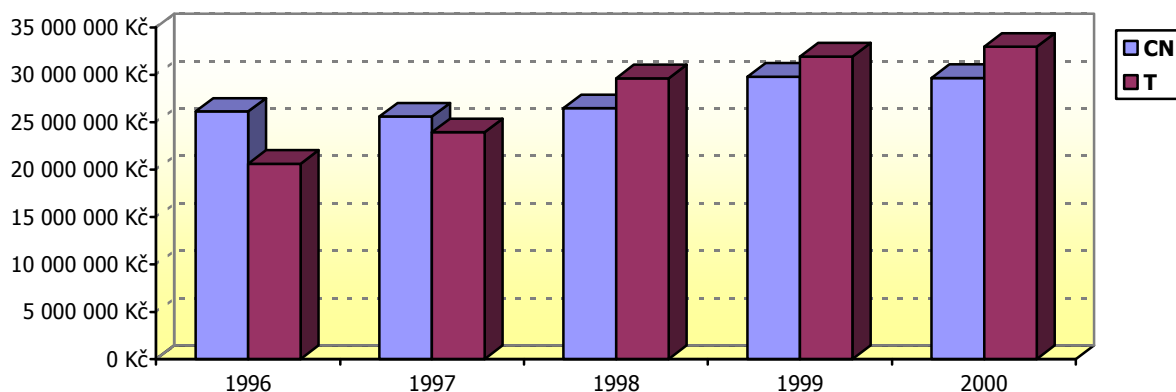
I když ve sledovaných 5-ti letech byla sledovaná nemocnice zisková, zisk ji nezaručuje další rozvoj. Studií AREA jsme zjistili, že skutečná spádová oblast je 60 000 obyvatel. Proto doporučujeme pro dosažení lepších HV zvětšit reálnou spádovou oblast na 100 000 obyvatel. Zvětšení spádové oblasti umožní rozložit fixní náklady na větší počet pacientů a tím zlepšit efektivitu hospodaření jednotlivých oddělení.

Z analýzy vyplývá, že počet nemocnic je otázkou politického rozhodnutí historicky daného, protože struktura a počet akutních lůžek při podmínce kladného hospodářského výsledku zdravotnického zařízení se od současné struktury výrazně liší.

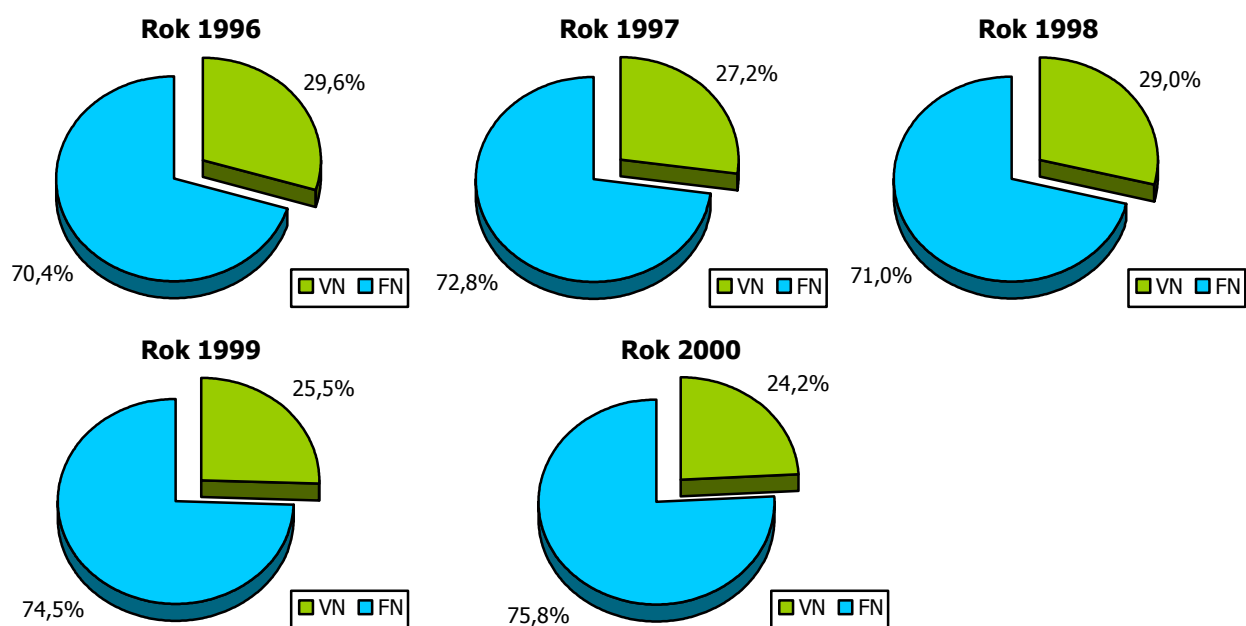
## PRŮBĚH NÁKLADŮ A TRŽEB INTERNA

	1996	1997	1998	1999	2000	průměr
<b>Variabilní náklady</b>	7 732 283	6 957 975	7 674 293	7 615 298	7 178 852	26,99%
<b>Fixní náklady (včetně režii)</b>	18 387 997	18 630 006	18 798 786	22 196 423	22 488 459	73,01%
<b>Náklady celkem</b>	26 120 280	25 587 980	26 473 079	29 811 722	29 667 312	100,00%
<b>Tržby celkem</b>	20 607 836	23 931 183	29 644 718	31 932 932	32 957 209	

### Graf nákladů a tržeb

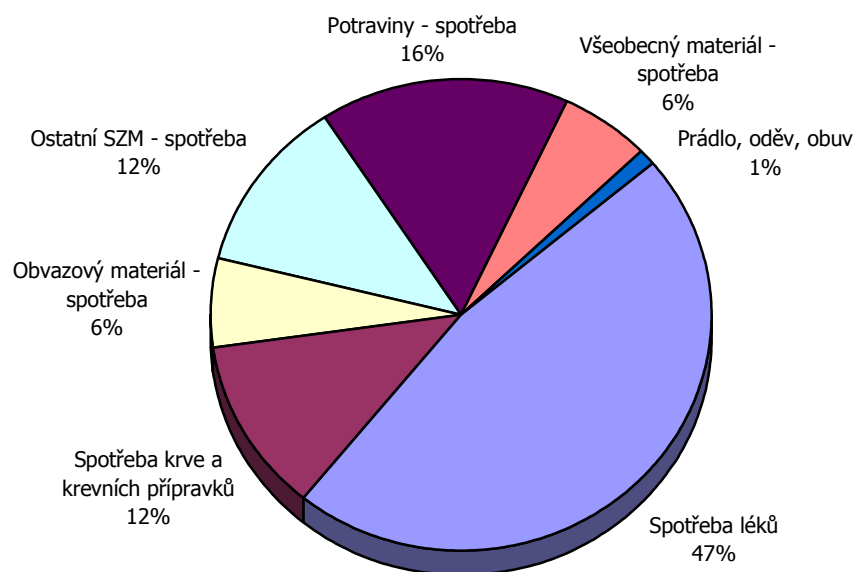


### Poměr variabilních a fixních nákladů v letech 1996 – 2000

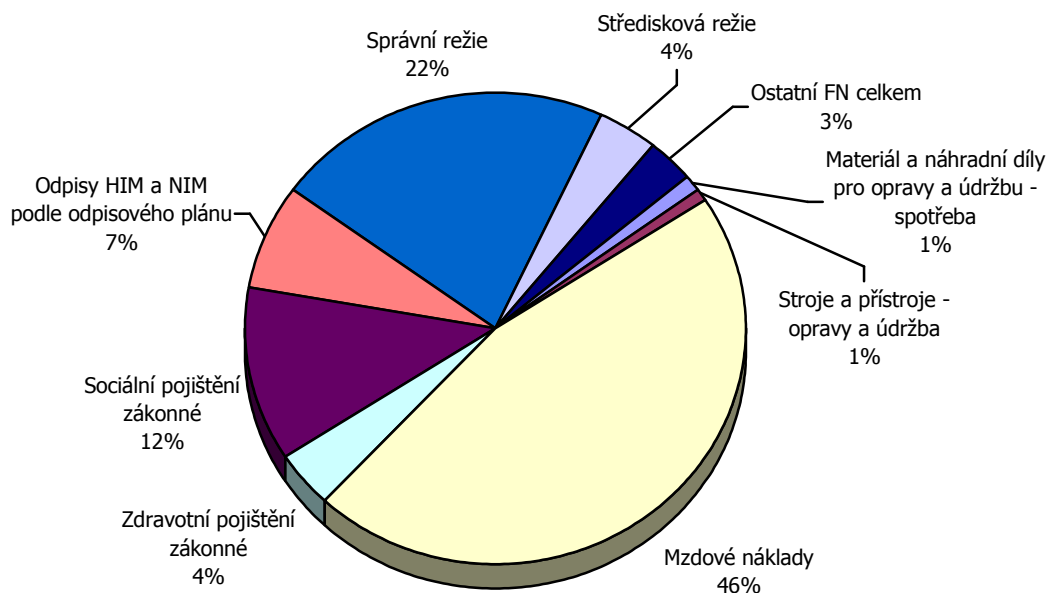


---

## Struktura variabilních nákladů



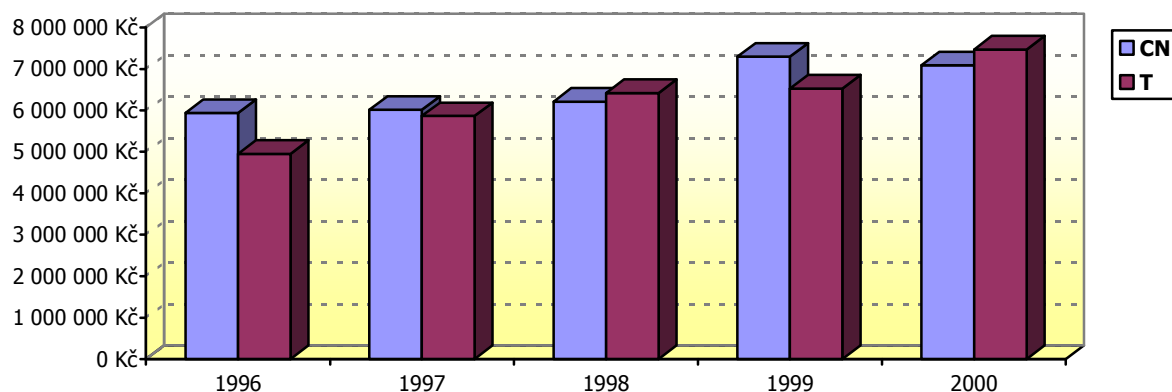
## Struktura fixních nákladů



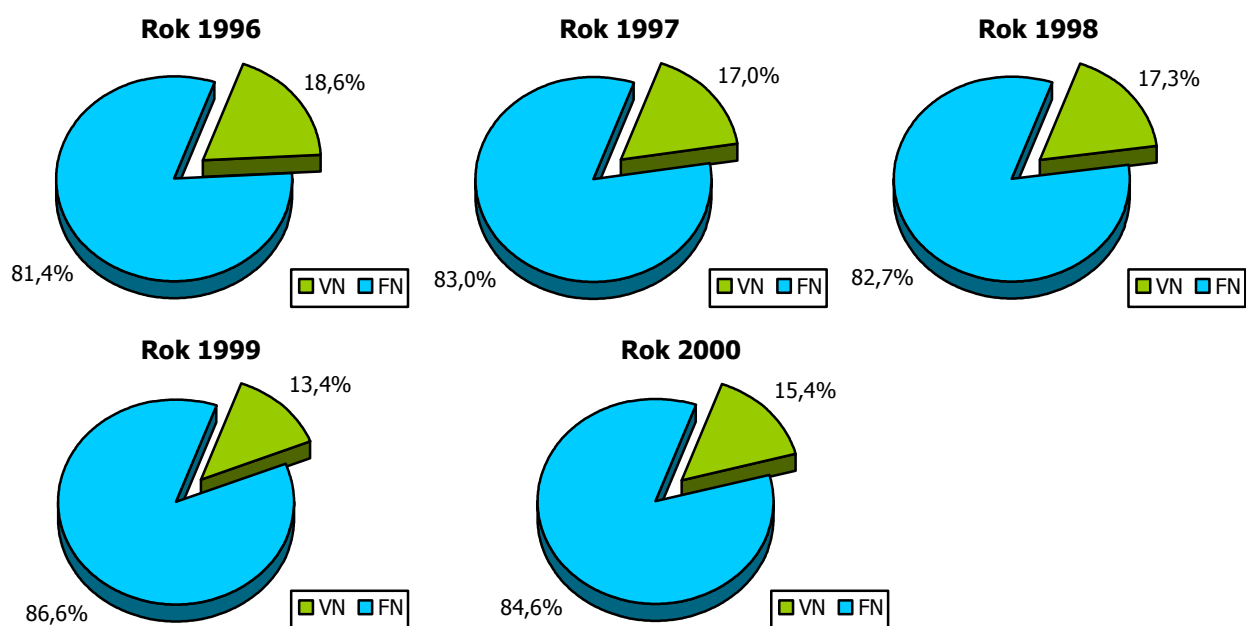
## PRŮBĚH NÁKLADŮ NEUROLOGIE

	1996	1997	1998	1999	2000	průměr
<b>Variabilní náklady</b>	1 102 721	1 019 928	1 077 289	976 963	1 092 299	16,19%
<b>Fixní náklady (včetně režii)</b>	4 831 059	4 991 321	5 134 293	6 317 850	5 994 849	83,81%
<b>Náklady celkem</b>	5 933 779	6 011 249	6 211 582	7 294 813	7 087 148	100,00%
<b>Tržby celkem</b>	4 948 198	5 862 086	6 423 169	6 526 656	7 465 622	

### Graf nákladů a tržeb

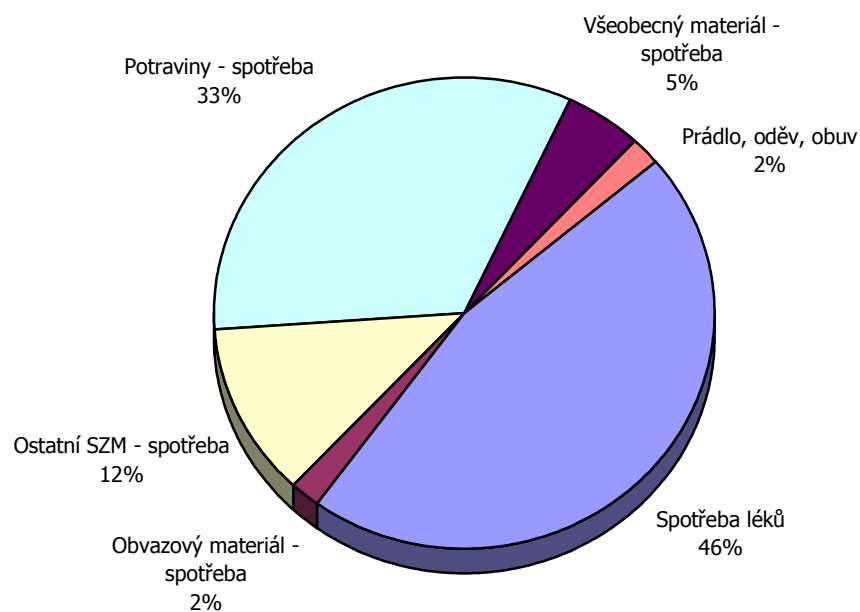


### Poměr variabilních a fixních nákladů v letech 1996 – 2000

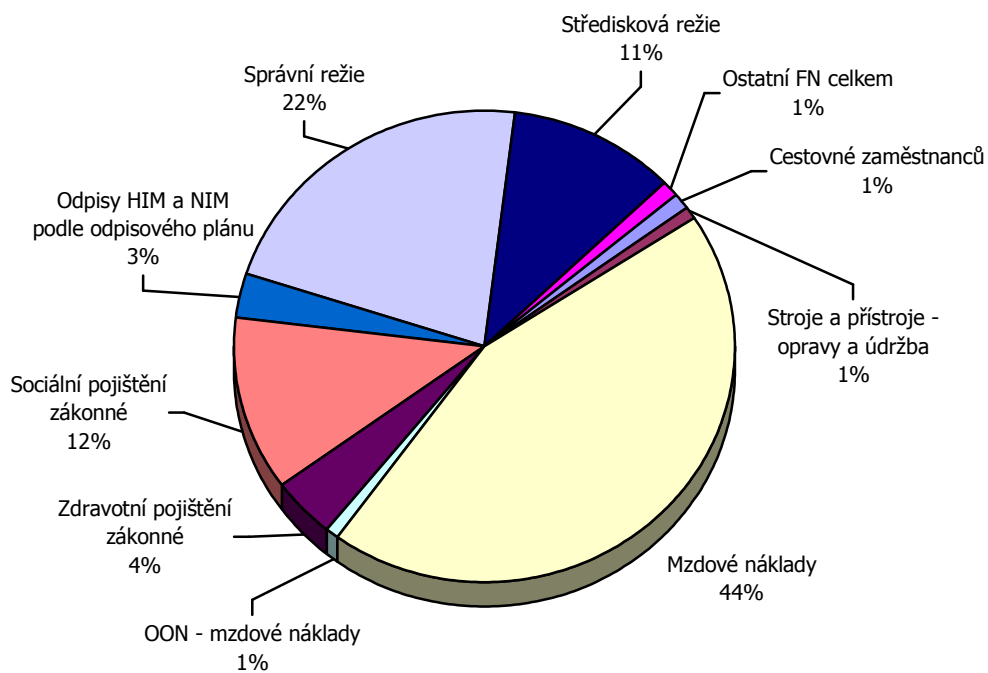


---

## Struktura variabilních nákladů



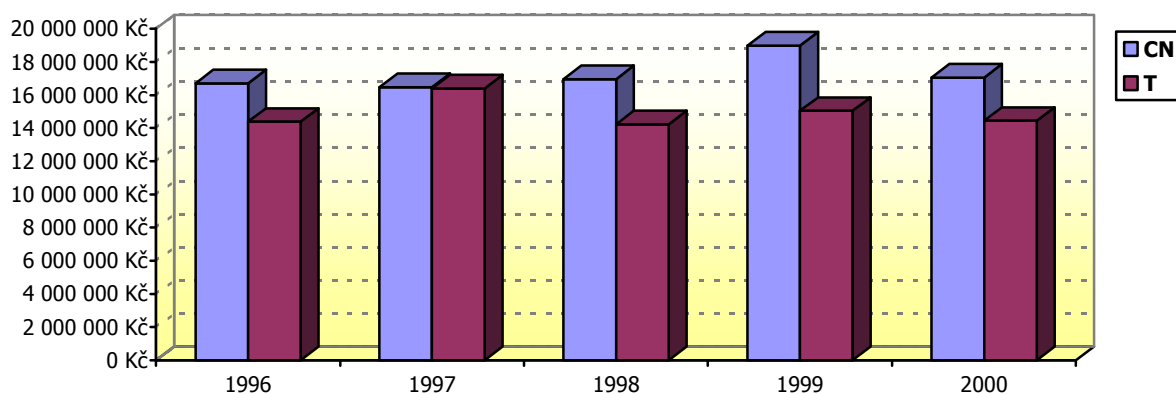
## Struktura fixních nákladů



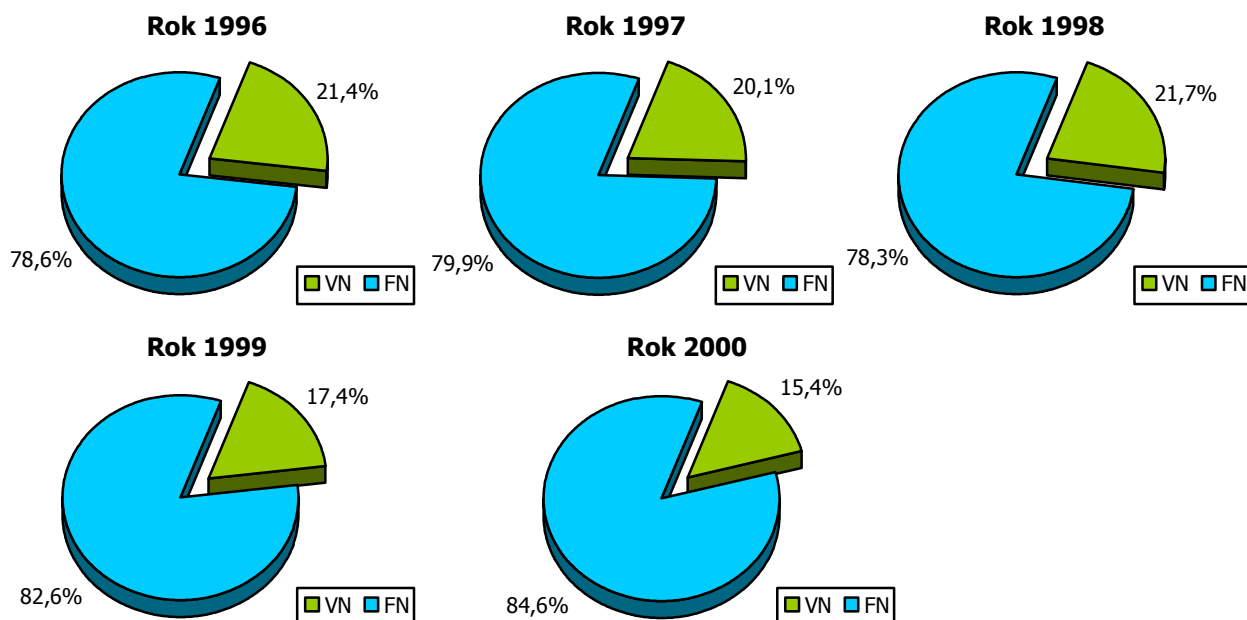
## Průběh nákladů DĚTSKÉ

	1996	1997	1998	1999	2000	průměr
<b>Variabilní náklady</b>	3 570 729	3 304 902	3 680 389	3 302 689	2 441 321	18,92%
<b>Fixní náklady (včetně režii)</b>	13 134 397	13 173 091	13 280 421	15 670 945	14 608 133	81,08%
<b>Náklady celkem</b>	16 705 127	16 477 993	16 960 810	18 973 635	17 049 453	100,00%
<b>Tržby celkem</b>	14 385 332	16 397 837	14 221 386	15 039 725	14 446 893	

## Graf nákladů a tržeb

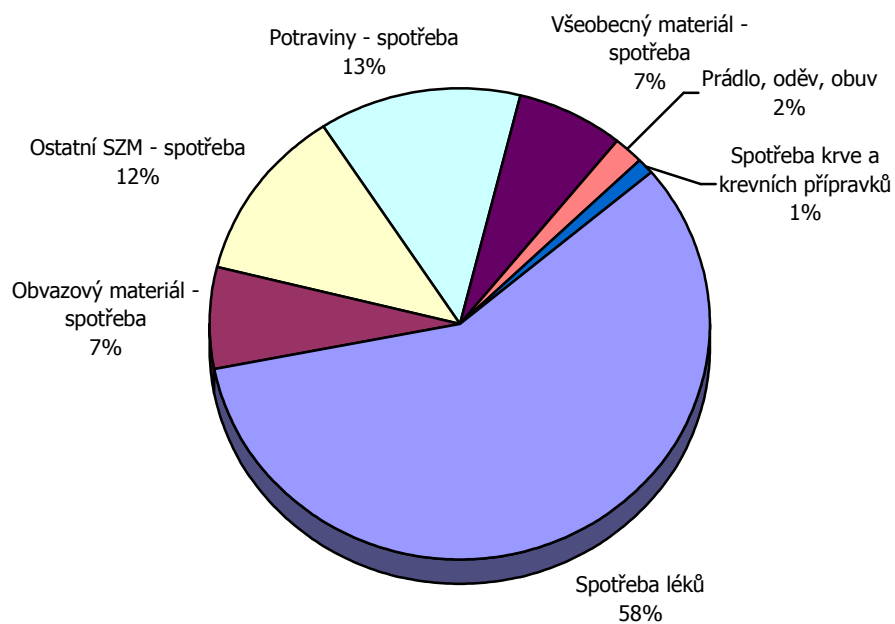


## Poměr variabilních a fixních nákladů v letech 1996 – 2000

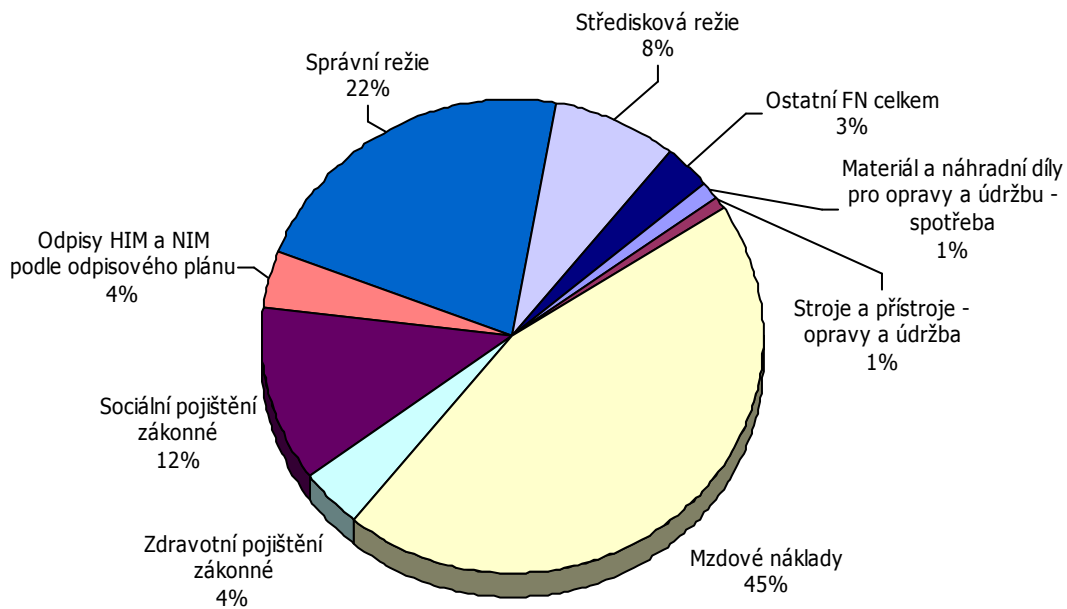


## Struktura variabilních nákladů





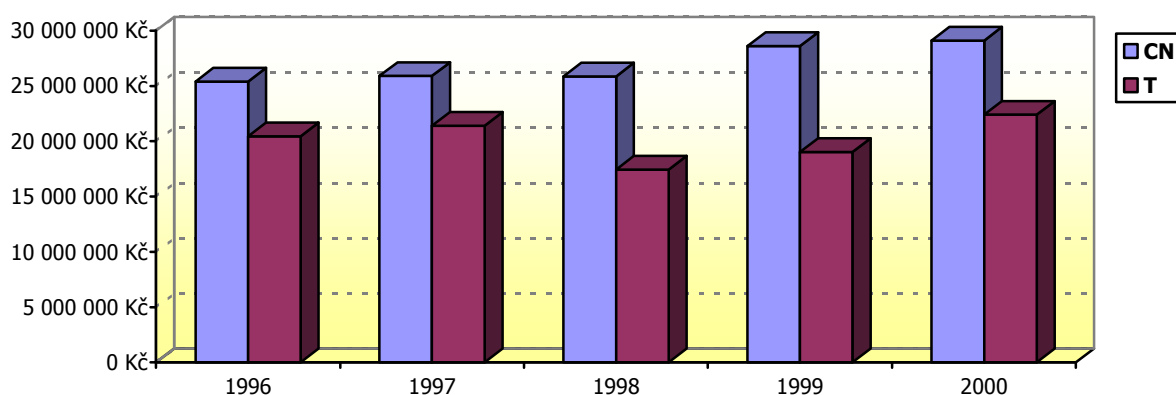
## Struktura fixních nákladů



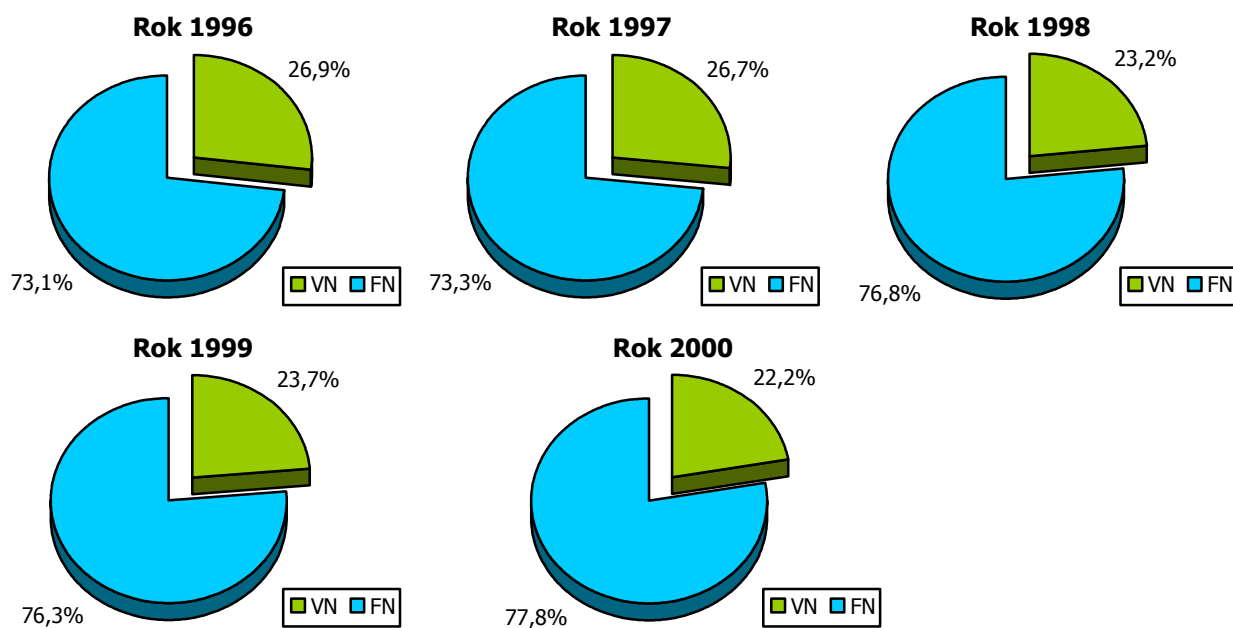
## Průběh nákladů CHIRURGIE

	1996	1997	1998	1999	2000	průměr
<b>Variabilní náklady</b>	6 841 459	6 911 983	6 002 831	6 794 875	6 471 814	24,48%
<b>Fixní náklady (včetně režii)</b>	18 569 194	18 997 015	19 867 835	21 823 887	22 623 265	75,52%
<b>Náklady celkem</b>	25 410 653	25 908 998	25 870 666	28 618 762	29 095 080	100,00%
<b>Tržby celkem</b>	20 441 955	21 392 353	17 436 262	19 037 313	22 401 461	

## Graf nákladů a tržeb

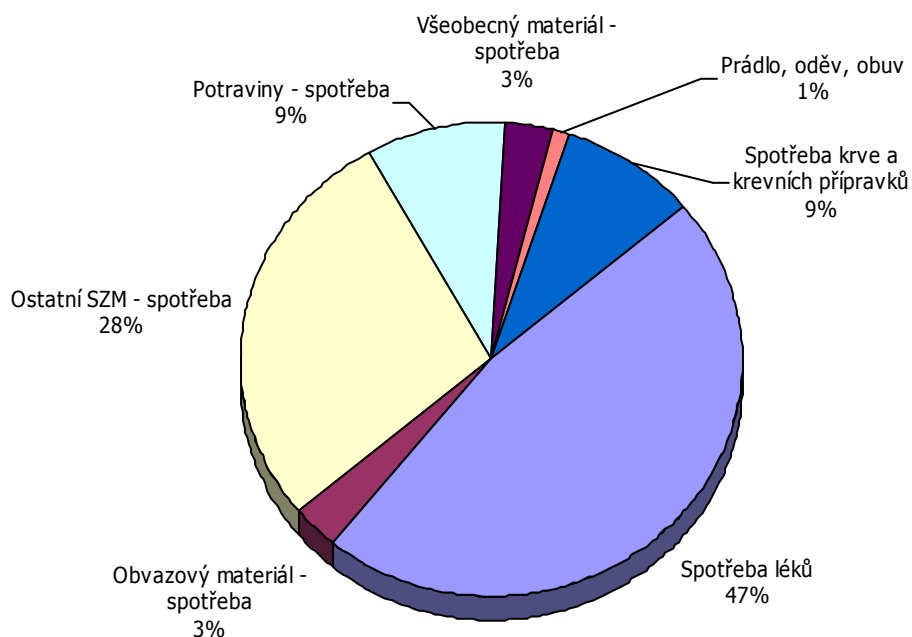


## Poměr variabilních a fixních nákladů v letech 1996 – 2000

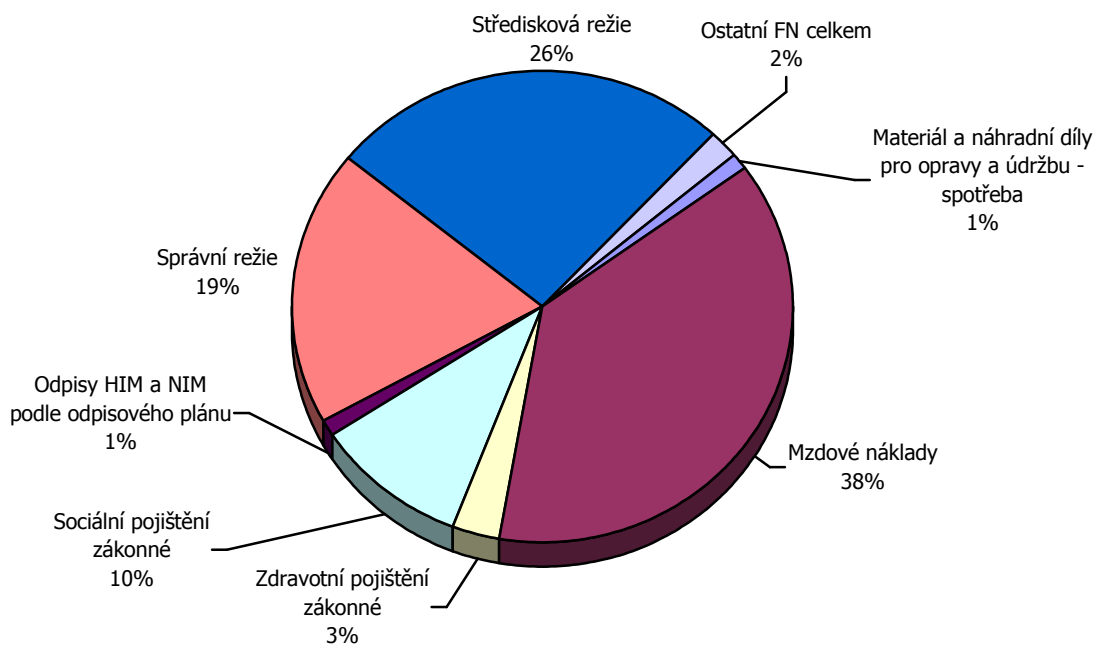


---

## Struktura variabilních nákladů



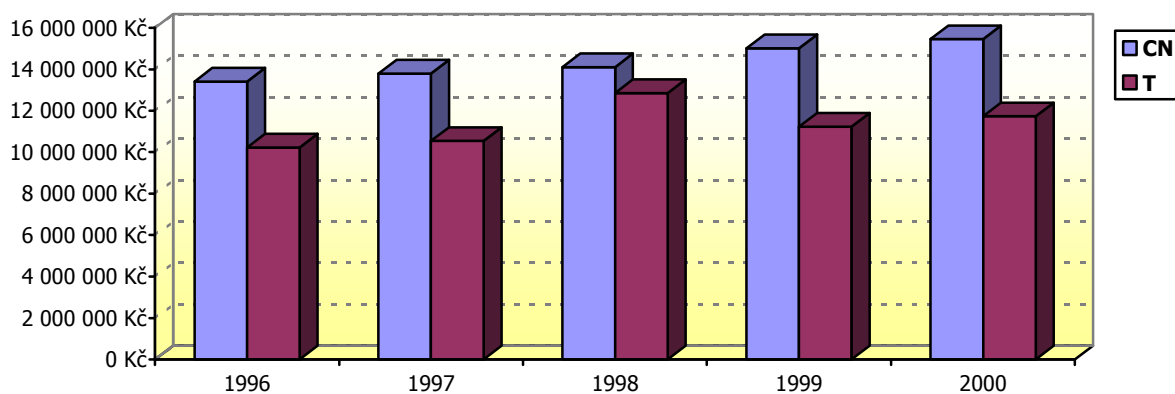
## Struktura fixních nákladů



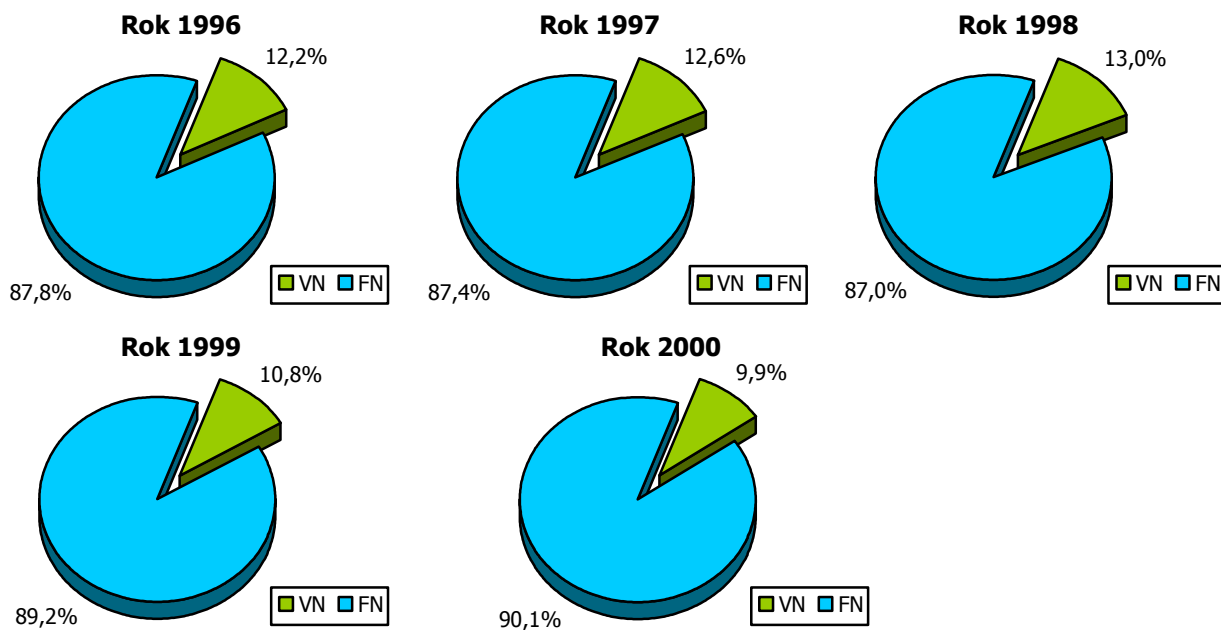
## Průběh nákladů GYNEKOLOGIE

	1996	1997	1998	1999	2000	průměr
<b>Variabilní náklady</b>	1 640 898	1 738 491	1 838 767	1 615 584	1 523 345	11,64%
<b>Fixní náklady (včetně režii)</b>	11 767 278	12 062 926	12 260 818	13 400 578	13 929 291	88,36%
<b>Náklady celkem</b>	13 408 176	13 801 416	14 099 585	15 016 162	15 452 637	100,00%
<b>Tržby celkem</b>	10 229 651	10 538 638	12 855 934	11 224 242	11 729 942	

## Graf nákladů a tržeb

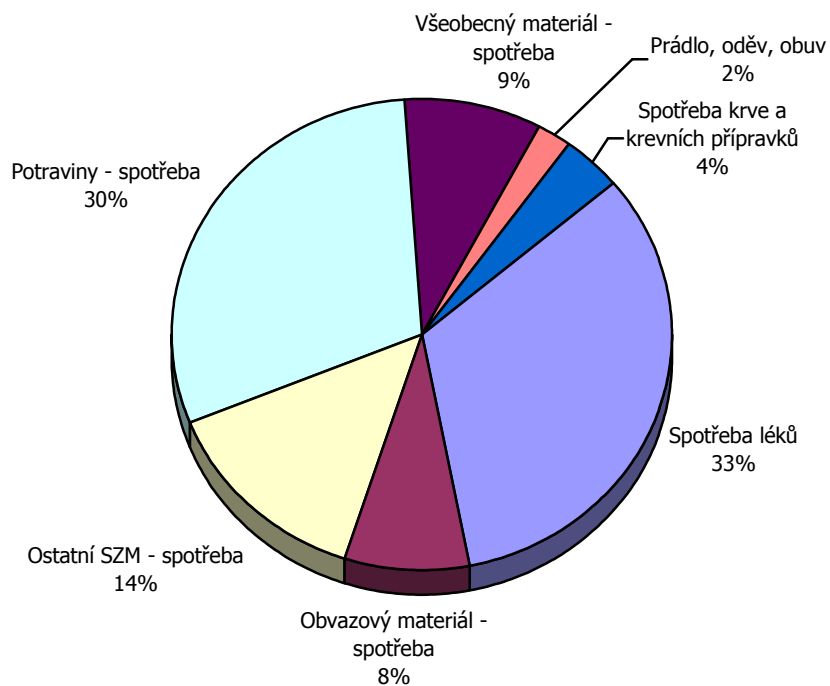


## Poměr variabilních a fixních nákladů v letech 1996 – 2000

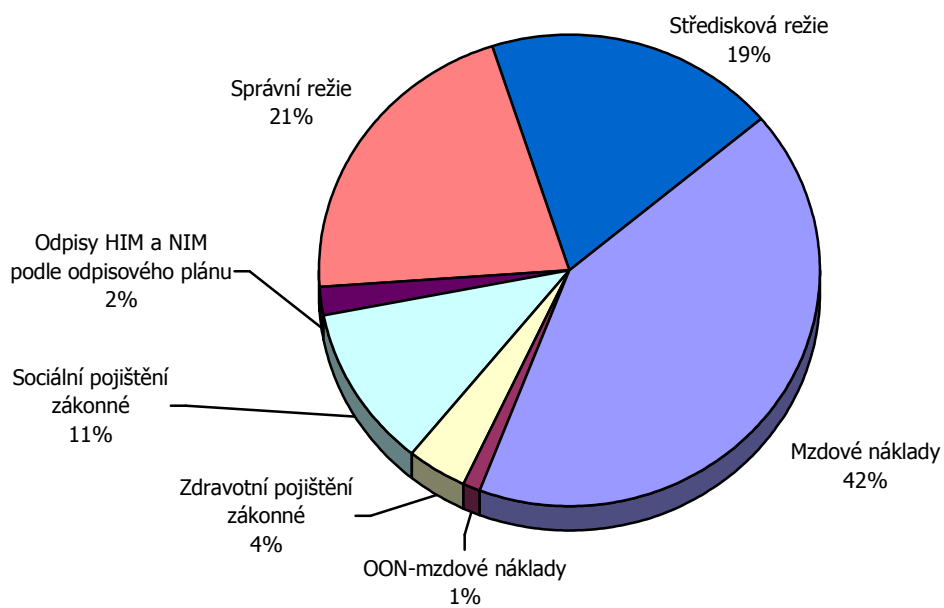


---

## Struktura variabilních nákladů



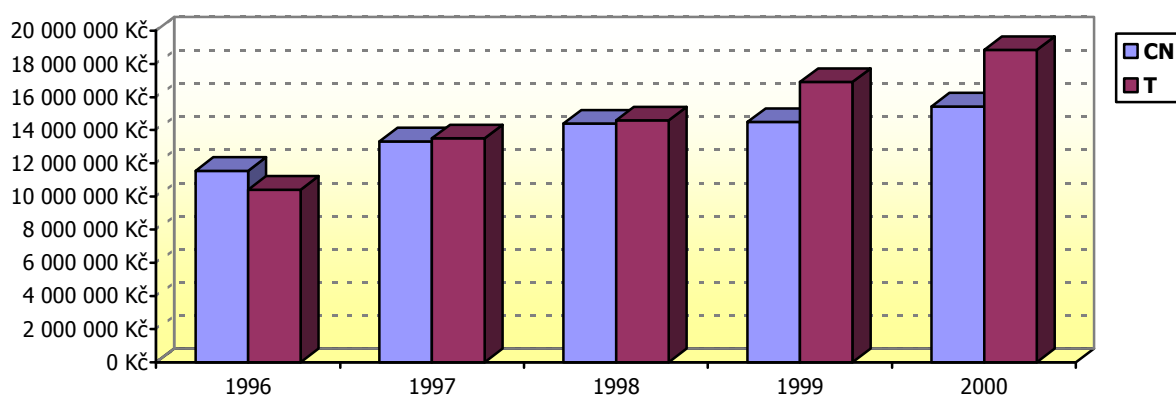
## Struktura fixních nákladů



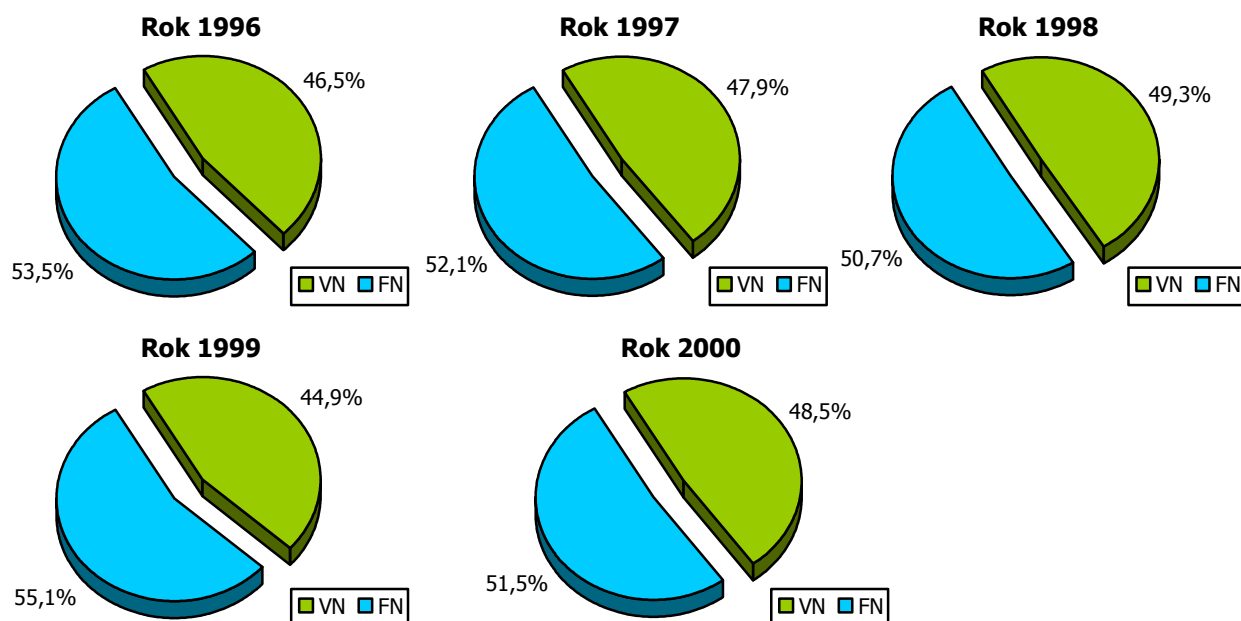
## Průběh nákladů ORTOPEDIE

	1996	1997	1998	1999	2000	průměr
<b>Variabilní náklady</b>	5 367 839	6 381 922	7 104 639	6 504 604	7 482 617	47,46%
<b>Fixní náklady (včetně režii)</b>	6 177 224	6 934 831	7 299 496	7 987 369	7 955 560	52,54%
<b>Náklady celkem</b>	11 545 063	13 316 753	14 404 134	14 491 972	15 438 176	100,00%
<b>Tržby celkem</b>	10 412 167	13 503 162	14 588 795	16 906 142	18 834 020	

## Graf nákladů a tržeb

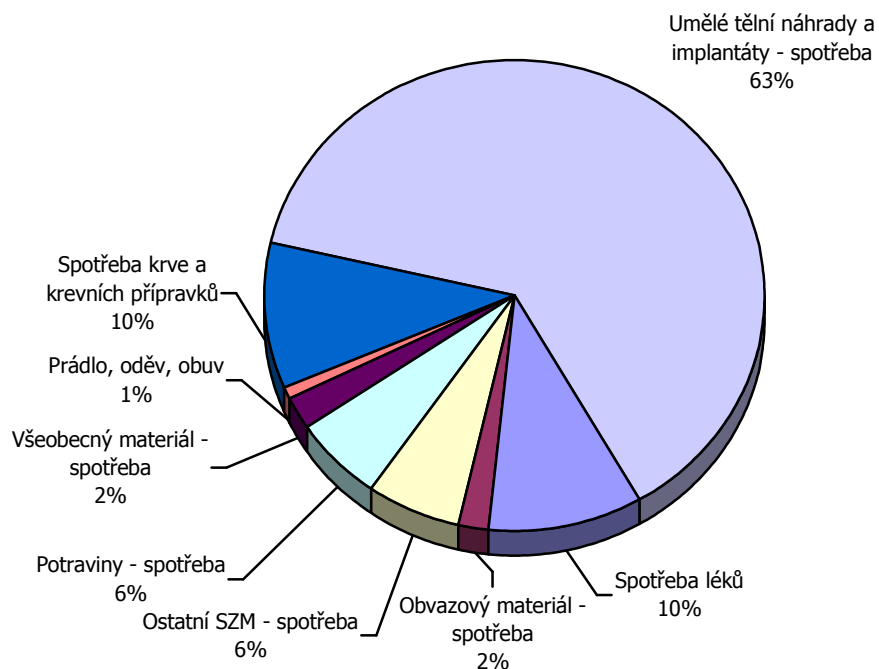


## Poměr variabilních a fixních nákladů v letech 1996 – 2000

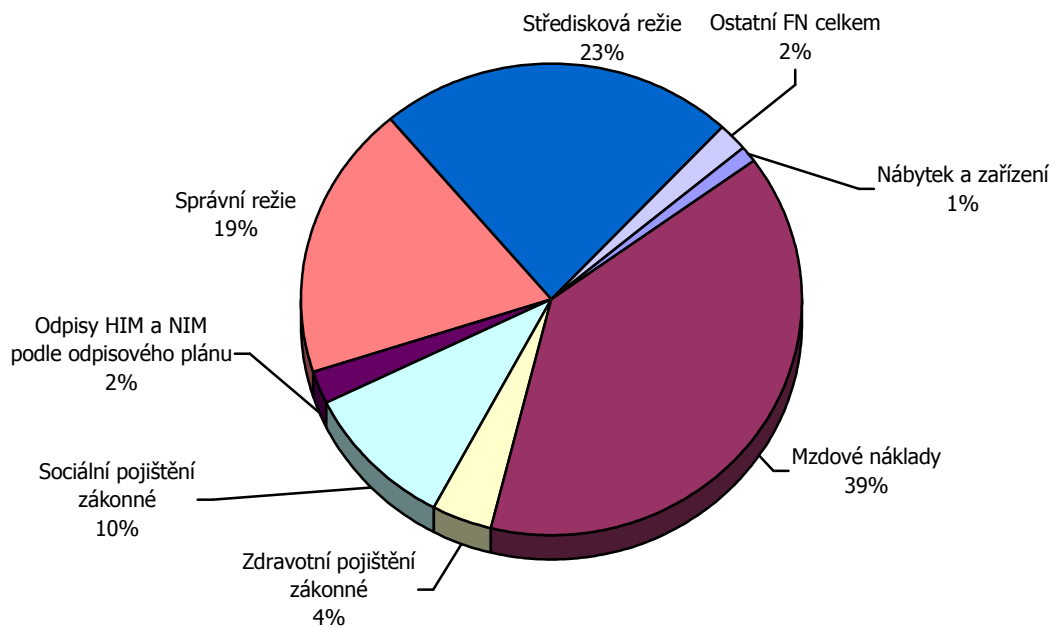


---

## Struktura variabilních nákladů



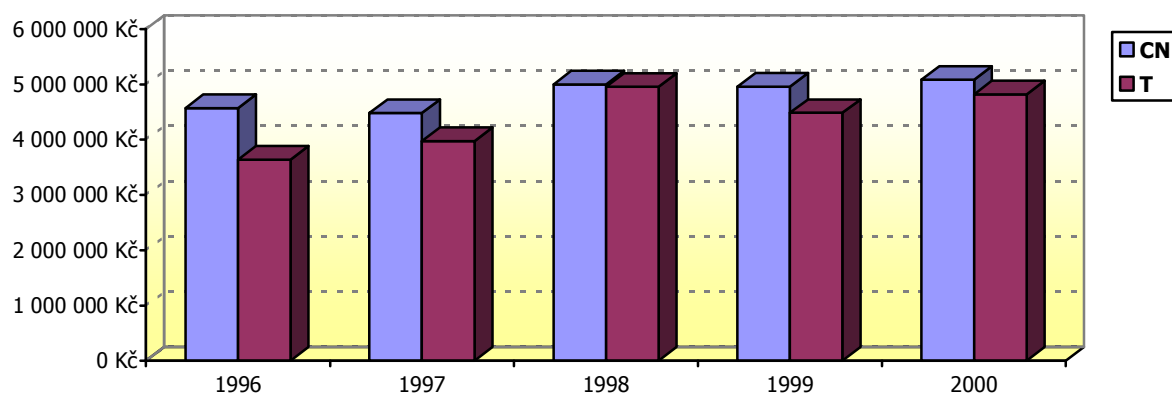
## Struktura fixních nákladů



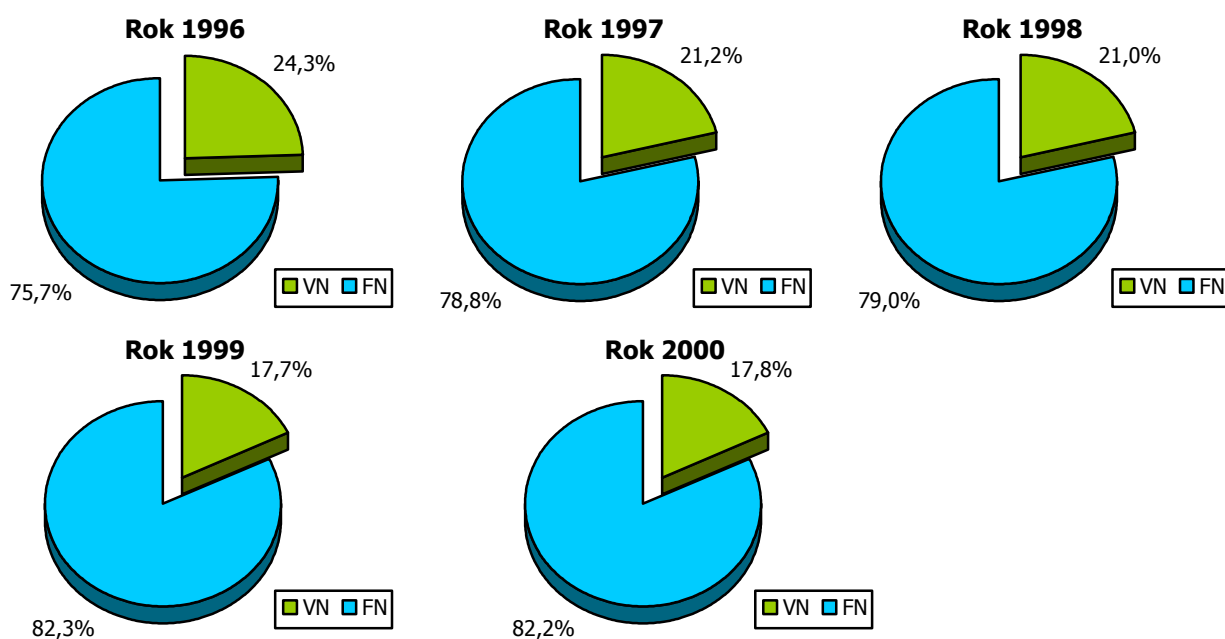
## Průběh nákladů UROLOGIE

	1996	1997	1998	1999	2000	průměr
<b>Variabilní náklady</b>	1 112 844	949 257	1 051 122	877 693	904 224	20,31%
<b>Fixní náklady (včetně režii)</b>	3 458 811	3 530 670	3 949 499	4 083 319	4 179 299	79,69%
<b>Náklady celkem</b>	4 571 655	4 479 927	5 000 621	4 961 012	5 083 523	100,00%
<b>Tržby celkem</b>	3 636 119	3 972 006	4 957 405	4 484 141	4 822 892	

## Graf nákladů a tržeb



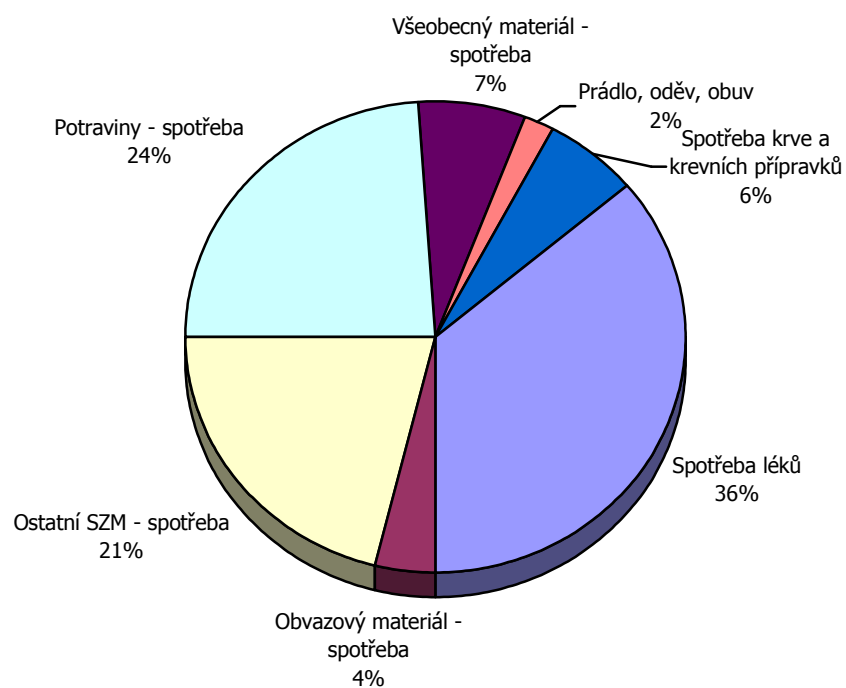
## Poměr variabilních a fixních nákladů v letech 1996 – 2000



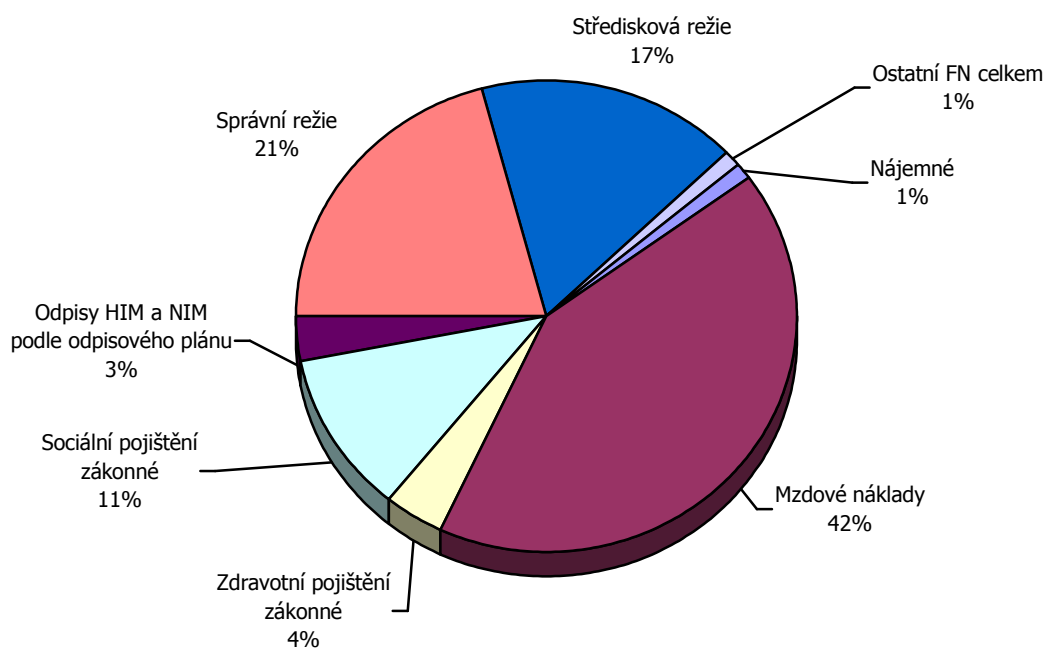


---

## Struktura variabilních nákladů



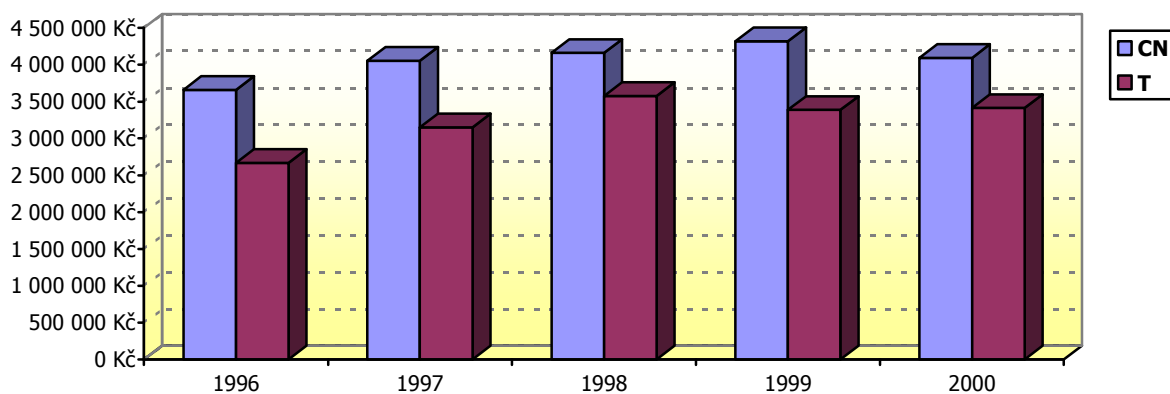
## Struktura fixních nákladů



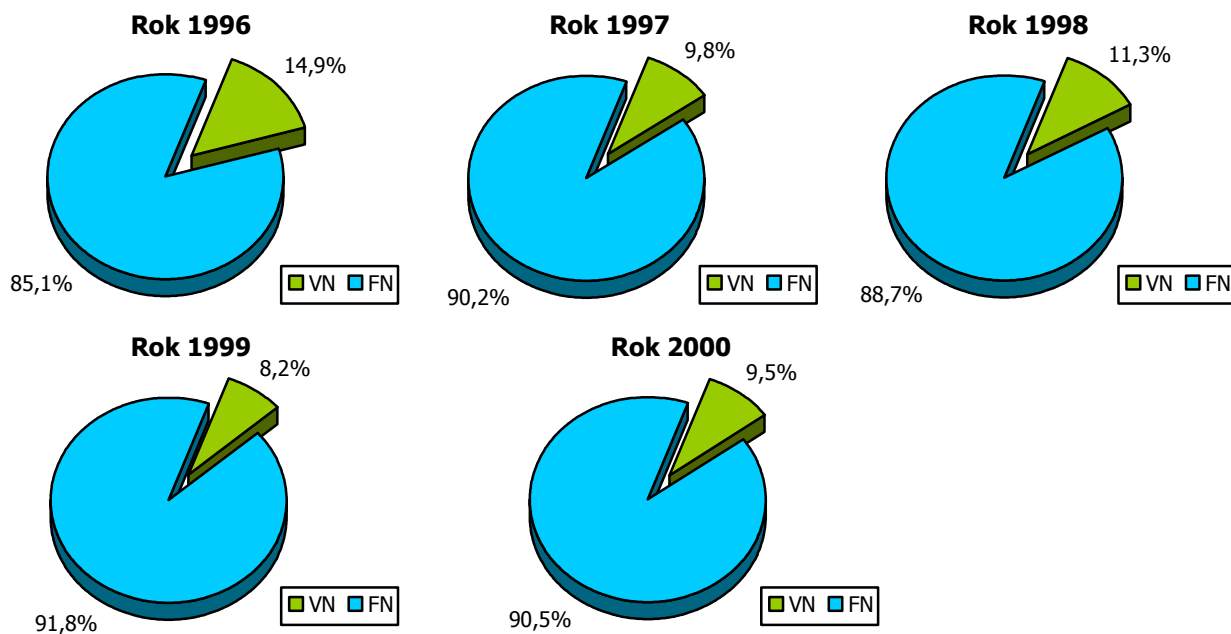
## Průběh nákladů UNK

	1996	1997	1998	1999	2000	průměr
<b>Variabilní náklady</b>	545 735	398 212	470 852	352 942	390 503	10,64%
<b>Fixní náklady (včetně režii)</b>	3 113 616	3 654 177	3 689 308	3 965 689	3 702 474	89,36%
<b>Náklady celkem</b>	3 659 352	4 052 388	4 160 159	4 318 631	4 092 977	100,00%
<b>Tržby celkem</b>	2 667 336	3 149 718	3 575 976	3 385 321	3 411 855	

## Graf nákladů a tržeb

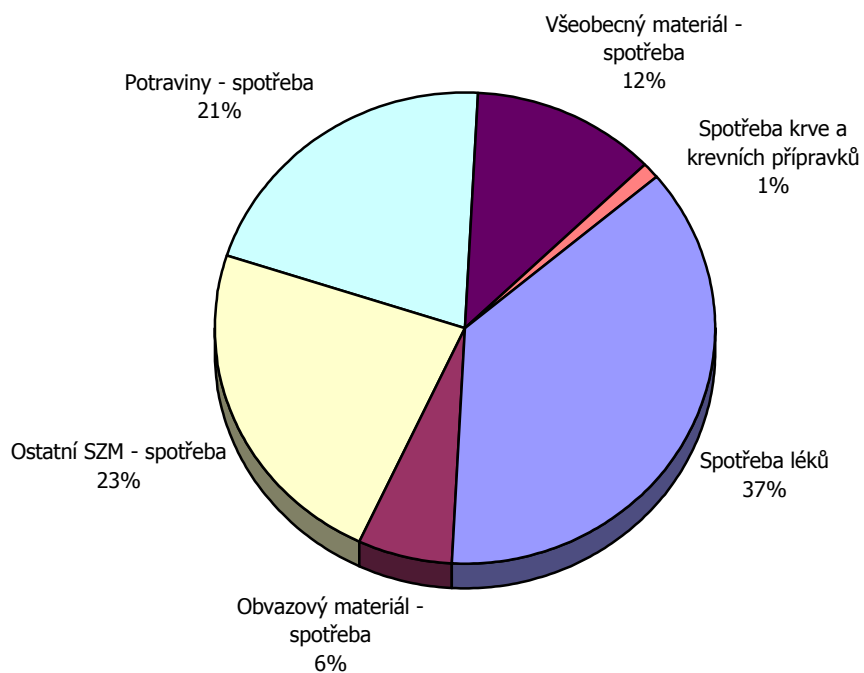


## Poměr variabilních a fixních nákladů v letech 1996 – 2000

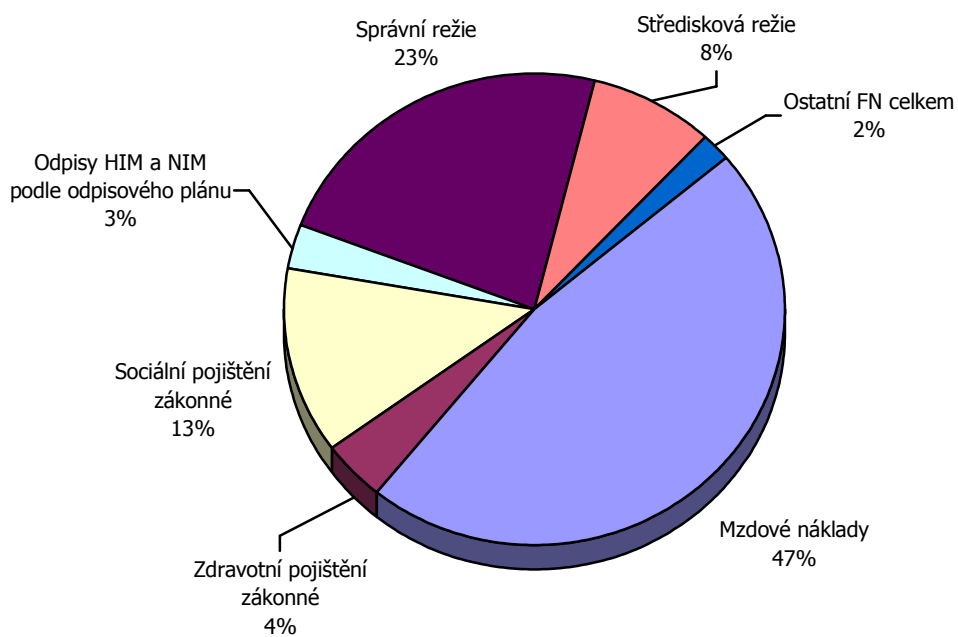


---

## Struktura variabilních nákladů



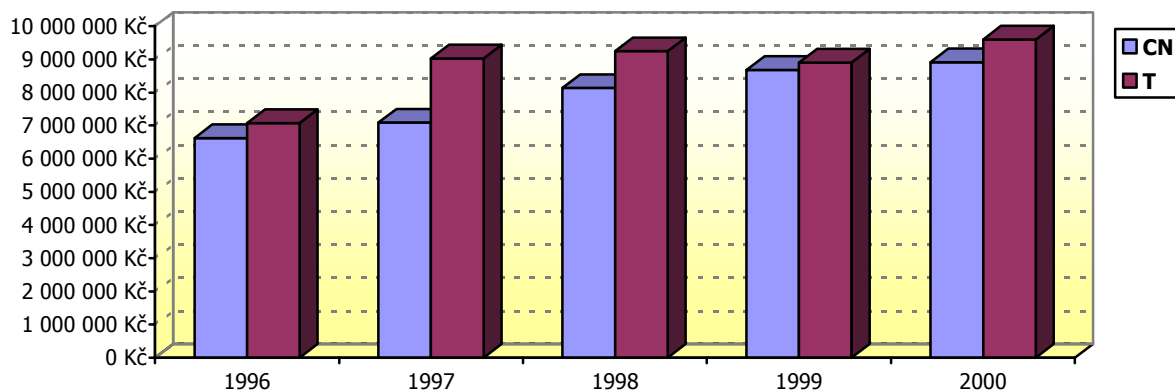
## Struktura fixních nákladů



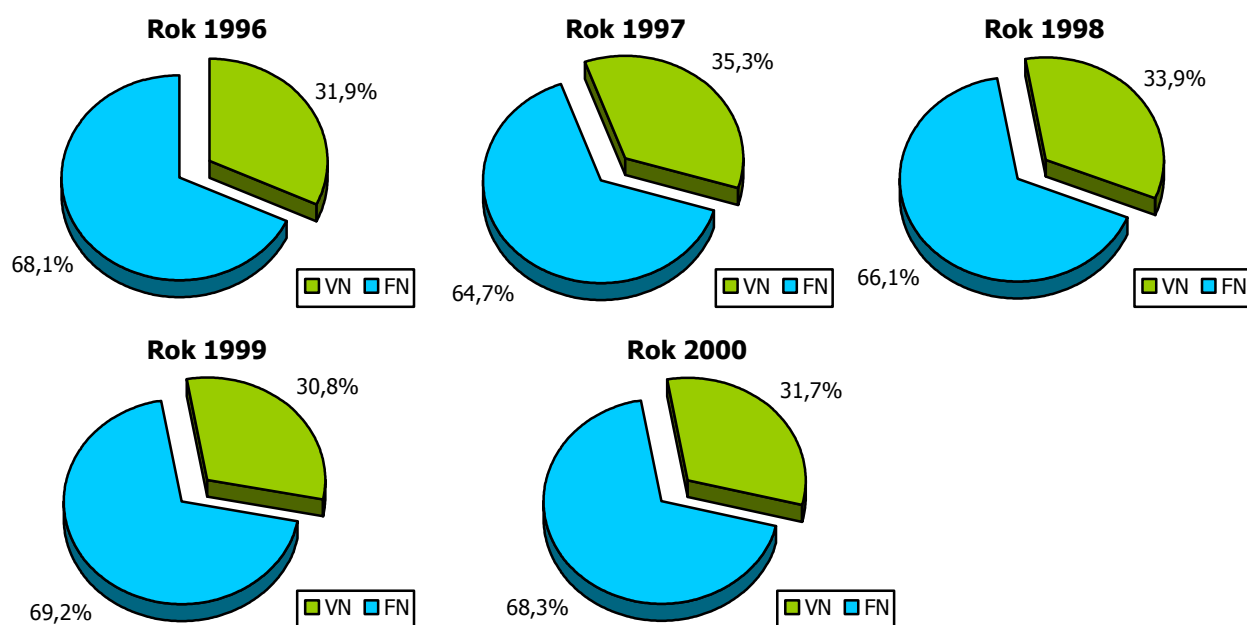
## Průběh nákladů OČNÍ

	1996	1997	1998	1999	2000	průměr
<b>Variabilní náklady</b>	2 115 909	2 502 826	2 757 817	2 676 061	2 824 535	32,65%
<b>Fixní náklady (včetně režii)</b>	4 508 724	4 585 414	5 377 728	6 002 247	6 087 808	67,35%
<b>Náklady celkem</b>	6 624 633	7 088 240	8 135 545	8 678 308	8 912 343	100,00%
<b>Tržby celkem</b>	7 074 817	9 029 545	9 242 347	8 902 586	9 596 381	

## Graf nákladů a tržeb

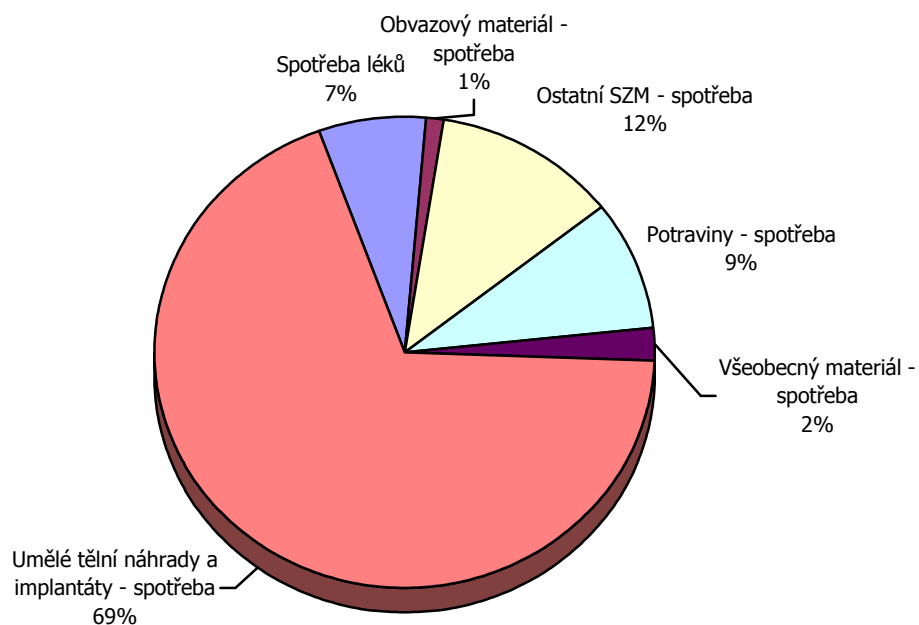


## Poměr variabilních a fixních nákladů v letech 1996 – 2000

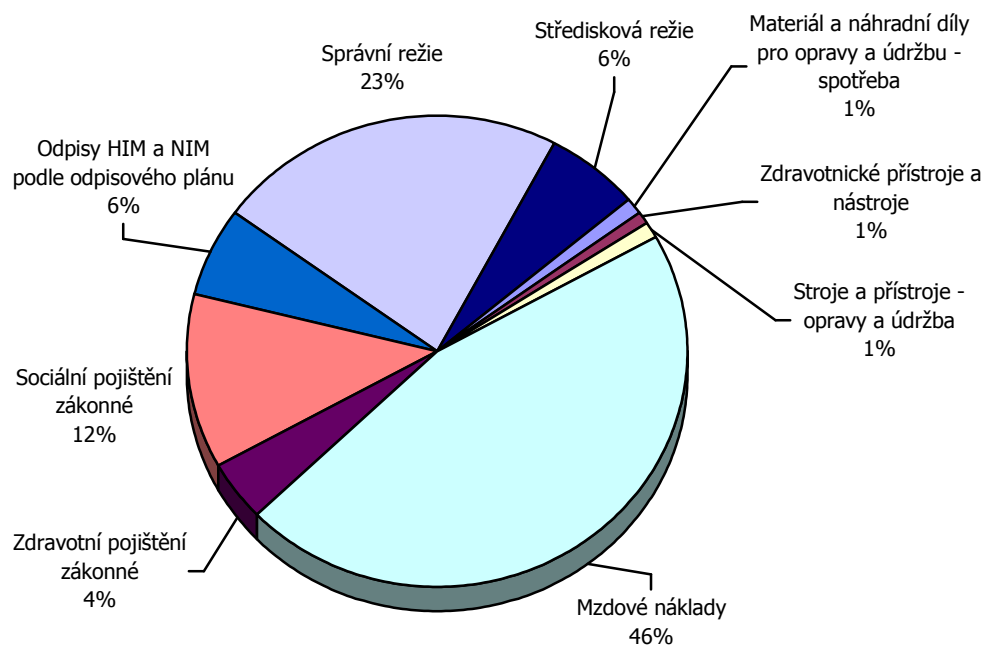


---

## Struktura variabilních nákladů



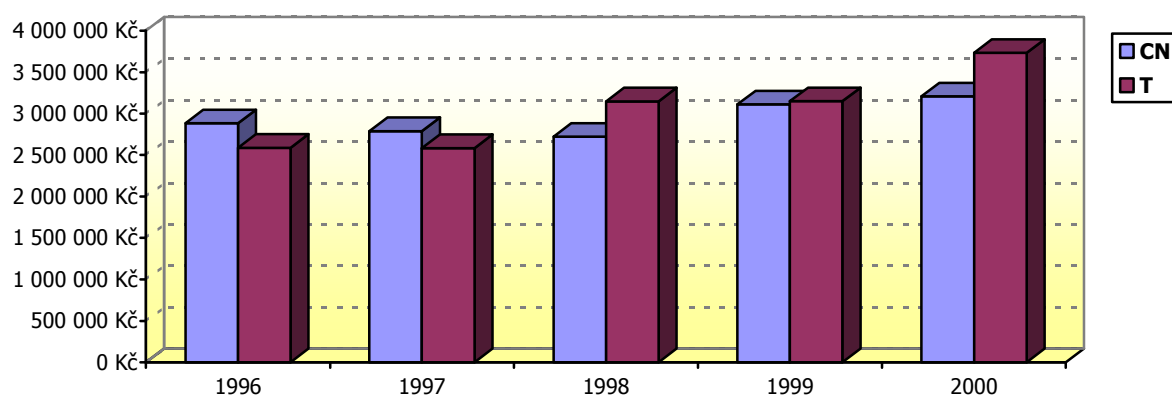
## Struktura fixních nákladů



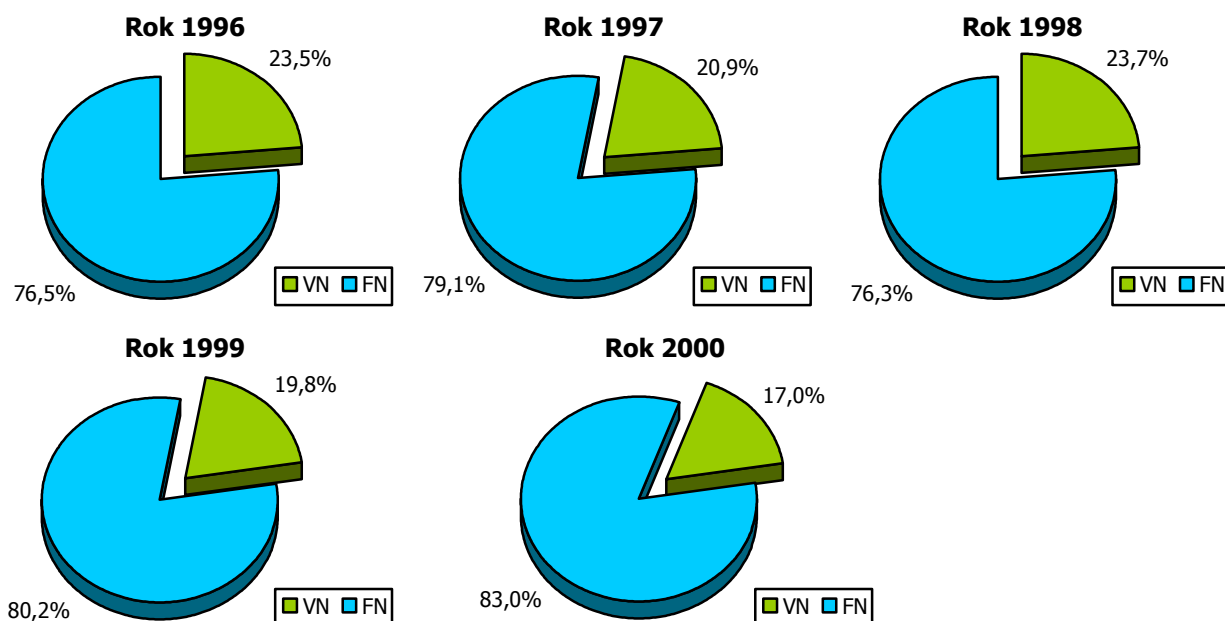
## Průběh nákladů KOŽNÍ

	1996	1997	1998	1999	2000	průměr
<b>Variabilní náklady</b>	677 915	581 193	645 466	615 418	546 842	20,85%
<b>Fixní náklady (včetně režii)</b>	2 204 162	2 205 316	2 074 104	2 496 847	2 661 223	79,15%
<b>Náklady celkem</b>	2 882 077	2 786 509	2 719 570	3 112 265	3 208 065	100,00%
<b>Tržby celkem</b>	2 585 995	2 583 557	3 148 383	3 151 329	3 732 488	

## Graf nákladů a tržeb

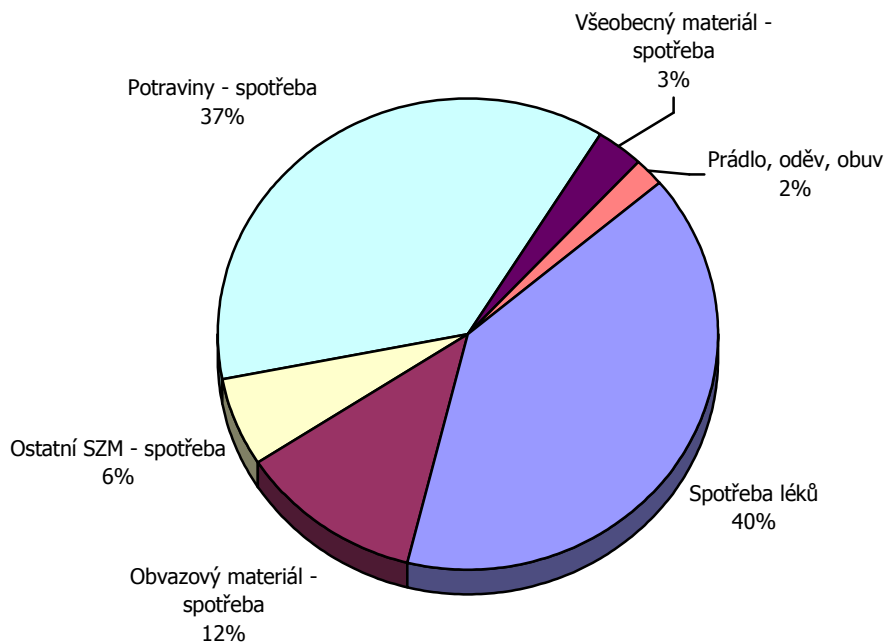


## Poměr variabilních a fixních nákladů v letech 1996 – 2000

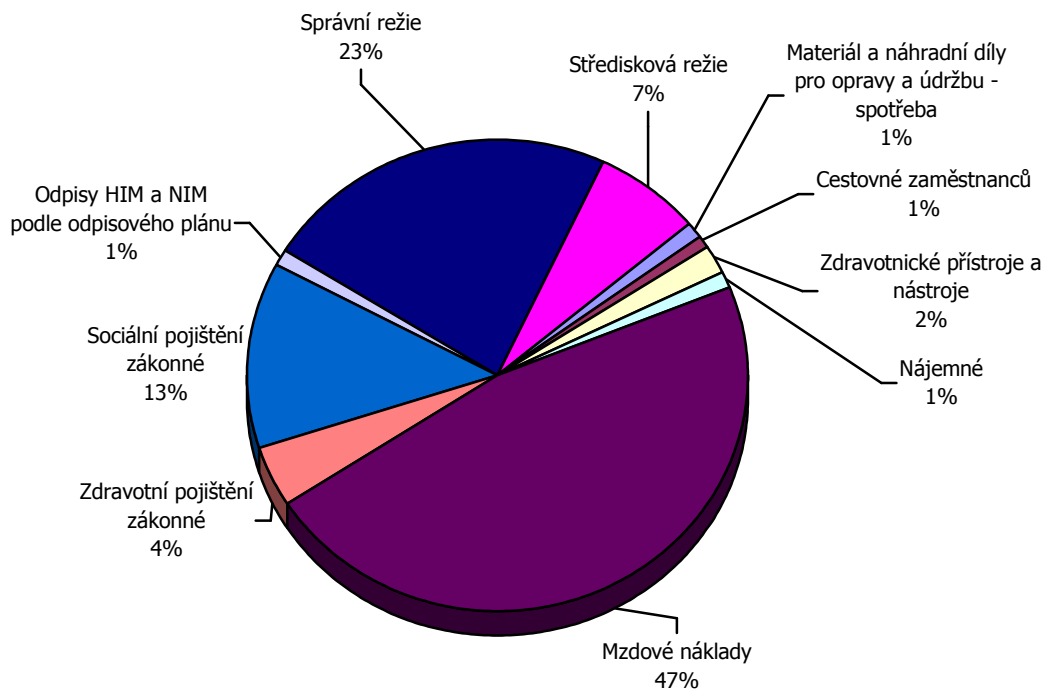


---

## Struktura variabilních nákladů



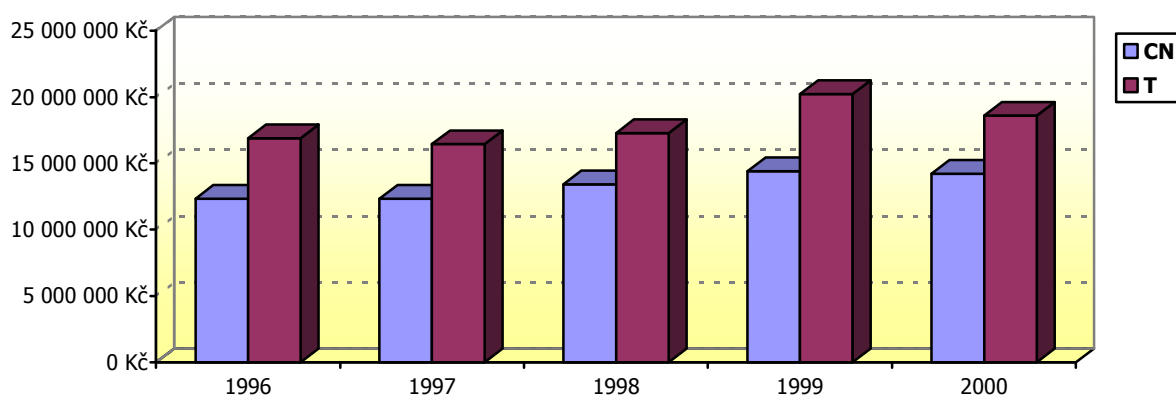
## Struktura fixních nákladů



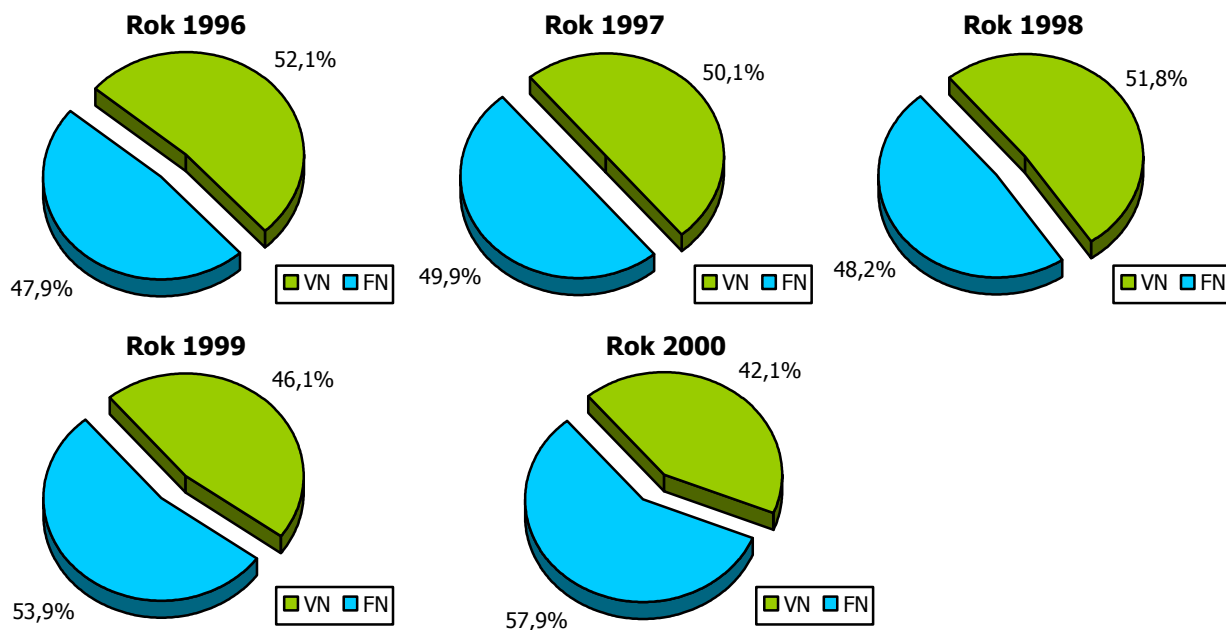
## Průběh nákladů OKB

	1996	1997	1998	1999	2000	průměr
<b>Variabilní náklady</b>	6 430 802	6 181 622	6 954 425	6 641 283	5 989 425	48,24%
<b>Fixní náklady (včetně režii)</b>	5 910 479	6 162 459	6 480 067	7 762 915	8 229 995	51,76%
<b>Náklady celkem</b>	12 341 281	12 344 081	13 434 492	14 404 198	14 219 420	100,00%
<b>Tržby celkem</b>	16 892 992	16 442 829	17 269 100	20 233 693	18 589 909	

## Graf nákladů a tržeb



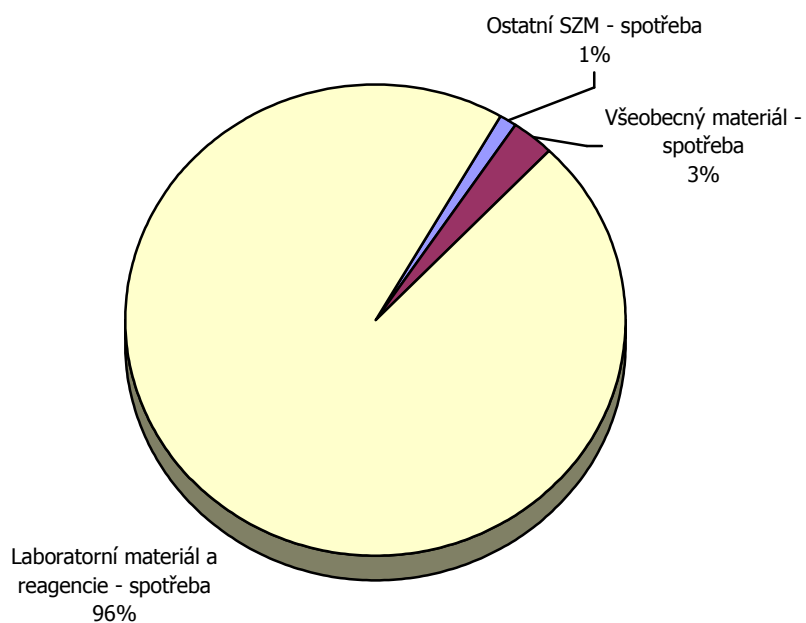
## Poměr variabilních a fixních nákladů v letech 1996 – 2000



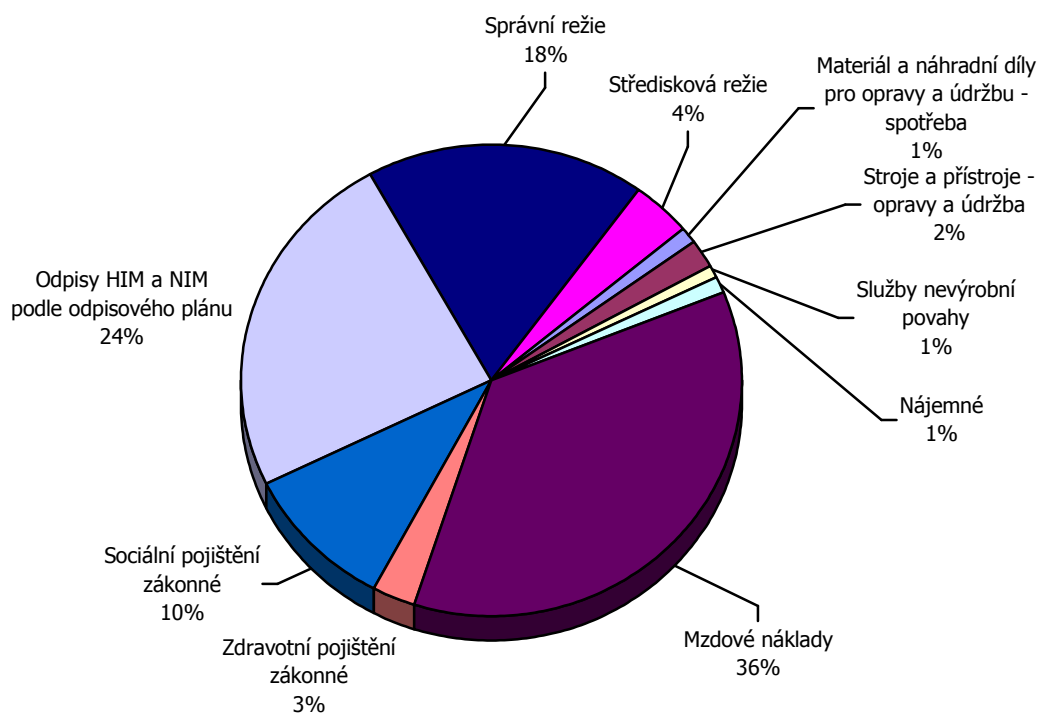


---

## Struktura variabilních nákladů



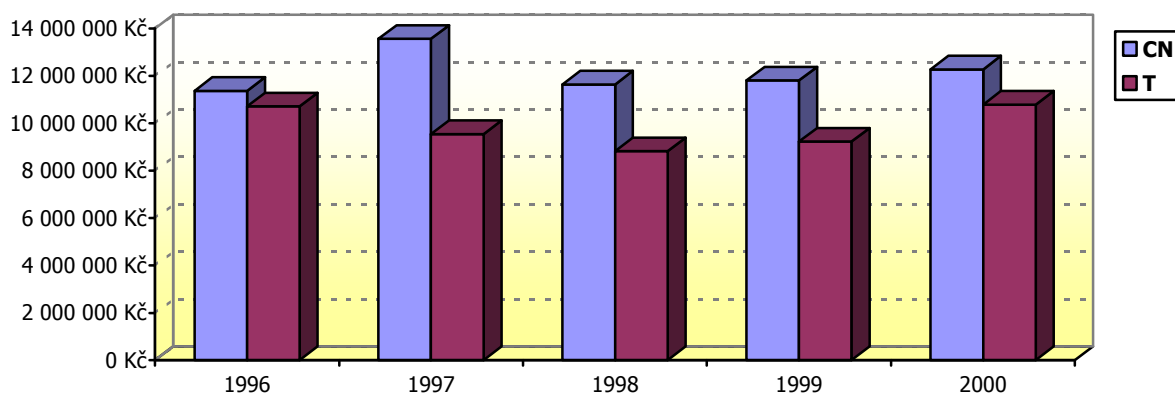
## Struktura fixních nákladů



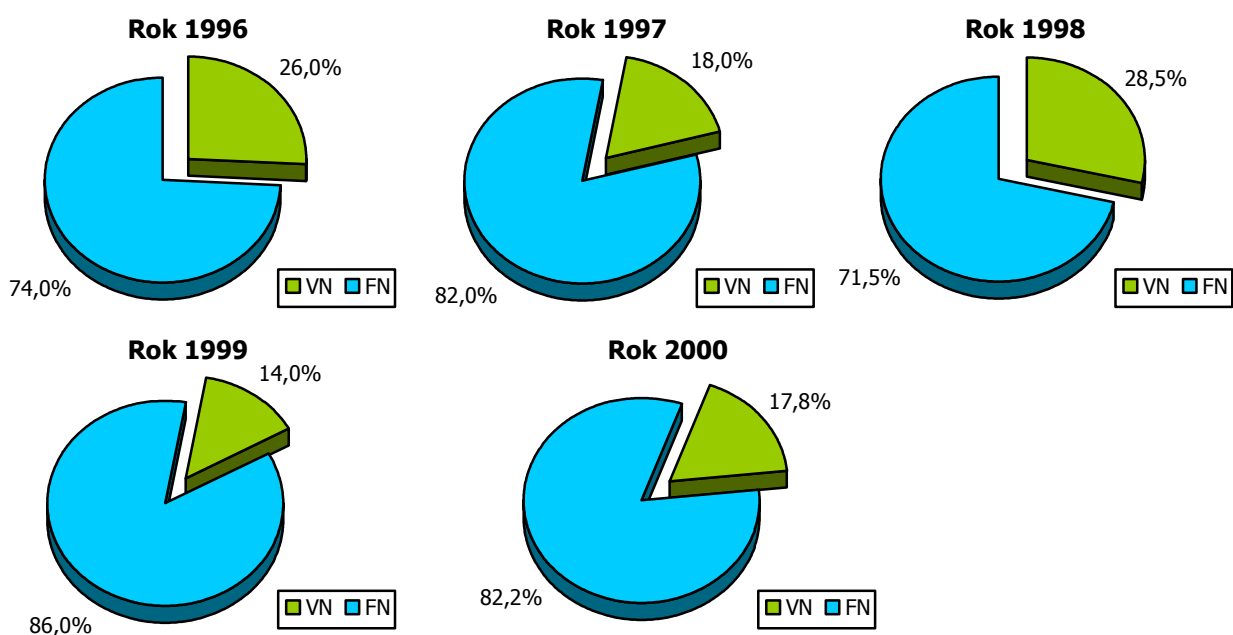
## Průběh nákladů RDG

	1996	1997	1998	1999	2000	průměr
<b>Variabilní náklady</b>	2 952 601	2 435 822	3 321 562	1 657 212	2 183 562	20,69%
<b>Fixní náklady (včetně režii)</b>	8 416 034	11 122 943	8 322 976	10 152 898	10 089 905	79,31%
<b>Náklady celkem</b>	11 368 635	13 558 765	11 644 538	11 810 110	12 273 466	100,00%
<b>Tržby celkem</b>	10 715 937	9 541 122	8 818 276	9 224 817	10 795 248	

## Graf nákladů a tržeb

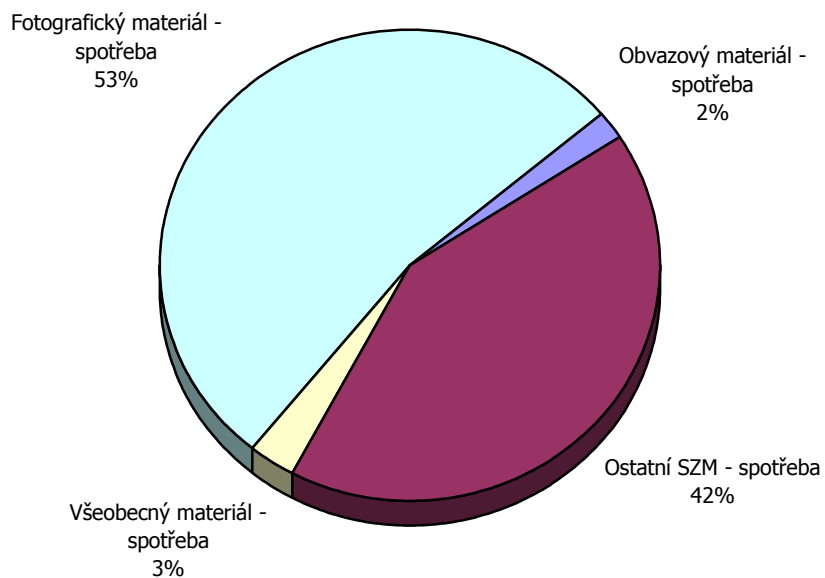


## Poměr variabilních a fixních nákladů v letech 1996 – 2000

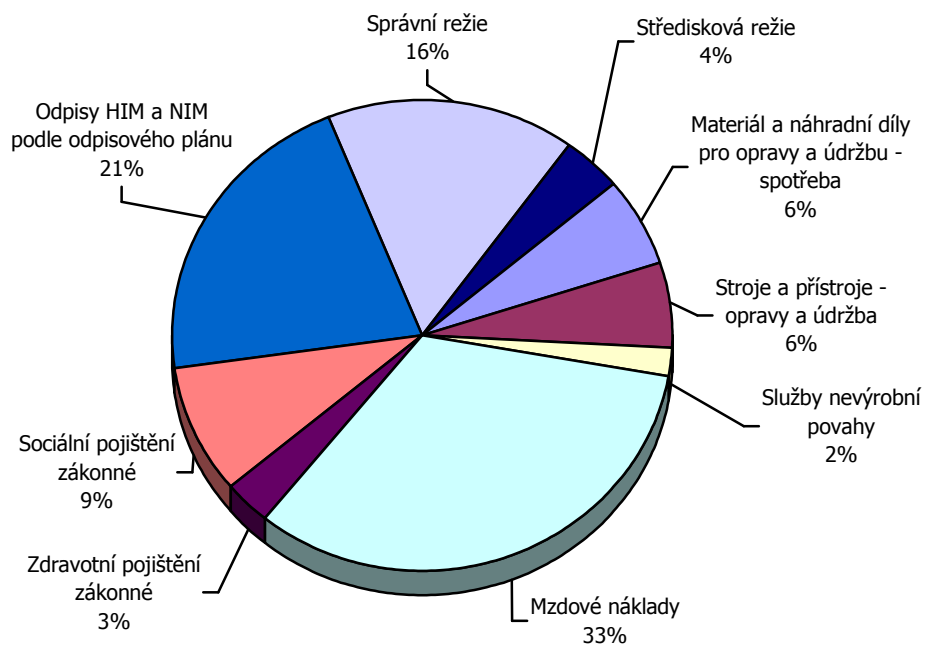


---

## Struktura variabilních nákladů



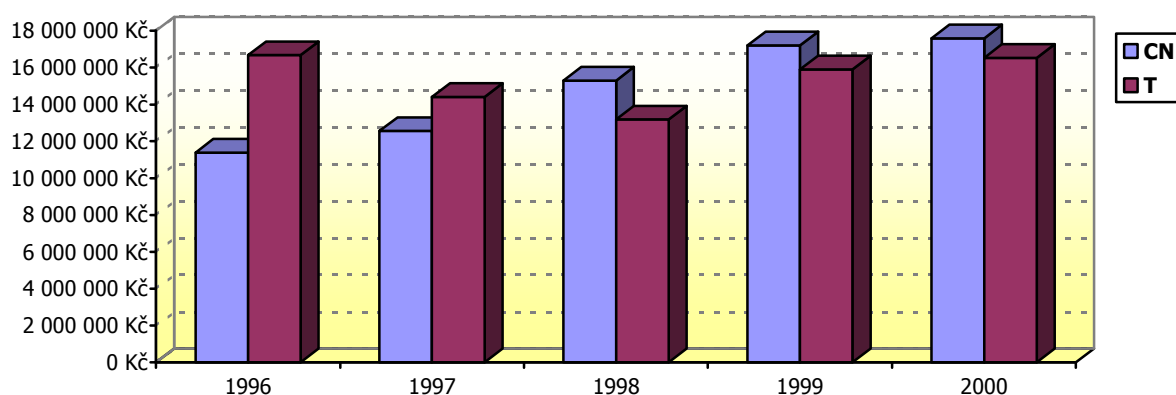
## Struktura fixních nákladů



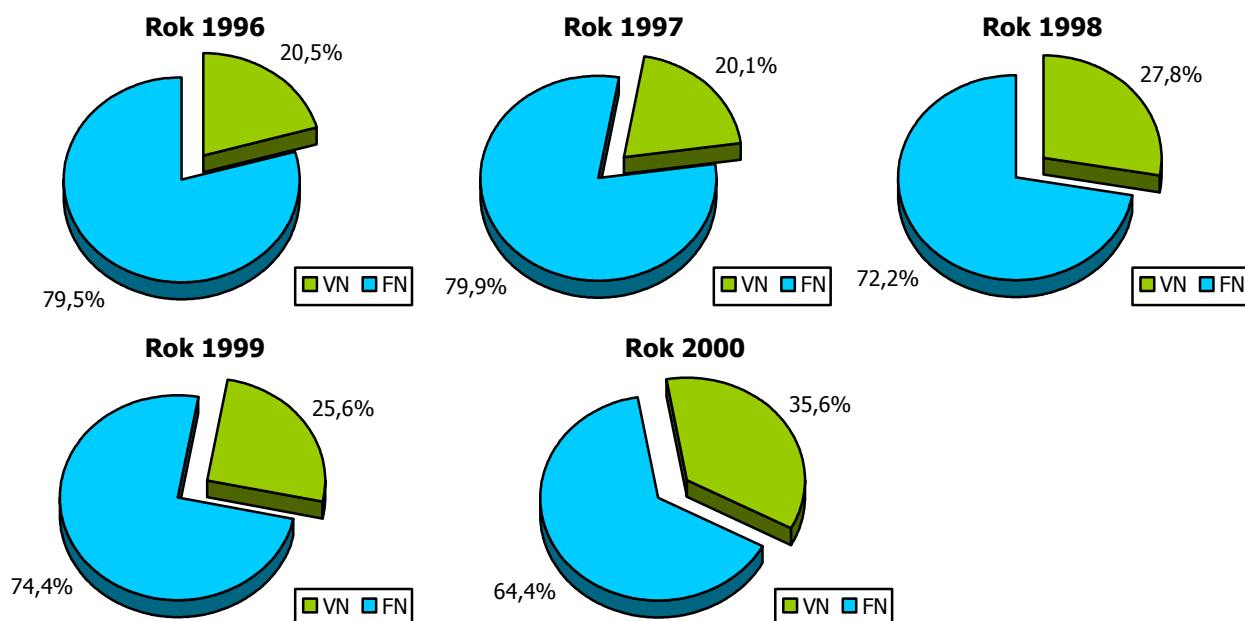
## Průběh nákladů OTS

	1996	1997	1998	1999	2000	průměr
<b>Variabilní náklady</b>	2 332 938	2 524 900	4 247 514	4 394 321	6 251 964	26,69%
<b>Fixní náklady (včetně režii)</b>	9 048 750	10 023 929	11 048 696	12 804 212	11 326 390	73,31%
<b>Náklady celkem</b>	11 381 688	12 548 828	15 296 210	17 198 533	17 578 354	100,00%
<b>Tržby celkem</b>	16 670 544	14 410 345	13 186 918	15 901 194	16 527 361	

## Graf nákladů a tržeb

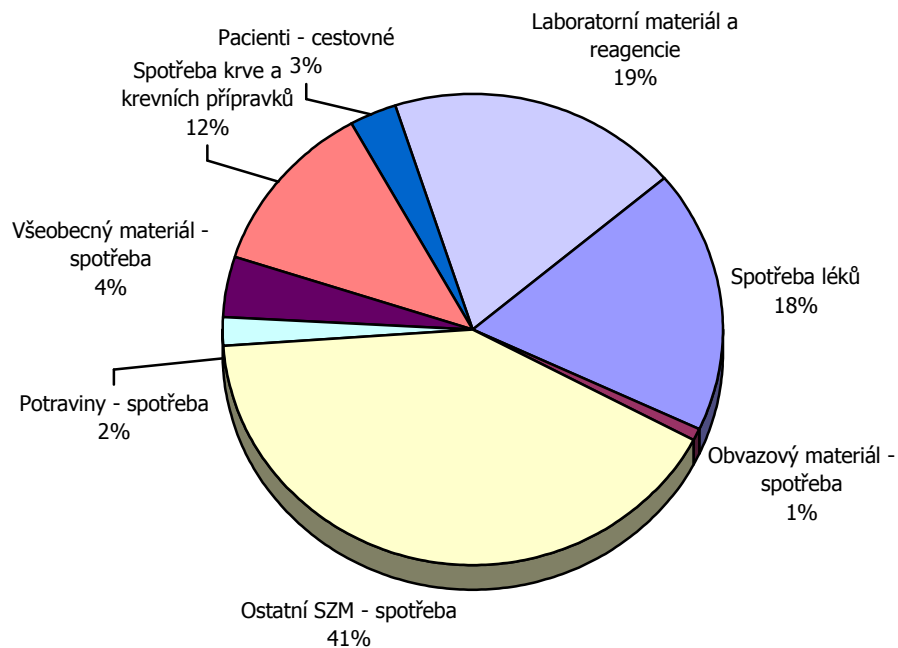


## Poměr variabilních a fixních nákladů v letech 1996 – 2000

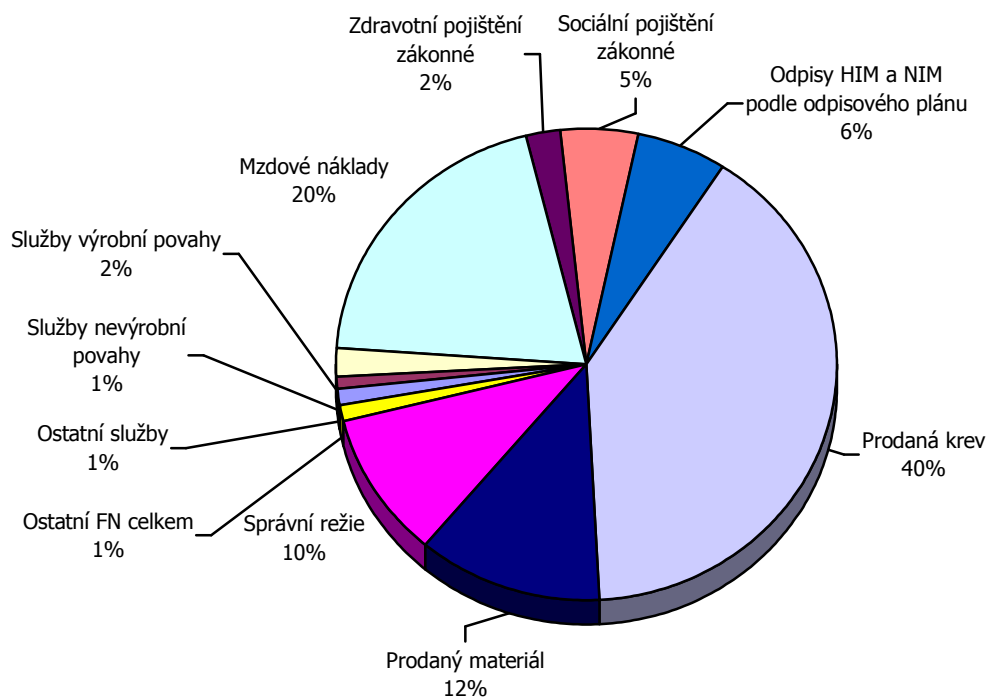


---

## Struktura variabilních nákladů



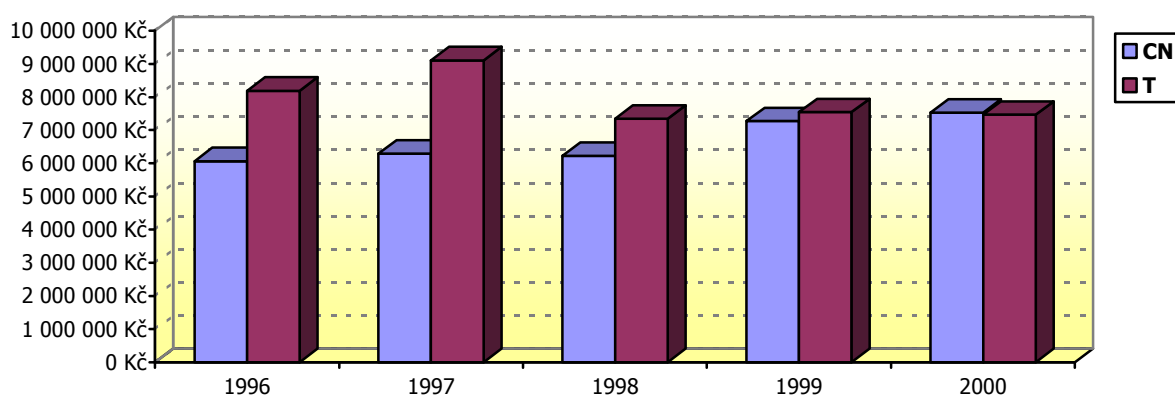
## Struktura fixních nákladů



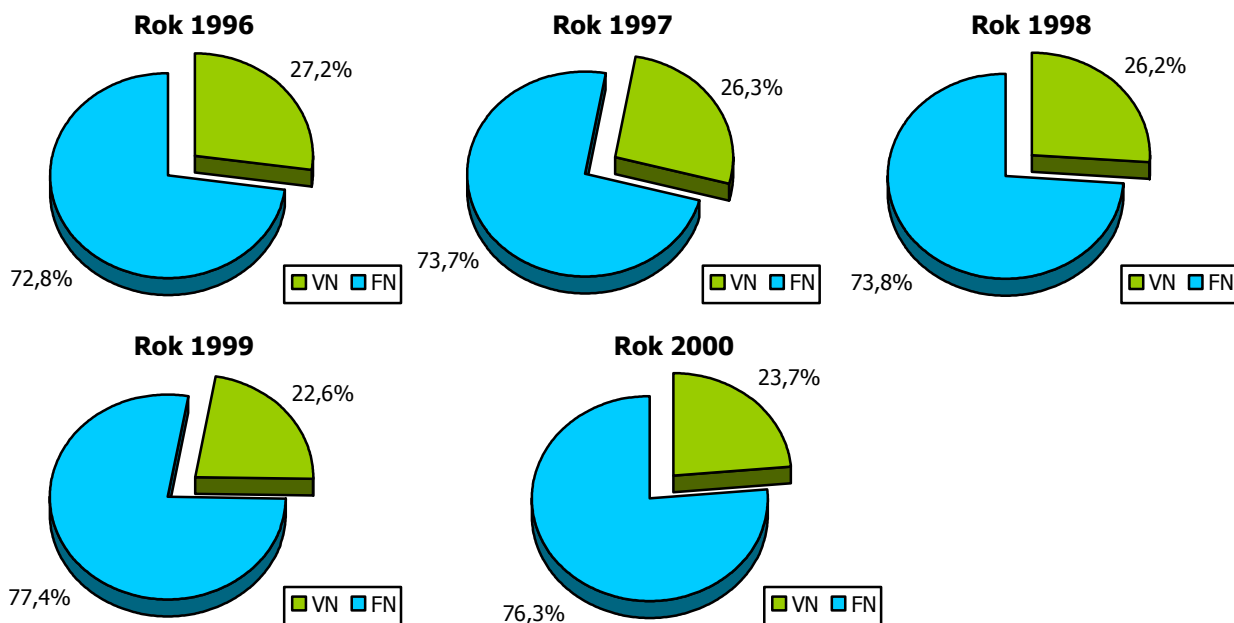
## Průběh nákladů ARO

	1996	1997	1998	1999	2000	průměr
<b>Variabilní náklady</b>	1 650 204	1 656 423	1 632 093	1 643 323	1 780 609	25,06%
<b>Fixní náklady (včetně režii)</b>	4 410 035	4 634 027	4 589 913	5 626 961	5 743 025	74,94%
<b>Náklady celkem</b>	6 060 239	6 290 450	6 222 006	7 270 283	7 523 634	100,00%
<b>Tržby celkem</b>	8 191 971	9 103 554	7 342 843	7 540 424	7 464 025	

## Graf nákladů a tržeb

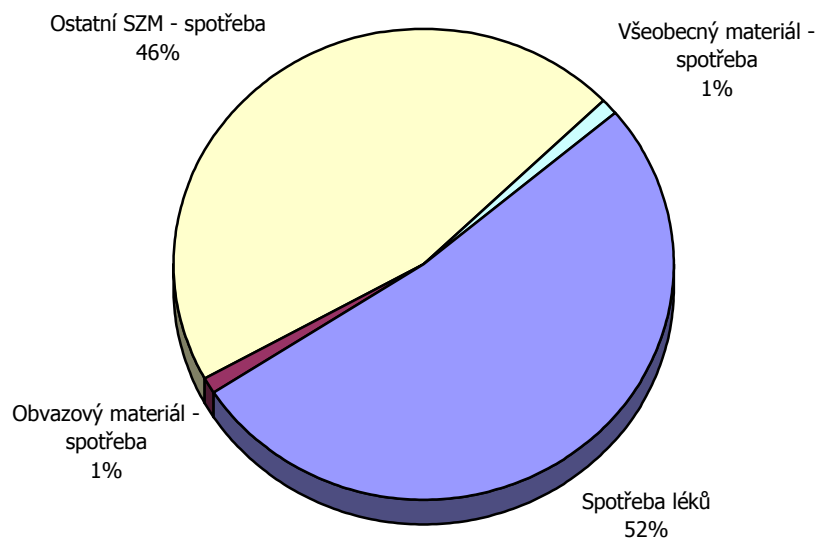


## Poměr variabilních a fixních nákladů v letech 1996 – 2000

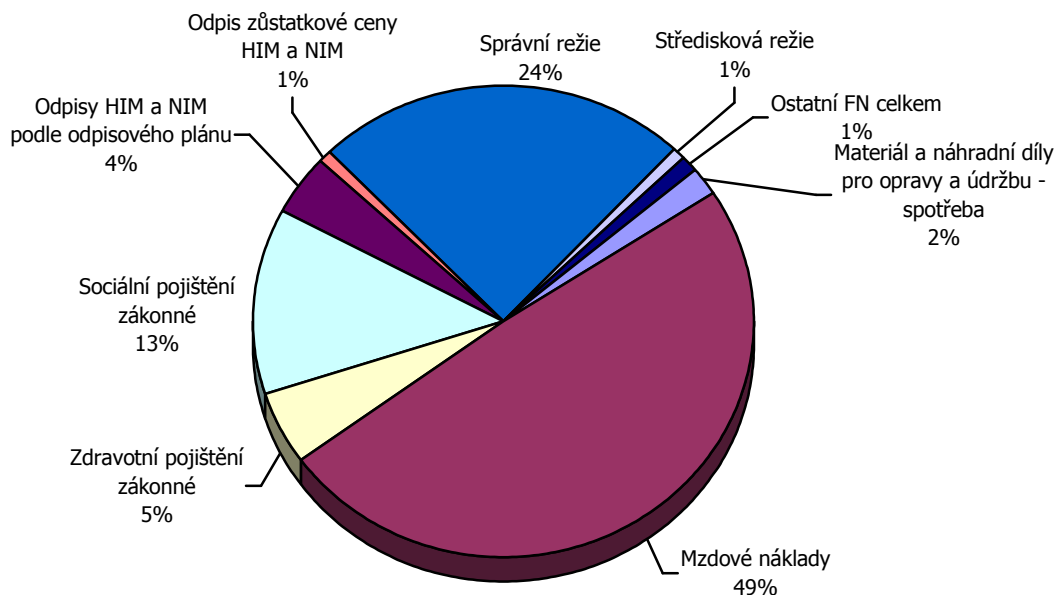


---

## Struktura variabilních nákladů



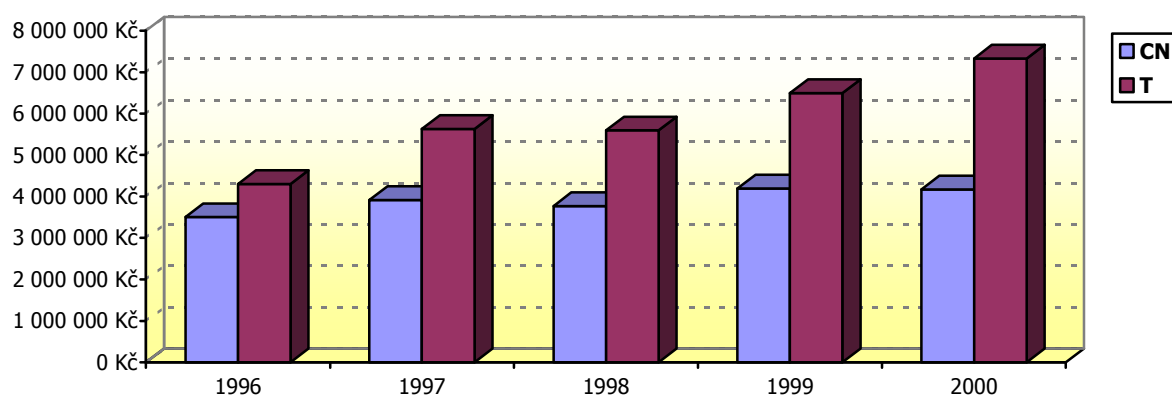
## Struktura fixních nákladů



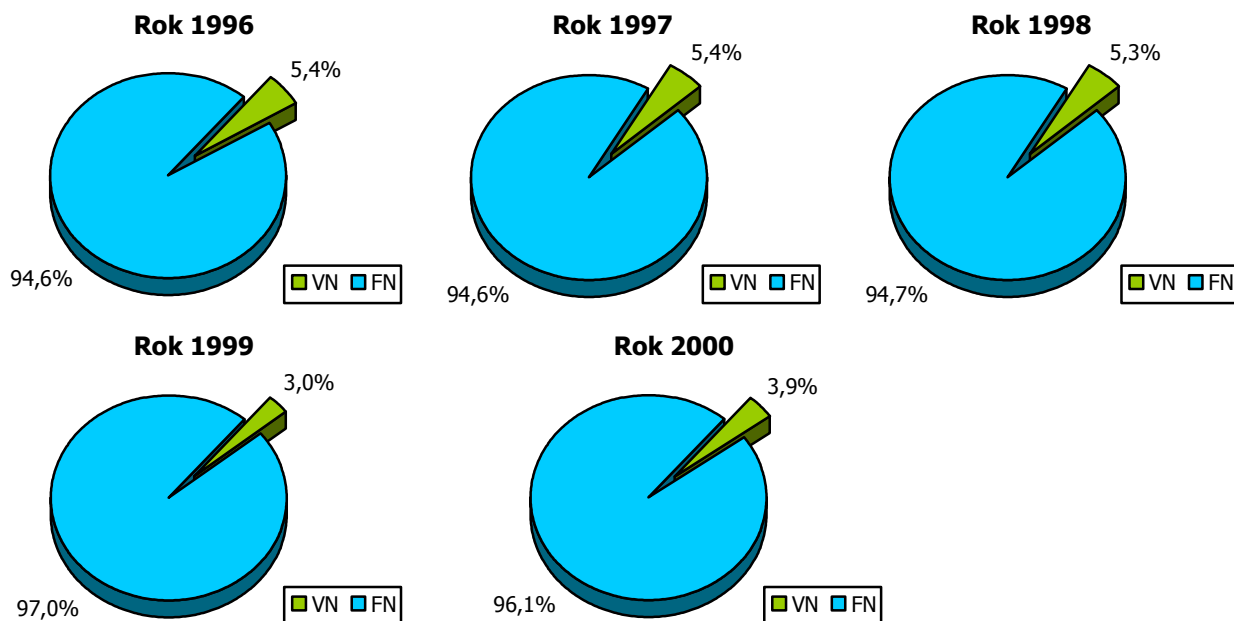
## Průběh nákladů PATOLOGIE

	1996	1997	1998	1999	2000	průměr
<b>Variabilní náklady</b>	188 898	188 763	198 499	126 696	160 777	4,41%
<b>Fixní náklady (včetně režii)</b>	3 317 211	3 728 040	3 573 133	4 071 045	4 013 178	95,59%
<b>Náklady celkem</b>	3 506 110	3 916 803	3 771 631	4 197 741	4 173 956	100,00%
<b>Tržby celkem</b>	4 305 699	5 627 041	5 594 130	6 499 803	7 330 818	

## Graf nákladů a tržeb



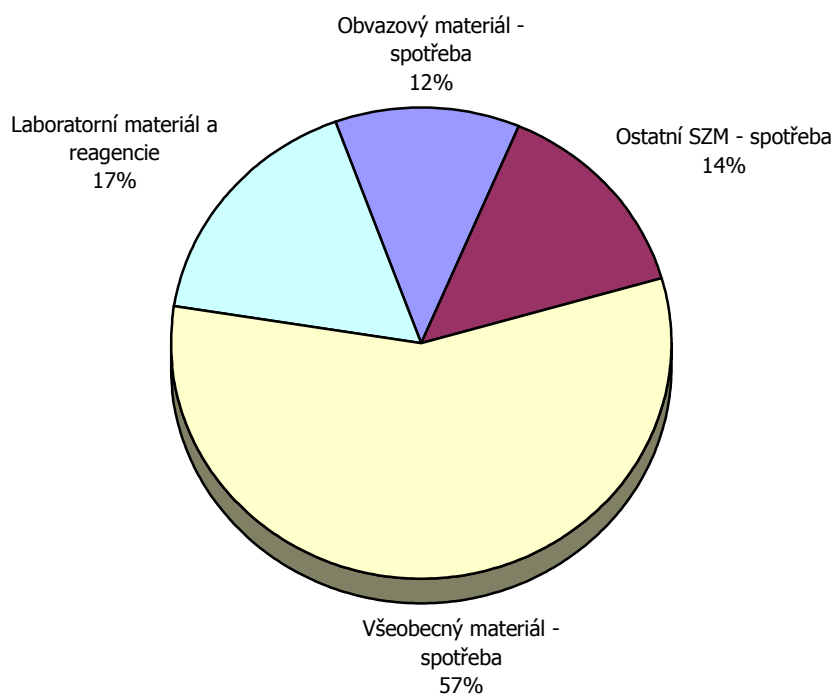
## Poměr variabilních a fixních nákladů v letech 1996 – 2000



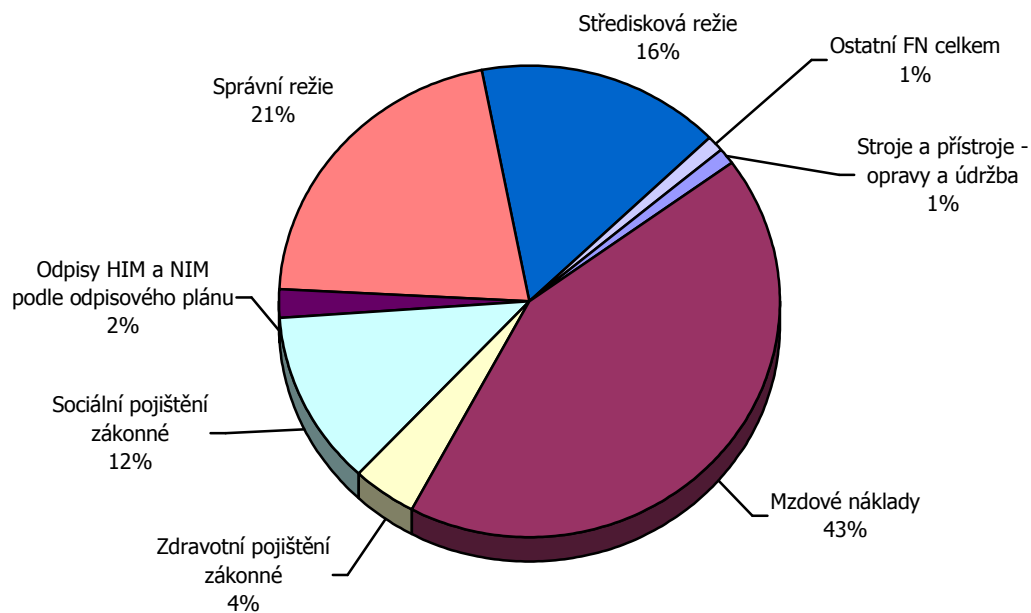


---

## Struktura variabilních nákladů



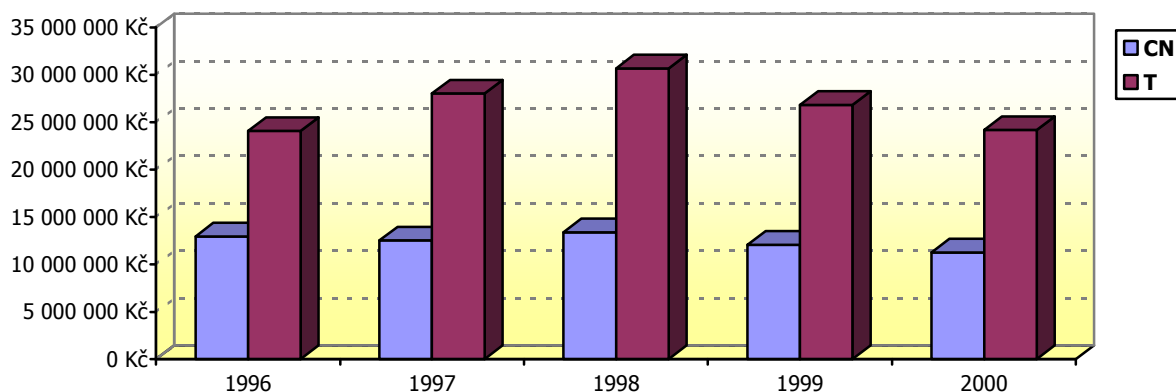
## Struktura fixních nákladů



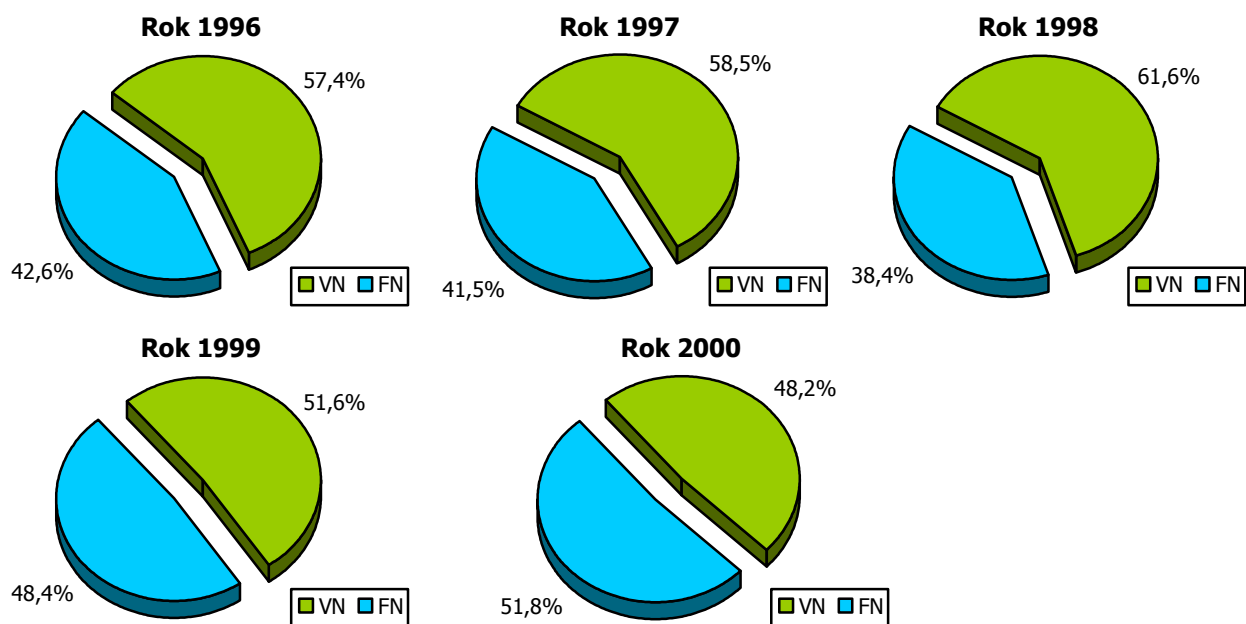
## PRŮBĚH NÁKLADŮ MKB

	1996	1997	1998	1999	2000	průměr
<b>Variabilní náklady</b>	7 426 840	7 323 609	8 244 002	6 220 219	5 421 691	55,75%
<b>Fixní náklady (včetně režii)</b>	5 503 476	5 187 244	5 130 779	5 843 941	5 826 314	44,25%
<b>Náklady celkem</b>	12 930 316	12 510 853	13 374 781	12 064 160	11 248 004	100,00%
<b>Tržby celkem</b>	24 067 037	28 041 595	30 696 328	26 841 002	24 165 025	

### Graf nákladů a tržeb

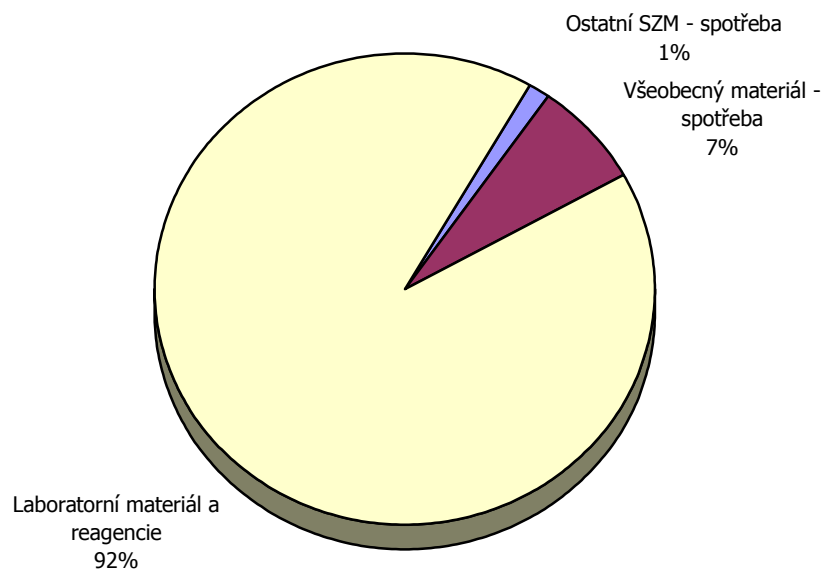


### Poměr variabilních a fixních nákladů v letech 1996 – 2000



---

## Struktura variabilních nákladů



## Struktura fixních nákladů

