



**Önkormányzati Egészségügyi Holding
Zártkörűen Működő Részvénytársaság**

ÜZLETI TERV

2010.

Tartalom

VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	3
1. CÉGADATOK	4
2. A HOLDING, ILLETVE A CÉGCSOPORT MŰKÖDÉSI, IRÁNYÍTÁSI MODELLJE	5
3. A 2009. ÉV ÁTFOGÓ SZAKMAI, PÉNZÜGYI ÉRTÉKELÉSE	8
4. TERVEZÉSI PREMISSZÁK, VÁRHATÓ KÖRNYEZETI FELTÉTELEK	14
5. HOLDING SZAKMAI TERV	16
6. HOLDING PÉNZÜGYI TERV	21
7. CÉGCSOPORT SZINTŰ GAZDÁLKODÁS	25
7.1. Belső szolgáltatások, transzferárak – összesített pénzügyi adatok	25
7.2. Keretgazdálkodás, controlling	26
7.3. Csoportos adóalanyiség	27
7.4. Likviditás menedzsment, pénzügyi kapcsolatok	28
7.5. Konszolidáció	30

Vezetői összefoglaló

A térségi egészségügyi ellátás fejlesztése érdekében Hajdú-Bihar megye és Debrecen Város Önkormányzata az elmúlt években jelentős szakmai, infrastrukturális és szervezeti fejlesztéseket indított el és hajt végre jelenleg is. 2009. év volt az Önkormányzati Egészségügyi Holding Zártkörűen Működő Részvénytársaság (továbbiakban: Holding) által vezetett Cégcsoport első üzemszerű működési éve, melynek eredményeire és tapasztalataira egyaránt építettünk a 2010. év megtervezésekor.

Jelen üzleti tervünk elején röviden áttekintést adunk ezen új irányítási modellről, mely 2010. évben alapvetően meghatározza a Cégcsoport egészének fejlődését, előrehaladását. A Holding feladata egyrészt a Cégcsoport egészének stratégiai irányítása, fejlesztése, másrészt a legtöbb támogató tevékenység ellátását is ide központosítottan végezzük, illetve innen menedzseljük (amennyiben külső szolgáltató kerül bevonásra). Felsorakoztatjuk anyagunkban a 2009. év azon Cégcsoport szintű jogi, működési, orvos-szakmai és infrastrukturális változásait, melyekre tekintettel jelöltük ki a következő év célkitűzéseit. 2010. évre vonatkozó céljaink összhangban állnak a Cégcsoport hosszú távú fejlődési irányával, stratégiai prioritásaival. Arra törekszünk, hogy újabb fontos lépéseket tehessünk meg a Tulajdonos Önkormányzatok által kijelölt, a Holding létrehozását is indokló jövőkép irányába.

A Holding üzleti terve nem választható el a Cégcsoport egészének 2010. évi terveitől, működési környezetétől, kilátásaitól és szakmai és pénzügyi vállalásaitól. E kettősség jelenik meg e dokumentumban akkor, amikor a Holding tervezett szakmai munkájának, tevékenységeinek bemutatása mellett a záró fejezetben összegzést adunk a Cégcsoport szintű gazdálkodás kulcskérdéseiről is. Az üzleti terv struktúrája, tartalma megfelel a korábbi évek önkormányzati gyakorlatának abban a tekintetben, hogy a részletes szakmai terv kifejtését követően a pénzügyi terv keretében beszámolunk a főbb bevételi és költségtípusok, eredménykategóriák tervezett alakulásáról.

Mivel a Holding bevételei a Tagvállalatoknak nyújtott törzskari, üzletviteli, informatikai, üzemviteli és ellátási szolgáltatások ellenértékéből adódnak, ezért kiemelt figyelmet szenteltünk ezek megtervezésének. Jelen üzleti tervben a kalkulációk mellett röviden ismertetjük a Cégcsoporton belüli teljesítményszámolásokat lefedő, a közszolgálati területen országos szinten is élenjáró transzferárazási modellünket.

A Holding 2010. évre összességében 1 151 424 eFt értékesítési nettó árbevétellel, s 9 898 eFt adózás előtti eredménnyel számol.

A szakmai tervek és a pénzügyi keretek meghatározása, összehangolása, a betegellátás szempontjait szem előtt tartó optimalizálása Cégcsoport szinten komoly koordinációt és vezetői kontrollt igényelt az elmúlt hónapokban. A társaságok belső komplexitása és egymáshoz való megfelelő kapcsolódásai mellett a gazdasági válság időszaka és az egészségügyi ágazatot jellemző kritikus finanszírozási helyzet nehezítette munkánkat.

Ezzel együtt célunk az volt, hogy fenntartható, vállalható és stratégiaiilag is helyes irányokat lefedő szakmai és gazdasági terveket készítsünk, igyekezzünk előzetesen feltárni és számításba venni a Cégcsoportként való működésből adódó szinergiákat, valamint a professzionális menedzsmentből fakadó további hatékonyságjavítási, forrásbővítési lehetőségeket. Viszont a 2010. év jellegéből adódóan az év felénél részletes szakmai és pénzügyi monitoringot tervezünk végezni, melynek eredményei szerint fogjuk az év végéig várható működési kereteket meghatározni, s szükség szerint a változásokat a Holding Tulajdonosai számára bemutatni.

1. Cégladatok

Cégnév: **Önkormányzati Egészségügyi Holding Zártkörűen Működő Részvénytársaság**

Székhely: **4043 Debrecen, Bartók Béla út 2-26.**

Cégjegyzékszám: 09-10-000428

Számlavezető pénzügyintézet, számlaszám: CIB Bank Zrt., 10700141 48725701 51100005

Adószáma: 14338140-4-09

Statisztikai számjele: 14338140-6420-114-09

A Holding alapítói:

Hajdú-Bihar Megyei Önkormányzat

- Székhelye: 4024 Debrecen, Piac utca 54.
- Az alapító képviselője: Rácz Róbert, közgyűlés elnöke
- Az alapító nyilvántartási száma: 372383-125409-3000-751115

Debrecen Megyei Jogú Város Önkormányzata

- Székhelye: 4024 Debrecen, Piac u. 20.
- Az alapító képviselője: Kósa Lajos, polgármester
- Az alapító nyilvántartási száma: 461009-125409-48-751115

A Holding jogállása:

A Holding a gazdasági társaságokról szóló 2006. évi IV. törvény (a továbbiakban: Gt.) szerint **határozatlan időre alapított részvénytársaság**. A Holding önálló jogi személy, amely saját cégneve alatt jogokat és kötelezettségeket szerezhet, így különösen szerződést köthet, pert indíthat és perbe hívható.

A Holding főtevékenysége:

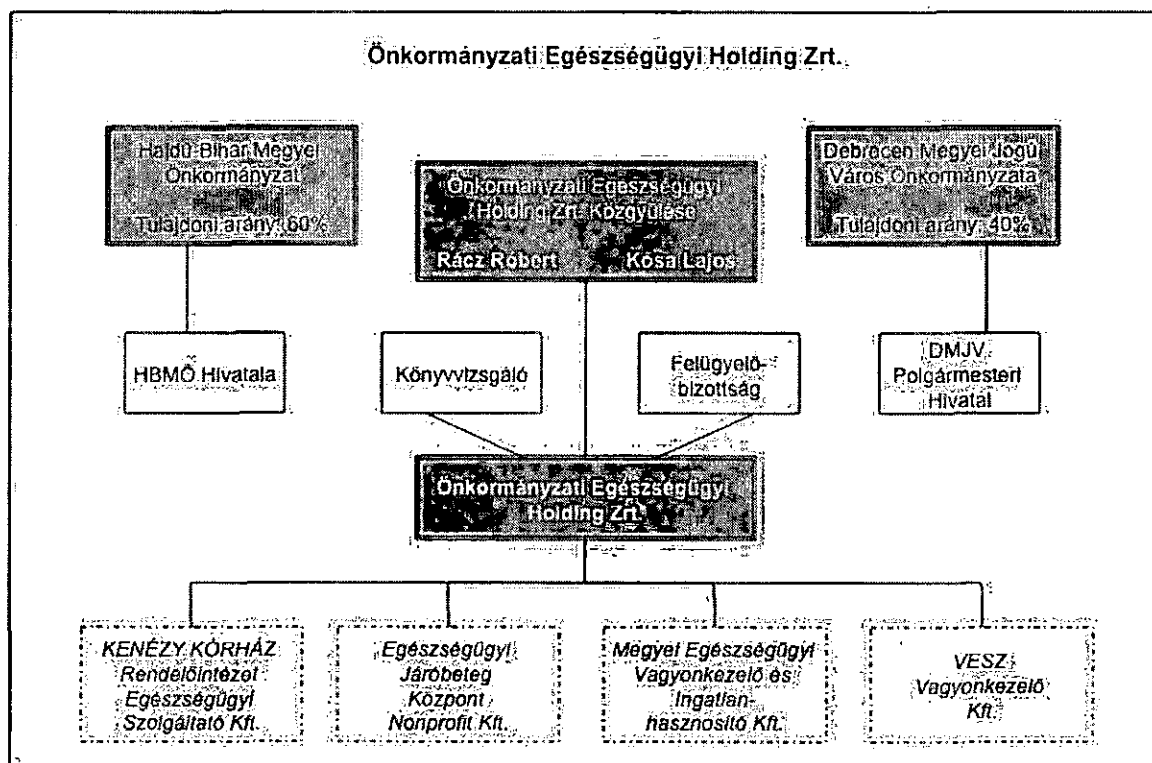
- 64.20 '08 Vagyonkezelés (Holding)

A Holding további tevékenységi körei:

- 68.10 '08 Saját tulajdonú ingatlan adásvétele
- 68.20 '08 Saját tulajdonú, bérelt ingatlan bérbeadása, üzemeltetése
- 69.20 '08 Számviteli, könyvvizsgálói, adószakértői tevékenység
- 70.10 '08 Üzletvezetés
- 70.22 '08 Üzletviteli, egyéb vezetési tanácsadás
- 77.11 '08 Személygépjármű kölcsönzése
- 77.33 '08 Irodagép kölcsönzése (beleértve: számítógép)

2. A Holding, illetve a Cégcsoport működési, irányítási modellje

Debrecen Megyei Jogú Város Önkormányzata, illetve Hajdú-Bihar Megye Önkormányzata kiemelt figyelmet szentel a térségben élők egészségügyi ellátásának fejlesztésére. Az ezért felelős szervezetek esetében ez egyrészt az orvos-szakmai eljárások és az egészségügyi kompetenciák, technológiák fejlesztése révén érhető el, másrészt pedig a szervezetek jogi, működési modelljének korszerűsítése révén. A jogi, működési keretek kapcsán kiemelendő az, hogy az ezredforduló után mindkét Önkormányzat gazdasági társasággá alakította át a hozzá tartozó egészségügyi intézményeket oly módon, hogy mind a KENÉZY KÓRHÁZ Rendelőintézet Egészségügyi Szolgáltató Kft. (jelenleg: KENÉZY KÓRHÁZ Rendelőintézet Egészségügyi Szolgáltató Nonprofit Kft., röviden: KENÉZY KÓRHÁZ Nonprofit Kft.), mind a VESZ Egészségügyi Kht. (mai nevén: EGÉSZSÉGÜGYI JÁRÓBETEG KÖZPONT Nonprofit Kft., röviden: EJK) mellett egy-egy vagyonkezelő társaság is létrehozásra került. A térségi egészségügyi ellátás integrált szemléletű fejlesztése, a két Önkormányzat fekvő- és járóbeteg-ellátó társaságainál lévő humán és anyagi erőforrások eredményes ötvözése érdekében, 2008- évben megvalósíthatósági tanulmány készült az egységes irányítás lehetséges formáiról. Az ebben megfogalmazott értékelések és javaslatok alapján az Önkormányzatok döntöttek az Önkormányzati Egészségügyi Holding Zártkörűen Működő Részvénytársaság létrehozásáról, és arról, hogy a Holding apportálás révén az alábbi négy társaságban váljon egyedüli tulajdonossá: KENÉZY KÓRHÁZ Nonprofit Kft., MEGYEI EGÉSZSÉGÜGYI Vagyonkezelő és Ingatlanhasznosító Kft. (továbbiakban: MEGYEI EGÉSZSÉGÜGYI Kft.), EJK és VESZ Vagyonkezelő Kft. (továbbiakban: VESZ Kft.). (További egészségügyi (részben) önkormányzati tulajdonú gazdasági társaságok is működnek Debrecenben, de első lépésben az egészségügyi feladatellátásban kulcs szerepet játszó fenti négy cég került be közvetlenül a Holding irányítása alá.)



Az új irányítási modellben tehát a **tulajdonos Önkormányzatok** az egységes irányítást megvalósító társaság, a **Holding közgyűlésén és igazgatóságán keresztül**, valamint a **felügyelőbizottság** tagjainak megválasztásával **érvényesítik tulajdonosi érdekeiket**.

Az egységes irányítás kialakítása az alábbi előnyökkel jár:

- **Egyszerűbb, átláthatóbb irányítási struktúra.** A tulajdonos Önkormányzatok világos elvárásokat fogalmazhatnak meg az irányító társaság, a Holding felé, ám ezek tagcégekre, szakterületekre történő lebontása már a Holding feladata.
- A Holding révén **érdemi, kellő időben történő, erőteljesebb tulajdonosi és professzionális menedzsment kontroll gyakorolható.** A tagvállalatok felügyelete folyamatosná válik, ez intenzívebb kontrollt és kockázatkezelést jelent.
- **Egységes tervezési és beszámolási rendszer** működik valamennyi tagvállalatnál, így a valós szakmai és gazdasági teljesítmények átláthatóvá és összevethetővé válnak, a szükséges információk az Önkormányzatok számára biztosíthatók.

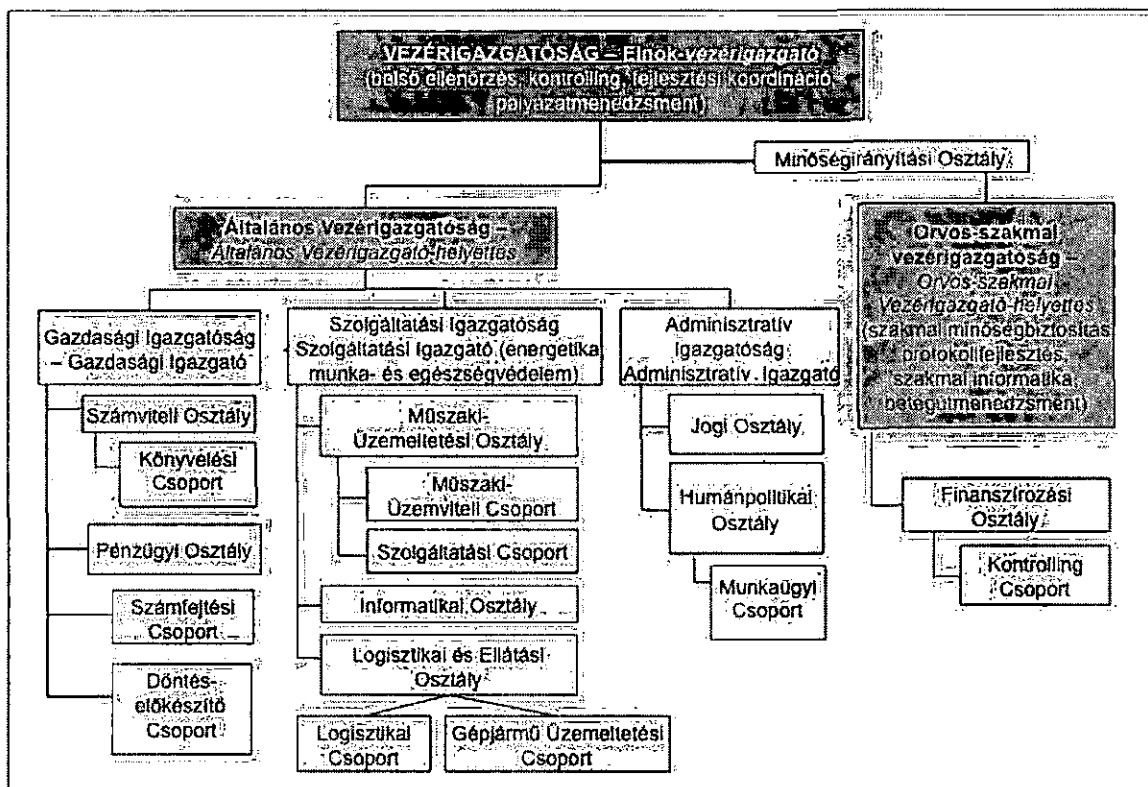
>>> Az egységes irányítás és központi gazdasági menedzsment eredményeként 2010. évet már kész, megalapozott üzleti tervvel indíthatjuk. A Cégcsoport szintű és a Tagvállalatokra lebontott szakmai és pénzügyi terv 2009. év végén elkészült, figyelembe véve már a Cégcsoporton belül jövőre várható belső elszámolásokat is.

- A Holdingra alapuló irányítási modell **kedvező keretet teremt a Cégcsoport jövőbeni bővítéséhez.** A jövőben csatlakozni kívánó szervezetek jól integrálhatóak, a menedzsment know-how megfelelően kezelhető.
- Az egységes irányítás és szolgáltatások révén **számottevő gazdasági megtakarítás** érhető el középtávon.
 - A megtakarítások szempontjából jelentős a **beszerzés-ellátás**, illetve a **ki-szervezett tevékenységek központosítása**. Az egyedileg szervezett, nem koordinált beszerzések, kiszervezések helyett összefogott, s így **nagyobb szerződéses értékek** egységes, **professzionális letárgyalása**, közös (keret)szerződések megkötése révén **méretgazdaságossági** előnyök érhetőek el: **alacsonyabb egységköltség**, optimalizált készletforgás és lekötött tőke, **kedvezőbb fizetési, szállítási, rendelkezésre állási feltételek** és finanszírozás – vagy ugyanakkora összeg felhasználásával **jobb minőség**.
 - Számos ki nem szervezett tevékenységnél a **központosítás a szolgáltatás ellátását hatékonyabbá teszi**, de legalább ilyen fontos érv, hogy a **Holding vezetői közvetlen rálátással bírnak az adott tevékenységre**. Ide sorolható a gazdasági és munkaügyi adminisztráció vagy akár az informatika (pl. az orvosi és gazdasági információs rendszerek egységes fejlesztése, s az IT biztonság miatt). De a minőségi és kapacitásoldali fejlesztés szempontjából fontos a központi controlling, pályázatkezelés, marketing és a PR is.

Az elért **megtakarítások**, a felszabaduló források az **egészségügyi szolgáltatások fejlesztésére**, a kapcsolódó infrastruktúra modernizációjára, **versenyképessé tételére** fordíthatók. Ez pedig mind az ellátottak, mind a tágabb közösség, mind a tulajdonos Önkormányzatok szempontjából pozitív hatással bír.

Az egységes irányítás révén a térségben az egészségügyi struktúra optimalizálása, az önkormányzati stratégiai célokkal összhangban elvégezhető. Az ellátás a Cégcsoporton belül integrált szemléletben történik, nincs rivalizálás az ellátási szintek között. A feladatok az ellátotti igényeknek és a finanszírozási kereteknek megfelelően átcsoportosíthatóak. A feleslegesen meglévő párhuzamos egészségügyi kapacitások racionalizálása, a minőség javítása, valamint a fókuszált, Cégcsoport szinten összehangolt beruházások, fejlesztések megalapozása, kivitelezése biztosított.

A Cégcsoport új szervezeti és működési modelljének kidolgozása 2008. év nyarán megkezdődött. A cégjogi változások (apportálás) 2009. év tavaszára fejeződtek be. Ezzel párhuzamosan kidolgoztuk és belső szabályzatokban rögzítettük a Holding munkaszervezetének, irányítási rendszerének struktúráját.



A Holding munkaszervezete hierarchikus felépítésű, az alá- és fölérendeltségi viszonyok egyértelműek, a **szolgálati út betartása kötelező**. A Holding munkaszervezetének vezetője és irányítója az **elnök-vezérigazgató**: a társaság igazgatóságának mindenkor elnöke, aki e hatáskörében jogosult az elnök-vezérigazgató cím használatára. A **vezérigazgató-helyettesek** az elnök-vezérigazgatótól fogadhatnak el utasítást, a másképpen el nem hárítható szükséghelyzetek kivételével. Az utasításokat a vezérigazgató-helyettesek saját szervezetük szakterületi vezetői felé továbbítják végrehajtás végett.

A **tagvállalatok vezetőinek** tevékenységét a Holding igazgatósága jogosult ellenőrizni (az egyes igazgatósági tagok külön is, képviseleti jogosultságuknak megfelelően önállóan vagy együttesen). A **tagvállalati cégvezetők** munkáltatói a tagvállalatok, a szakmai jogokat gyakorló feletteseik pedig a tagvállalatok ügyvezetői.

A társaságirányítás szempontjából kiemelendő fórumok: a **Községi ülések**, az **Igazgatósági**, illetve a **Felügyelőbizottsági ülések**. Emellett a Holding és a tagvállalati vezetést különböző módon kombinálva, eltérő feladatokkal és hatáskörökkel két testület került kialakításra: a hetente ülésező **Operatív Vezetői Értekezlet**, valamint a havi gyakorisággal megtartott **Tagvállalati Értekezlet**.

Az alábbiakban összegezzük, hogy a 2009. év során melyek voltak a Holding, illetve a Cégcsoport egésze szintjén a legfontosabb változások, eredmények.

3. A 2009. év átfogó szakmai, pénzügyi értékelése

2009. év legfontosabb feladata a **Cégcsoport új működési és irányítási modelljének elindítása és üzemszerűvé tétele** volt. Mindezt kedvezőtlen, **romló gazdasági és társadalmi feltételek** mellett kellett végrehajtani. Ezzel együtt úgy látjuk, hogy az alábbiakban részletezettek **lényeges változásokat** hoztak 2009. évben a Cégcsoport életében, s **megalapozzák a következő évek további fejlesztéseit**.

Összegzés az egészségügyi ellátás kapcsán – címszavakban:

- ellátási szintek, illetve a **Cégcsoporton belüli kapacitások összehangolása**, racionalizálása – szakmacsoportok működésének, elhelyezésének tudatos fejlesztése, **kórház és rendelőintézet közötti párhuzamosságok kezelése:**
 - felülvizsgált, optimalizált szakterületek: **gyermek és felnőtt kardiológia, belgyógyászat, reumatológia, urológia, sebészet;**
- ambuláns műtő fejlesztése a kórházban, a korszerű **egynapos sebészeti** eljárások körének bővítése, szükséges környezet kialakítása;
- **komoly eszközfejlesztések saját forrásból** – a betegek számára a beavatkozások adta terhelést, az egészségügyi kockázatokat csökkentve, a diagnosztika minőségét, a megelőzés esélyét javítva:
 - **mammográfias központ** (és ezzel összefüggésben digitális röntgen);
 - **endoszkópok,**
 - **központi műtő** felszereltsége,
 - **mikroszkópok;**
- **pályázati források** feltárása és eredményes bevonása (saját erő biztosítása mellett) – a térségi ellátás színvonalának további emelésére:
 - **sürgősségi betegellátó osztály (SBO)** fejlesztésének elindítása;
 - **rehabilitációs osztály** fejlesztése, korábbi széttagoltság megszüntetése, tornatermek, fizioterápia kapacitásainak jobb kihasználása;
- a hazánkban sokszor háttérbe szoruló **pszichiátriai ellátás fejlesztése**, protokollok, szakmai eljárások korszerűsítése – hazai viszonylatban is élen járó szemléletű, széleskörű ellátás biztosítása a térség lakosai számára;
- pótlólagos forrásszerzés a lakosság által egyértelműen igényelt és támogatott **fizetős betegellátási** formák fejlesztésével (pl. egykapus, tudatosan menedzselte hazai és külföldi fizetős ellátás, Medhotel elindítása, demens idősgondozás bővítése);
- a **betegirányítási rendszer** több lépésben történő fejlesztése: új diszpécser pult, telefonos központ, Cégcsoporton belüli betegadminisztrációs rendszerek elektronikus összekötése;
- megújult szemléletű, egységes **betegpanasz-kezelés;**
- **osztályos felelősségi, gazdálkodási és érdekeltségi rendszerek** fejlesztése – összhangban az orvos-szakmai controlling rendszer Cégcsoport szintű modernizálásával, egyre szélesebb körű alkalmazásával.

2009. évben épült ki a Cégcsoport irányítása, indult el a Holding tényleges működése:

- a **társaságirányítási** eljárásrendek, döntéshozatali és egyeztető fórumok, testületek működésének **új alapokra** helyezése, folyamatos működtetése;
- a vezetői és szakmai kontroll megerősítése, a döntéseket támogató, a vezetőket információkkal ellátó **orvos-szakmai és pénzügyi controlling rendszer** módszertani, tartalmi és informatikai fejlesztése;
- pótlólagos fejlesztési források keresése, bevonása – **aktív pályázatmenedzsment**;
- vezető-kiválasztás, valamint a teljes **munkavállalói állomány fejlesztése** minőségi cserékkel, képzésekkel, illetve megfelelő külső szakértők célzott bevonásával.

Igazgatás, adminisztráció és kommunikáció:

- **cégjogi, munkajogi változások eredményes végrehajtása** (ide értve a Holding megszervezése mellett, a VESZ Kht. jogszabályi kötelezettségek miatti átalakítását is), társasági szerződések módosítása, igazgatósági ügyrend, felügyelőbizottsági működési rendek aktualizálása, szükség szerinti kibővítése;
- a társaságirányítási adminisztráció fejlesztése (testületi ülések előkészítése, dokumentálása, döntések végrehajtásának ellenőrzése kapcsán), **e-határozati tár**;
- egységes szerződéskötési rend kialakítása, kapcsolódó nyomtatványok korszerűsítése, belső jogi tanácsadás biztosítása, **e-szerződéstár** és **e-iratkezelés**;
- **szerződéstípusok, biztosítások és perek felülvizsgálata**, korrekciós intézkedések;
- az átszervezések miatt **belső szabályzatok** kidolgozása, átdolgozása (kiemelten: Szervezeti és Működési Szabályzatok, iratkezelési, kiadmányozási, munkaügyi és bérszámfejtési, kommunikációs szabályzatok, valamint osztályos ügyrendek)
- **érdekképviselési** kötelezettségek teljesítésének és fontos társadalmi tevékenységek (**kórházi alapítvány** működtetésének) támogatása;
- a Holdingra és valamennyi Tagvállalatra: **új, dinamikus céges design, új honlap** és intranet kialakítása, a cégeken belüli információáramlás megszervezése;
- **tudatos és intenzív sajtójelenlét**: rendszeres sajtótájékoztatók, televíziós műsorok (pl. Egészségére magazin, A mi Kórházunk magazin, EgészségTipp), szakmai napok (pl. Semmelweis nap, Szakmai nap a dohányzás ártalmairól, osztályos bemutatkozó rendezvények), sajtósza-ba és sajtófal működtetése.

Gazdálkodás:

- Cégcsoport szinten **központosított számviteli és munkaügyi adminisztráció** biztosítása, a megfelelő belső szabályzatok módosítása, az ehhez szükséges IT rendszerek bevezetése, átállítása, figyelemmel a jövőbeni számviteli konszolidációra;
- a Cégcsoporton belüli teljesítményátadások (kiemelten a Holding által a Tagvállalatoknak nyújtott szolgáltatások és a vagyonkezelői tevékenységek) jogi, adózási és irányítási kérdéseit komplexen kezelő **transzferárazási rendszer** kialakítása, **negyedévente** a tényteljesítmények és a kifizetések **monitoringja**;
- **csoportos áfaalanyiság** megvalósítása, mely jelentősen csökkenti a Cégcsoporton belüli elszámolások miatti finanszírozási igényt, ezáltal javítva a szűkös és hektikus egészségügyi finanszírozási környezetben a Cégcsoport likviditási helyzetét;

- **kilépés a kincstári számfejtési körből** – összesen 2500 fő jogszerű, problémamentes bér és TB számfejtése, megújult informatikai háttérrel, a gazdasági társasági környezetnek megfelelő szoftveres rendszerrel.

Műszaki üzemvitel, támogató tevékenységek, informatika, továbbá vagyonkezelés:

Lényeges kiemelni az infrastrukturális támogató tevékenységek kapcsán, hogy a **Cégcsoport jövőképe szerint az egészségügyi ellátás áll a fókuszban**. Ezért törekszünk az **üzemeltetési feladatok professzionális külső szolgáltatóktól** való igénybevételére. Azon tevékenységeket, és azokat olyan mértékig látjuk el belső erőforrásokkal, melyeknél ezt a Cégcsoport stratégiai céljai, a Holding irányítási feladatai, az adott időszak helyzete megkívánja, illetve amelyeknél az ár-érték arány ezt indokolja. Ezzel összhangban 2009. évben több kiszervezési, közbeszerzési eljárást is elindítottunk (pl. étkeztetés, beszerzés, logisztika, járatüzemeltetés kapcsán). 2009. évben megtörtént az orvosi gép-műszerek átalánydíjas javításának kiszervezése (outsourcing partner: Medical Systems Kft.).

A Cégcsoporton belüli vagyonkezelési tevékenységet 2009. év folyamán Alapító Okirata szerint a MEGYEI EGÉSZSÉGÜGYI Kft., valamint a VESZ Kft. látta el. Ugyanakkor lényeges hangsúlyozni, hogy 2009. évtől a Cégcsoportban a műszaki, infrastrukturális irányítás, keretkezelés, továbbá a belső végrehajtó kapacitások biztosítása, illetőleg a külső partnerek szerződéseinek felügyelete központosítottan, a Holding munkaszervezetében történik.

A műszaki terület munkáját az elmúlt évben meghatározta a **telephelyek centralizálása**, a szakmacsoportok, **diagnosztikai tevékenységek fizikai elhelyezésének** (telephelyek közötti, illetve épületen belüli) **racionalizálása**, továbbá a végrehajtott főbb **orvos-szakmai infrastrukturális fejlesztések** támogatása.

2009. év során az alábbi költözések hozták a legfontosabb változásokat:

- Foglalkozás-egészségügy áthelyezése (új helyszín: Bethlen u. 11-17.)
- Laboratórium áthelyezés 2 lépcsőben (új helyszín: Bethlen u. 11-17.)
- Pszichiátria (affektív) (új helyszín: Bethlen u. 11-17.)
- Nephrológia (új helyszín: Bethlen u. 11-17.) – 2009. július 01. napjától a szakfeladat megszűnt.
- Egynapos sebészet (új helyszín: KENÉZY KÓRHÁZ Nonprofit Kft., Bartók B. 2-26., Főépület)
- Gyermekek kardiológia (új helyszín: Fűvészkert u. 4.)
- Mammographia (új helyszín: Jerikó u. 27.) – KENÉZY KÓRHÁZ Nonprofit Kft. általi működtetésben.
- Nőgyógyászati rendelések összevonása: 7 db rendelőből 5 db rendelőbe való költöztetés, a felszabaduló területekre a KENÉZY KÓRHÁZ Nonprofit Kft. belgyógyászata költözött, illetve kialakítottunk egy védőnői szobát.
- Emellett csak a Csecsemő- és Gyermeosztály áthelyezése révén 1 354 m², a Gyermekek szakrendelések áthelyezése miatt pedig további 181 m² üres terület szabadult fel.
- Fűvészkerti ingatlan használatának megszüntetése.

Mind az épületek, mind az eszközök állagmegóvása, a kor szakmai színvonalának megfelelő pótlása, fejlesztése **jelentős nehézségekbe** ütközött a **2009. év szűk, és év közben is drasztikusan változó egészségügyi finanszírozása** miatt. Ezzel együtt a Cégcsoport ha-

tékonyabb működésével felszabaduló források legfontosabb felhasználási területe a betegellátás környezetének és eszközeinek korszerűsítése volt.

A Cégcsoporthoz tartozó telephelyekről, ingatlanokról ad áttekintést – 2009. év végi állapotok szerint – az alábbi táblázat:

Vállalat	Telephely/száma	Székhely / Telephelyek	Használt alapterület
Holding Zrt.	1	Székhely: Bartók B. út 2-26.	6 327 m ²
KENÉZY KÓRHÁZ Nonprofit Kft.	2	Székhely: Bartók B. út 2-26. További telephely: - Bethlen u. 11-17.	77 115 m ²
MEGYEI EGÉSZSÉGÜGYI Kft.	2	Székhely: Bartók B. út 2-26. További telephelyek: - Bethlen u. 11-17.	88 006 m ²
EJK Nonprofit Kft.	42	Székhely: Bethlen u. 11-17. További telephelyek: - orvosi rendelők - szakrendelők - fogászat - egyéb ingatlanok	11 019 m ²
VESZ Kft.	58	Székhely: Bartók B. út 2-26. További telephelyek: EJK-hoz hasonló struktúrában	10 615 m ²

A 2009. évben végrehajtott főbb beruházások tárgyáról és nettó értékéről ad tájékoztatást következő összefoglalónk:

- KENÉZY KÓRHÁZ Nonprofit Kft., Régi diagnosztikai épület I. emeletén egynapos sebészet kialakítása: 19 900 eFt;
- gyermek kardiológiai szakrendelő átalakítása (Jerikó u. 21.): 12 290 eFt;
- új Onkológiai Osztály kialakítása: 11 560;
- Rendelőintézet "B" épületének földszintjén található gyógyszerertár kialakítása: 13 080 eFt;
- régi diagnosztikai épületben szükségessé vált egyéb átalakítások, felújítások elvégzése: 7 000 eFt;
- Rendelőintézeti helyiségekben az átszervezés miatt festési, burkolási, gyengeáram és egyéb szerelési munkálatok elvégzése: 7 070 eFt;
- Informatikai Osztály irodahelyiségének kialakítása: 2 400 eFt;
- egyéb eszközbeszerzés: 770 eFt;
- a Kenézy Kórházban és a Rendelőintézetben kialakítandó gyógyszerertárak kiviteli terveinek elkészítése: 1 530 eFt.

Az orvos-szakmai, betegirányítási, gazdálkodási és igazgatási területeken végrehajtott informatikai fejlesztéseket, a rendszereket érintő jelentősebb változásokat a fentiekben már jeleztük.

A 2009. év rövid értékelését a Cégcsoport működése, gazdálkodása szempontjából meghatározó **egészségügyi teljesítmények, illetve a kapcsolódó finanszírozás** áttekintésével zárjuk, s ez adja az átvezetést a 2010. évi tervek, környezeti keretfeltételek meghatározásához, bemutatásához.

A betegellátási tevékenység finanszírozásának 2009. évi változásait, helyzetét az alábbi 4 szakaszra bontva mutatjuk be:

I. szakasz:

A **2009. évi OEP bevételének megtervezése** (Patika nélkül) az akkori finanszírozási jogszabály adta lehetőségek figyelembevételével történt, melynek fő számait az előző évi **teljesítmény volumenkorlát (TVK)** adatok adták.

>>> A TVK alapú elszámolásnál éves szinten, illetve időarányosan – az ellátási igények figyelembe vételével – havi bontásban határozzák meg a finanszírozási korlátokat. A korlát feletti betegellátás költségei nem kerülnek finanszírozásra. (Alapdíjak: 146.000 Ft / súlyszám; 1,46 Ft / németpont). Az éves korlátok ismeretében a várható összbevétel alapján tervezhető, szabályozható a betegellátásra fordítható költség (gyógyszer, szakmai anyagok, eszközök stb.).

A havi szezonindex 10%-on belüli átcsoportosításával és az osztályos teljesítményelvárások operatív koordinálásával az **I. negyedévi bevételek átlaga a KENÉZY KÓRHÁZ Nonprofit Kft. esetében 799,4 mFt / hó, az EJK esetében 288,6 mFt / hó volt.**

II. szakasz:

A 2009. április havi **finanszírozási változások – Előre Meghatározott Alapdíjjal Finanszírozott Teljesítmény (EMAFT)**, illetve **lebegtetett Ft értékek** bevezetése – után a betegellátási teljesítmények utáni **bevételek** hónapról-hónapra, összességében **15%-al csökkentek.**

>>> Az új rendszer szerint az előző évi tényleges teljesítmény 70%-át alapul véve, a havonta meghatározott EMAFT értéket országos alapdíjon, az afeletti teljesítményt havonta változó (lebegtetett) értékben – az országos összteljesítmény figyelembe vételével kalkulálva – finanszírozták. (Alapdíjak: 150.000 Ft / súlyszám; 1,60 Ft / németpont.)

A II-III. negyedév havi átlaga a **KENÉZY KÓRHÁZ Nonprofit Kft. esetében 676,6 mFt / hó, az EJK esetében: 227,3 mFt / hó volt.**

A lebegtetett Ft érték alakulása:

Időszak (2009)	Fekvőbeteg-ellátás finanszírozása	Járóbeteg-ellátás finanszírozása
Április	61.797 Ft / súlyszám	0.21015 Ft / németpont
Május	53.331 Ft / súlyszám	0,06675 Ft / németpont
Június	43.235 Ft / súlyszám	0,00941 Ft / németpont
Július	39.585 Ft / súlyszám (korrigált!)	0,08249 Ft / németpont
Augusztus	13.045 Ft / súlyszám	0,02017 Ft / németpont
Szeptember	19.078 Ft / súlyszám	0,08679 Ft / németpont
Eltérés: szept. – apr.	42.719 Ft / súlyszám	0,12336 Ft / németpont

III. szakasz:

A Kórházzövetség által kezdeményezett egyeztetések során létrejött megállapodás alapján a júliusi, illetve szeptemberi EMAFT értékek figyelembevételével kerül meghatározásra az ún. **kiegészítő finanszírozás**. A **kiegészítő finanszírozás** is csak **+1,35%-al** korrigálta a **havi átlagbevételt**. A finanszírozás időbeli csúszását és rossz kiszámíthatóságát jelzi, hogy a 2009. szeptember hónapra vonatkozó kiegészítő díj pontos mértéke még jelenleg, 2009. decemberében sem ismert.

IV. szakasz:

A finanszírozási helyzet ellehetetlenülése miatt **2009. novemberétől visszaállították a TVK alapú bázis finanszírozást**, mellyel együtt **fekvőbeteg szakellátásnál 16%-os, míg járóbeteg szakellátásnál 12%-os báziscsökkentést alkalmaztak és megszüntették a havi szezonális index adta átcsoportosítási lehetőséget is.**

>>> A TVK megállapításának alapját a 2007. október 01-től 2008. szeptember 30-ig terjedő időszakra a szolgáltató vagy az adott szolgáltatás tekintetében a szolgáltató jogelődje által jelentett és elszámolható teljesítmény mennyisége (a továbbiakban: bázisteljesítmény) képezi, melyen a 43/1999. (III. 3.) Korm. rendelet 27/A. § (1)-(2) bekezdése alapján korrigálás végezhető a finanszírozásra vonatkozó szabályok változásának teljesítményre gyakorolt hatásával.

2009. év IV. negyedévének hónapjaira jutó átlagos bevétel – fentiekből kifolyólag – a KENÉZY KÓRHÁZ Nonprofit Kft. esetében 657,5 mFt / hó, az EJK esetében 212,5 mFt / hó összegre prognosztizálható.

Tovább árnyalja a képet, ha megvizsgáljuk az **egészségügyi teljesítmények legfontosabb mutatóinak alakulását** a fekvő- és járóbeteg ellátó intézményeinkre az elmúlt években.

Teljesítmények, Bevételek	2006	2007	2008	2009	Eltérés: 2009-2006
KENÉZY KÓRHÁZ Nonprofit Kft.					
Fekvő esetszám	59 633	47 686	44 142	44 519	-15 114
Ápolási nap	435 619	330 713	340 310	334 902	-100 717
Lejelentett-súlyszám	52 872	38 769	37 157	37 207	-15 665
Volumenkorlát (III. EMAFT)	46 992	36 389	33 384	28 516	-18 476
EJK (anno VESZ Kht.)					
Járó esetszám	881 807	705 041	831 107	743 050	-138 757
Vizsgálatok száma	5 884 309	4 763 338	7 258 456	6 783 476	-899 167
Pontszám	1 546 828 027	1 266 339 156	1 781 167 238	1 664 854 976	-118 026 949
Pontérték	1 857 452 971	1 700 184 492	2 195 996 141	1 753 539 922	-103 913 049

A **fekvőbeteg-ellátásban 2006. évről 2009. évre** jelentős teljesítményszint csökkenést, s ennek megfelelően finanszírozási visszaesést volt kénytelen elszenvedni a Kórház. A TVK (EMAFT) értékek csökkenése pedig még erőteljesebben korlátozta a kórházi egészségügyi ellátás lehetőségeit. A **járóbeteg-ellátásban** pedig 4 év alatt érzékelhető mértékben csökkent az egy német pontra jutó forintérték, melynek következtében összességében mintegy 100 millió Ft-tal csökkent az intézményi szintű bevétel.

4. Tervezési premissák, várható környezeti feltételek

Mielőtt rátérnénk az üzleti terv készítése során figyelembe vett, 2010. évre várható belső és külső feltételekre, röviden bemutatnánk a tervekészítés folyamatát.

Az üzleti terv kidolgozásához szükséges **alapvetések**, a Cégcsoport egészét érintő **stratégiai fejlesztési irányok 2010. évben konzisztensek** lesznek továbbra is azon **tőrekvésekkel**, melyek érdekében a tulajdonos **Önkormányzatok a Holdingot létrehozták**, s magát a Cégcsoportot kialakították. A 2010. évre szóló konkrét vállalásokat, az **üzleti terv kulcselemeit** ezzel összhangban a **Holding, illetőleg a Cégcsoport felsővezetői, igazgatói** határozták meg 2009. őszén.

A 2010. évi üzleti terv gazdasági **részleteinek kidolgozása**, a szövegszerű változat elkészítése a **Holding gazdasági igazgatósága** által koordináltan **központosított** modellben történt.

Az üzleti terv kidolgozása során – mátrixszerűen – egyszerre kellett figyelemmel kísérni az egyes cégek, valamint a Cégcsoport szinten szakterületeket lefedő keretgazdák szakmai és pénzügyi terveit.

Keretgazdálkodási területek -Keretgazdák	Cégcsoport jogi egységei – Társaságok ügyvezetői					Összesen:
	Önkorm. Eü. Holding	Kenézey Kórház	Megyei Eü. Vagyonk.	EJK (VESZ Kft.)	VESZ Kft.	
Munkaügy, bérgazdálkodás						
Gyógyszer, gyógyászati segédeszközök						
Szakmai, nem szakmai anyagok						
Kiszervezett szolgáltatások						
Orvostechnika, műszak, energetika						
Informatika és kommunikáció						
Egészségügyi szakmai szolgáltatások						
Törzskari tevékenységek, Cégcsoport irányítása						
Összesen:						

A **szakmai tervek** kidolgozásában részt vettek az **érintett szakterületek**. Az egyes cégek szintjén az **ügyvezetők, szakmai vezetők** fogták össze ezt a munkát. A hatékonysági tartalmak feltárása, a gazdaságos működés érdekében a **keretgazdák és a Holding gazdasági vezetése** elvégezte a **szállítói szerződések tételes felülvizsgálatát**. A beszállítókkal egyeztetjük, szükség szerint újratárgyaltuk a 2010. évre vonatkozó szerződéses kereteket, számottevő áremelésnél mennyiségi csökkentéssel készítettük el a tervet. (A fenti ábra jelzi, hogy az orvos-szakmai eszközök, anyagok, szolgáltatások csak az egészségügyi ellátást végző cégeknél relevánsak. Törzskari, szakértői feladatok pedig csak a Holdingban vannak.)

A vállalatok szintjén, illetve a Cégcsoport egészére kalkulált **pénzügyi tervszámok** a fentiek alapján születtek meg: az **ügyvezetők és a Holding gazdasági vezetésének együttműködésében**, a kellő óvatosság elvét követve, tekintettel a tervezett fejlesztések finanszírozására is. Jelen üzleti tervet a **Holding felsővezetése** több körben tárgyalta, korrekciós javaslatot átvezetett, majd pedig **egyhangúlag jóváhagyta**.

Az üzleti terv feltételrendszere kapcsán rögzíthetjük, hogy a **Cégcsoport normál üzletmennyel számol**, a **jelenlegi 4 Tagvállalat megtartásával**, továbbá **tervezzük** – mint arra a későbbiekben még kitérünk – **további térségi ellátók, egészségügy intézmények integrációjának elindítását**. Ugyanakkor, elindított bővítési folyamat esetében is azzal kalkulálunk, hogy 2010. évben még nem fog lezárulni, hatásai 2011. évben válnak érzékelhetővé.

A működés megtervezésekor a Cégcsoport a **várhatóan rendelkezésre álló forrásokat** kiindulópontnak tekinti. Az egészségügyi finanszírozási rendszer 2009. év folyamán több ponton is módosult, mint arról a korábbiakban már beszámoltunk.

2010. évre az egészségügyi ellátásban a bevételi oldalon az alábbiakkal számoltunk:

- **2010. év I-III. negyedévére** a jelenleg rendelkezésre álló **november-decemberi bázisértékekkel** kalkulálva,
- **2010. év IV. negyedévére** pedig **havi normatált átlag alkalmazásával** végeztük az éves bevétel meghatározását.

Ezek alapján számszerűen:

- a **KENÉZY KÓRHÁZ Nonprofit Kft.** 2010. évi prognosztizált bevétele (betegellátás ideje szerint): **8 181 500 eFt.**
- az **EJK** 2010. évi prognosztizált bevétele (betegellátás ideje szerint): **2 671 100 eFt.**

Az alábbi táblázat összevetést ad a 2009. évi és a 2010. évi tervek viszonylatában.

Eves OEP bevételi tervek (eFt)	KENÉZY KÓRHÁZ Nonprofit Kft.	EJK Nonprofit Kft.	Osszesen
2009. évi terv	9 419 552	3 018 995	12 438 547
2010. évi terv	8 181 500	2 671 100	10 852 600
Eltérés: 2010-2009	- 1 238 052	- 347 895	- 1 585 947

A **gazdasági növekedés**, a **pénzpiaci adatok**, valamint az **infláció** kapcsán a Központi Statisztikai Hivatal 2010. évre vonatkozó előrejelzéseire építettünk. Azonban a költségek tervezése nem egyszerű inflációkövetéssel történt. Az egyes **költségek nagyságrendjének, arányainak** tervezésekor figyelembe vettük a korábbi évek tapasztalatait. Emellett a 2009. évben elvégzett szerződés-felülvizsgálat, valamint a **szállítói szerződések tételes áttekintése** és szükség szerinti újratárgyalása a tervezési időszakban szándékunk szerint feltárta és kiaknázzhatóvá tette a Cégcsoport esetében meglévő hatékonysági tartalékokat.

A Cégcsoport cégeire vonatkozó tervek tartalmazzák a **Cégcsoporton belüli szolgáltatások** tervezett ellenértékét, elszámolását is. Ennek alapját a 2009. évben kidolgozott **transzferárazási modell** 2010. évre vonatkozó előzetes kalkulációi adták. (Az üzleti terv záró fejezetében ezzel részletesen még foglalkozunk.)

Elsődleges cél a működés során a betegellátás lehető legmagasabb szintű teljesítése. Ugyanakkor a 2010. év során a korábbiaknál is nagyobb figyelmet kell fordítani a működés gazdaságos megvalósítására. Jelen üzleti terv szakmai, gazdasági és likviditási szempontból fenntartható pályát irányoz elő a Cégcsoport egésze számára. Azonban – éppen a feszített pénzügyi keretek miatt – már most jelezzük, hogy **2010. év nyarán felül kívánjuk vizsgálni a Holding és valamennyi Tagvállalat üzleti tervét**, aktualizálva majd azokat az addigi helyzetnek megfelelően. A felülvizsgálat tényéről és eredményeiről természetesen **részletesen tájékoztatjuk** majd a Holdingot tulajdonló Önkormányzatokat.

5. Holding szakmai terv

A 2010. év a Cégcsoport életében több szempontból is kritikus, lényeges időszakként jelezhető előre. A **finanszírozási helyzet** 2009. évben lezajlott drasztikus romlása 2010. évben is **komoly kihívásokat** állít a Cégcsoport elé, melyek eredményes kezelése valójában csak rendszer szintű változtatásokkal lenne elérhető. E gazdálkodási nehézségek ellenére a Holding és az egész Cégcsoport úgy tekint 2010. évre, mint a további fejlődést megalapozó évre, amikor **számottevő szakmai és infrastrukturális változások előkészítését** kell elvégezni.

A Holding létrehozásakor megfogalmazott stratégiai vállalások beteljesítése szempontjából kiemelt fontosságú a **Cégcsoport egészségügyi ellátási tevékenységének fejlesztése**.

Ez megragadható egyrészt Debrecen Városának, illetőleg közvetlen környezetének szintjén: lényeges a **Cégcsoport és a Debreceni Egyetem Orvos- és Egészségtudományi Centrum** közötti, már megkezdett **együttműködés** folytatása és **elmélyítése** – az itt lakók érdekeit szolgáló, átgondolt integráció elindítása.

Természetesen a Holding **tágabb földrajzi körben**: megyei, regionális, s az országhatárokon átnyúló szinten is folyamatosan értékeli a nyújtott egészségügyi ellátások kibővítésének lehetőségeit. A vizsgálatok kiterjednek **több egészségügyi ellátási szinten** történő fellépés elemzésére – ide értve pl. a kistérségi járóbeteg ellátók fejlődő hálózatát.

A Holding irányítása alatt a Cégcsoport továbbra is fenntartja és követi a 2008. év során megfogalmazott alapvető szakmai irányokat, stratégiai prioritásokat, így fontos célként tartjuk szem előtt 2010. évben is a **megyei / térségi szintű ellátásszervezés fejlesztését, a korszerű betegirányítás** megvalósítását. Ezzel összhangban törekszünk az alapellátást biztosító háziorvosoktól kiindulva a legmagasabb progresszivitási szintet képviselő klinikai egységekig bezárólag a partneri szemléletű együttműködések kialakítására:

- a betegellátásból fakadó mindennapi információcsere,
- a szűrési, betegellátási és rehabilitációs feladatok,
- az oktatási és kutatási tevékenységek,
- a pályázatok és projektek összehangolása, illetve közös végrehajtása,
- valamint a betegellátás minőségét, biztonságát és hatékonyságát szolgáló egyéb lépések megvalósítása által.

Az orvos-szakmai tevékenység minőségét alapvetően meghatározza az az **infrastrukturális környezet**, melyben az megvalósul. Erre tekintettel, 2010. év folyamán a középtávú fejlesztési célokkal összhangban a Holding – a tulajdonos Önkormányzatokkal egyeztetve – előkészíti és elindítja a **Cégcsoport épített (egészségügyi) infrastruktúrájának új alapokra helyezését**. Az infrastruktúra fejlesztésében kulcsfontosságú az elérhető pályázati források megfelelő bevonása, ezért a pályázatmenedzsment kiemelt figyelmet kap 2010. évben a Holdingon belül.

Hisszük, hogy környezetünk, ellátottaink számára mindezek által a jövőben korszerű szemléletű definitív ellátást nyújthatunk, sikereobb prevencióval javíthatjuk a leggyakoribb betegségek korai felismerését, társadalmi szinten csökkenthetjük az indokolatlanul, illetőleg a késői diagnózis miatt igénybe vett magas szintű ellátások számát, ezáltal biztosítjuk a rendelkezésre álló források hatékony felhasználását, a betegjogok megfelelő érvényesítése mellett, támogatva az utánpótlás képzését és az ellátásban dolgozók tudásának bővítését.

A fentiekben jelzett stratégiai fejlesztési irányok, illetve akciók részletes tartalmi, pénzügyi kidolgozása folyamatban van, e munkák eredményéről a Holding vezetése 2010. év tava-

szán beszámol a Holding Tulajdonosainak, s ezután döntésük szerint véglegesíti majd a Cégcsoport középtávú orvos-szakmai fejlesztési programját.

A továbbiakban a Holding, mint irányító szerv munkaszervezetének, igazgatóságainak 2010. évre vonatkozó főbb terveit mutatjuk be. (A KENÉZY KÓRHÁZ Nonprofit Kft. és az EJK esetében a rövid üzleti terv keretében a későbbiekben kitérünk még a 2010. évre vonatkozó főbb orvos-szakmai tervekre.)

Holdingirányítás, törzskari – vezetéstámogató – tevékenységek:

- a **Cégcsoport szakmai bővítési és infrastrukturális fejlesztési lehetőségeire döntés-előkészítő** anyagok kidolgozása, a Tulajdonos Önkormányzatok döntéseinek végrehajtása;
- **középtávú orvos-szakmai fejlesztési program** kidolgozása, mely megadja a külső (földrajzi-demográfiai-jogi-ágazati), és az intézményi belső környezet, nyújtott egészségügyi ellátási teljesítmények részletes elemzését, összevetését (benchmarkingját) az illeszkedő hazai intézményekkel, ellátási területekkel, valamint a következő évekre átfogó módon és szakmánként / szakmacsoportonként meghatározott konkrét célokat, elérendő teljesítménymutatókat, s a szükséges ráfordításokat – összhangban a Cégcsoport küldetésével, stratégiai céljaival, illetve a következő években várható ágazati irányítási és finanszírozási modellel;
- a **stratégiai és az operatív elemzési, döntéstámogatási kompetenciák fejlesztése**, az alkalmazott controlling módszerek és eszközök további korszerűsítése (a pénzügyi típusú konszern-controlling, az orvos-szakmai teljesítmények és finanszírozás tervezése és elemzése, az osztályos (fedezeti) felelősségi rendszer, illetőleg a Cégcsoport szintű keretgazdálkodás 2009. évben kidolgozott, összehangolt rendszerének implementálása, informatikai leképezése);
- **professzionális pályázatmenedzsment és belső monitoring** biztosítása az elérhető és a stratégiai célok szempontjából releváns, megcélzandó Uniós és egyéb pályázati források megszerzése, illetve a szabályszerű leírások, elszámolások megvalósítása érdekében;
- a megnövekvő súlyú és értékű beruházások, pályázati és egyéb projektek jóváhagyott keretek (elvárt tartalom, időtartam, költségek stb.) szerinti végrehajtása érdekében a **Cégcsoporton belüli projektmenedzsment és projektkoordináció** meglévő eljárásainak, technikáinak standardizálása, egységes szabályozása, szervezeti keretekbe illesztése, s oktatása;
- a **humán erőforrás menedzsment fejlesztése**, egyéni teljesítménytervezési és értékelési rendszer kialakítása, a meglévő vezetői felelősségi és motivációs rendszerek finomhangolása, összehangolása, továbbgondolása – ugyanakkor kiemelt figyelem a munkaügyi eljárások jogszerűségére, aktuális specialitásaira;
- a **Cégcsoport szervezeti kultúrájának, stratégiai célokkal összhangban álló értékrendjének tudatos építése**, a középvezetői réteg felelősségvállalásának és vezetői szerepének megerősítésével (hangsúlyosan az egészségügyi ellátást végző osztályok esetében), a középvezetőkkel közös szakmai tervezés és kontroll gyakorlásával, továbbá a 2009. évben lerakott alapokra támaszkodó rendszeres belső kommunikációval, a stratégiai irányok ismételt és egyértelmű megerősítésével.

Igazgatás, adminisztráció és kommunikáció:

- a **Cégcsoport társaságirányítási fórumainak, eljárásainak szabályszerű** működtetése, lebonyolítása, dokumentálása;
- az újonnan kialakításra kerülő **Humánpolitikai Osztály** működési rendjének, eljárásainak kidolgozása, elindítása, s mindehhez alapvető elemként: a megfelelő szakmai vezető megtalálása;
- kiemelt figyelem a **munkaügyi területen az aktív dolgozói személyi anyagok**, munkaszerződések, kollektív szerződések nyilvántartására, aktuális jogszabályi rend szerint teljes körűvé tételére;
- az igazgatás és az adminisztráció eszközeivel, munkavállalói állományával a **Holding és tagvállalatok közötti információcsere** támogatása, a társaságirányítás és a munkaszervezetek szintjén egyaránt – a **feladatellátás harmonizálása**, automatizmusok kiépítése, s ezzel egy időben a vezetői kontroll és kommunikáció, valamint a tudatos kockázatkezelés megerősítése;
- a Cégcsoporton belül 2009. évben **egységesített igazgatási, iktatási, szerződéskezelési folyamatok finomhangolása**, a tapasztalatok alapján szükséges korrekciók végrehajtása;
- a szerződéstár kibővítése: a Cégcsoport szinten jelentékeny számosságú és szakmai súlyú **szerződésállomány szkenelésével**;
- a **peres, nem peres és egyéb hatósági eljárások** kezelésére új informatikai rendszer kidolgozása, bevezetése;
- a társaságirányítási dokumentumok, valamint a belső szabályzatok, utasítások ismételt áttekintése, ahol szükséges: a **jogszabályi változásoknak** való megfelelés érdekében azok átdolgozása;
- végül, de nem utolsó sorban az **egészségügyi tárgyú jogszabályok** teljes körű áttekintése, módosítási javaslatok kidolgozása.

Gazdálkodás:

- A 2009. évi központosított gazdasági adminisztráció tapasztalatai alapján a **gazdálkodási folyamatok lefűtésának gyorsítása, további racionalizálása**, a túlszabályozottság elkerűlése, ugyanakkor a kiegyensűlyozott, átlátható, szabályszerű könyvvitel és bérszámfejtés biztosítása. A funkcionális és folyamatati változások átvezetése a Szervezeti és Működési Szabályzaton.
- **Jogszabályi változások** folyamatos nyomon követése, a szükséges változások átvezetése az alkalmazott módszerek, a követett szabályozás és a támogató informatikai rendszerek tekintetében.
- A konszernekre jellemző, **professzionális és élen járó vállalati gazdálkodási gyakorlatok, technikák tudatos implementálása** 2010. év folyamán a Holding pénzügyi menedzsmentjének, a Cégcsoport likviditásának további javítására – ezzel is igyekszünk válaszolni a külső finanszírozási környezet adta kihívásokra. Ehhez szükséges a gazdasági adminisztrációt végző munkatársak tervezett képzés-fejlesztése, a szakmai eljárásrendek további standardizálása, valamint a Cégcsoport szintű gazdálkodási szemlélet, nyelvezet, kultúra egységesítése.
- A **2010. évre vonatkozó konszolidáció alapos előkészítése**, a szükséges nyilvántartások évközi vezetése, az alapadatok rendszerezése, a végrehajtandó konszolidációs eljárások tételes megtervezése, a szakterület speciális számviteli módszereinek

külső szakértőkkel közös részletes végiggondolása, az Önkormányzati Egészségügyi Holding Zártkörűen Működő Részvénytársaság által vezetett Cégcsoportunkra szabása, folyamatí és szakmai szabályzatban rögzítése.

- A **transzferárazás modelljének finomhangolása**, további alkalmazása, a Cégcsoport szintű optimalizált belső finanszírozás megteremtése érdekében, a kereteket kijelölő jogszabályok és az összehasonlító piaci árakban megjelenő korlátok figyelembe vétele mellett.
- A Cégcsoport működése szempontjából kulcsfontosságú vezetői döntéstámogatás, **controlling**, illetőleg a **pályázatmenedzsment** gazdasági adatokkal történő támogatása, pénzügyi-számviteli kompetenciák becsatornázása ezen feladatok eredményesebb ellátása érdekében.

Műszaki üzemvitel, támogató tevékenységek, informatika, továbbá vagyonkezelés:

A vagyonkezelési feladatok ellátása racionalizált, költséghatékony, „karcsú” szervezeti keretek között történt már 2009. évben is. 2010. év folyamán a **Holding vezetése megvizsgálja** annak lehetőségét, hogy a **Cégcsoporton belül működő jelenlegi két vagyonkezelő cég:** a MEGYEI EGÉSZSÉGÜGYI Kft. és a VESZ Kft. rövid vagy középtávon **összevonásra** kerüljön. Az elemzés eredményeit bemutatjuk a Tulajdonosok számára, s döntésük szerint fog a vagyonkezelés a jövőben megszervezésre kerülni.

A vagyonkezelés esetében is igaz, hogy a **jogszabályi változások** (beleértve az önkormányzati szintű szabályozási módosulásokat is) folyamatos nyomon követése és implementálása megtörténjen.

Vagyonkezelési szempontból **kulcsfeladat az egészségügyi ellátást, a közfeladatot szolgáló épületek, a háttér infrastruktúra állagmegóvása.**

A vagyonmegóvás alapvető problémája 2010. évben is az marad, hogy az ingatlan, gép, orvosi gép-műszerek, technológiai rendszerek **amortizációja mellett a szükséges pénzügyi forrás nem áll rendelkezésre** annak érdekében, hogy a **műszaki állapot és a vagyonmegóvás megfelelő szintű legyen.**

Ugyanakkor – pályázati forrásokra is aktívan támaszkodva – az alábbi fejlesztések technikai, műszaki részeinek biztosítása lényeges feladatot jelent majd a következő évben:

- Sürgősségi Betegfelvételi Osztály – átfogó fejlesztés, bővítés;
- Sürgősségi Betegfelvételi Osztály – MRI berendezés telepítése új épületszárnyban;
- az OTI (Bethlen utcai rendelőintézet) projekt keretén belül a diagnosztikus blokk kialakítása, fejlesztése, az OTI működésének további ésszerűsítése a rendelők házón belüli mozgatásával, a rendelésszervezés további optimalizálásával.

Lényeges műszaki feladatot jelent az egészségügyi ellátást szolgáló infrastruktúra (központi műtő, intenzív, diagnosztika, sterilizáló stb.) fejlesztését vagy pl. az energiahatékonyság javítását célzó **pályázatok szakmai tartalmának** kidolgozásában való részvétel, illetve a pályázatok elnyerését követően 2010. év folyamán a kapcsolódó **közbeszerzési eljárások elindítása / lefolytatása és egyéb technikai előkészítő munkálatok** elvégzése.

Az infrastrukturális támogató tevékenységeknél **2010. év kulcsfeladata a Cégcsoport szintű szerződés optimalizáció megvalósítása, lezárása** – további hatékonyságnövelési tartalmakat kiaknázva ezzel: valamennyi partneri szerződésnél tételesen értékelve és megvalósítva a szerződéskötés centralizációjának megfelelő mértékét (Holding vs. Tagvállalat).

Az **informatika esetében** – a Cégcsoport 2009. év során letisztult működési modelljének és elhelyezkedési rendjének ismeretében – 2010. évben a legfontosabb feladat a **Cégcsoport**

vállalatai, illetve az egyes cégeken belüli szervezeti egységek közti információáramlást jobban, korszerűbben támogató rendszermódosítások, fejlesztések elkészítése és bevezetése (részletekre a tagvállalati szakmai tervekben még kitérünk).

6. Pénzügyi terv

A Holding pénzügyi tervének legfontosabb elemeit összegzi az alábbi eredménykimutatás.

Sz.	Megnevezés	2010. évi terv (eFt)
1.	Szolgáltatás értékesítése (Transzferár)	1 151 424
I.	Értékesítés nettó árbevétele	1 151 424
II.	Egyéb bevételek	
4.	Anyagköltség	66 355
5.	Igénybevett szolgáltatások	240 507
6.	Egyéb szolgáltatások	8 394
III.	Anyagjellegű ráfordítások	315 256
7.	Bérek költségei	513 492
8.	Személyi jellegű egyéb kifizetések	95 854
9.	Bérfelárak	187 465
IV.	Személyi jellegű ráfordítások	796 811
V.	Értékcsökkenési leírás	4 066
VI.	Egyéb ráfordítások	2 500
A	Üzemi tevékenység eredménye	32 791
VII.	Pénzügyi műveletek bevételei	1 107
VIII.	Pénzügyi műveletek ráfordításai	24 000
B	Pénzügyi műveletek eredménye	-22 893
C	Szokásos vállalkozási eredmény	9 898
D	Rendkívüli eredmény	
E	Adózás előtti eredmény	9 898
F	Adózott eredmény	
G	Mérleg szerinti eredmény	

A Cégcsoport irányításáért, a gazdasági, műszaki és ügyviteli támogató feladatok ellátásáért, valamint a belső szakértői, törzskari tevékenységek biztosításáért felelős Holding 2010. évre tehát **alacsony nyereséggel, kvázi pozitív nullszaldós** működéssel számol. Ez megfelel a Holding működési, gazdálkodási modelljének, logikájának.

A Holding bevételei a Tagvállalatoknak nyújtott szolgáltatások ellenértékéért kapott díjakból, vagyis a transzferárakból származnak. Ez azt jelenti, hogy a Holding Cégcsoporton belülről szerzi bevételeit, vagyis működésének megtervezésekor egyértelműen tekintettel kell lenni a Cégcsoport többi tagjának fenntartható működésére, valamint a transzferár szabályozásból adódó piackonform díjszintekre is. Ugyanakkor a Holding **működtetése hosszú távra szól, a térségi egészségügyi stratégiai céloknak alárendelt**. Ezért költségvetése nem csökkenthető le oly mértékben, hogy az veszélyeztesse azon célok elérését, amelyek érdekében létrehozták.

A transzferárak felülvizsgálata, monitorozása 2009. évben három alkalommal történt meg. A monitoringok tapasztalatait hasznosítva készítettük el a 2010. évi bevételi tervszámokat. A transzferárazás, annak kialakítása, dokumentáltsága és a valóságnak történő megfelelése már 2009. évben is, de 2010. évben az adóhatóság kiemelt vizsgálati szempontja. Ennek megfelelően rendkívüli gondossággal, körültekintően igyekeztünk eljárni.

A Holding eredménytervének részletező bemutatását az „Értékesítés nettó árbevétele” sorral, az alábbi táblázatban kívánjuk bemutatni. Tagvállalatonként és tevékenységenként a Holding által nyújtott valamennyi szolgáltatás értékét tartalmazza.

Eves nettó (éFt)	KENEZY KÖRHÁZ Nonprofit Kft.	MEGYEI EU. Kft.	EJK Nonprofit Kft.	Vesz Vagyoni- kezelő Kft.	Összesen
MINDÖSSZESEN	770 088	90 156	217 128	74 052	1 151 424
I. Törzskari szolgáltatások	164 604	26 604	49 032	12 876	253 116
Vezérigazgatóság szintű vezetésirányítási szolgáltatások	75 612	11 400	21 036	5 484	113 532
Igazgatóság szintű vezetésirányítási szolgáltatások	45 636	9 840	12 696	4 740	72 912
Belső Ellenőrzés	4 728	1 020	1 320	492	7 560
Pályázatfigyelés, pályázatmenedzsment	2 748	0	2 748	0	5 496
Minőségirányítás	9 036	1 944	2 508	936	14 424
Stratégiai kontrolling	11 040	2 388	3 072	1 152	17 652
Humán Erőforrás Menedzsment	3 348	0	1 200	12	4 560
Munka- és egészségvédelem	12 456	12	4 452	60	16 980
II. Üzletviteli szolgáltatások	218 196	10 164	74 856	6 840	310 056
Pénzügyi szolgáltatás	25 308	5 460	7 044	2 628	40 440
Számviteli szolgáltatás	31 572	2 364	15 132	1 320	50 388
Jogi szolgáltatás	15 012	2 208	4 536	2 388	24 144
Kommunikációs és szervezési szolgáltatás	32 148	48	11 496	168	43 860
Munkaügyi és bérszámfejtési szolgáltatás	65 160	84	23 292	336	88 872
Finanszírozás menedzsmenti és szakmai kontrolling szolgáltatás	48 996	0	13 356	0	62 352
III. Informatikai szolgáltatás	69 156	10	20 640	984	90 780
IV. Üzemviteli és ellátási szolgáltatások	318 132	53 388	72 600	53 352	497 472
Műszaki és üzemviteli szolgáltatás (ki nem szervezett tevékenység)	172 296	34 176	13 020	13 020	232 512
Műszaki és üzemviteli szolgáltatás (kiszervezett tevékenység)	46 332	10 992	26 376	1 128	84 828
Logisztikai szolgáltatás	51 408	8 220	6 420	35 172	101 220
Gépjármű-üzemeltetési szolgáltatás	48 096	0	26 784	4 032	78 912

Az alábbiakban a ráfordítások főbb tételeit mutatjuk be.

Az „Anyagköltség” soron szereplő 66 355 ezer forintnyi összeg tartalmát tekintve, ezer forintban kifejezve, az alábbi fő csoportok azonosíthatók:

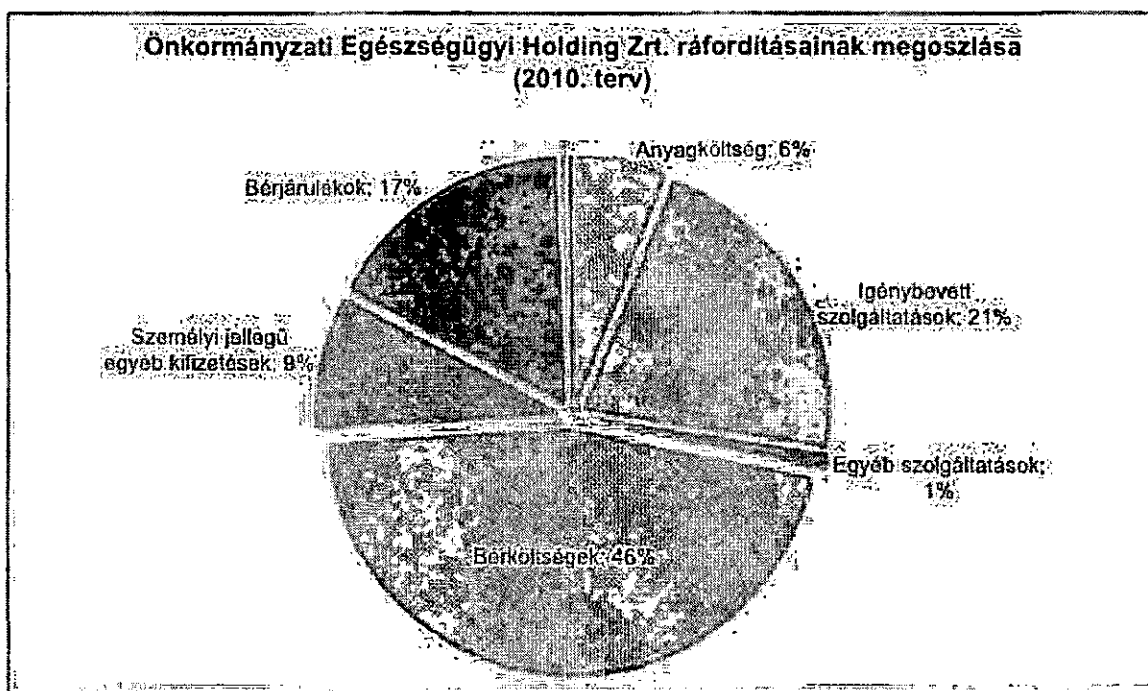
- irodaszerek, nyomtatványok költségei 2 760
- kisértékű tárgyeszközök, berendezési tárgyak vásárlása 12 360
- műszaki és informatikai anyagok vásárlása 6 000
- energiaköltségek 45 135.

„**Igénybevett szolgáltatások**” között az alábbi főbb tételeket emelhetjük ki, ezer forintban kifejezve:

• bérleti díj	64 570
• takarítás	29 000
• munka-, baleset-, tűzvédelem	6 300
• informatikai szolgáltatások (licenc-, support díjak stb.)	48 436
• egyéb szakmai szolgáltatások (posta, tanácsadás stb.)	54 600.

Az „**Egyéb szolgáltatások**” sor biztosítást, hatósági díjakat, eljárási költségeket, a tagsági és különböző egyéb díjak költségeit tartalmazza.

Mint az alábbi diagram is mutatja, a Holding ráfordításainak több mint 70%-át a **béreköltségek, személyi jellegű egyéb kifizetések és bérjárulékok teszik ki**. Az ábrát követően pedig a személyi jellegű ráfordításokat – súlyuknak megfelelően – részletezetten is bemutatjuk.



A **létszám** adatokat tekintve a **2009. december 31.** napján fennálló statisztikai állományi létszám a Holdingban **256 fő** volt. A 2010. üzleti év során a létszám adatok felülvizsgálata a kiemelt feladatok közé tartozik. Az üzleti év végére a statisztikai állományi létszám alakulása 200 főben került meghatározásra.

A Holding foglalkoztatási szerkezetét jelzi, hogy az alapbérek 98,6%-át teljes munkaidőben foglalkoztatottak kapják.

A „Személyi jellegű ráfordítások” soron szereplő összeget az alábbi táblázat részletezi.

Megnevezés	2010. évi terv (eFt)
Alapbér összesen:	429 846
Pótlékok összesen (vezetői, munkahelyi, nyelv, illetménykiegészítés, egyéb, veszélyességi):	42 782
Ügyeleti díj	5 091
Készenléti díj	3 316
Műszakpótlék	9 154
Helyettesítési díj	179
Rendkívüli munkavégz.	1 050
Munkaszün.napra fiz.	18 698
Teljesítményhez kötött jutalom	3 376
Változóbér összesen:	40 864
Bérköltségek összesen:	513 492
Jubileumi jutalom	3 333
Szabadság, szabadság megváltás	44 922
Tanulmányi szabadság	217
Betegszabadság	4 076
Táppénz 1/3	1 967
Foglalkoztatottak sajátos juttatásai:	54 515
Személyhez kapcs. kgtérítések és hozzájárulások:	7 094
Végkielégítés	5 938
Felmentési időre szóló bér (Munkavégzés alóli mentesség)	3 545
Átszervezés miatti lét.csökk. költségei:	9 483
Állományba nem tartozók juttatásai (megbízási díjak, tiszteletdíjak, egyéb)	600
Egyéb kifizetések összesen (caféteria, üdülési csekk, utalványok, támogatások)	24 162
Személyi jellegű egyéb kifizetések összesen:	95 854
Foglalkoztatót terhelő járulékok összesen:	187 465
ÖSSZES SZEMÉLYI ÉS SZEM.JELL.KIADÁS	796 811

Az alacsony szintű, mindössze 4 066 eFt-os értékcsökkenés kalkulációjánál a jelenlegi, valamint a beszerezni kívánt tárgyi eszközök 2010. évre vonatkozó tervezett értékcsökkenését jelenti, továbbá a beruházások aktiválási időpontjától számított értékcsökkenést is figyelembe vettük.

A következőkben bemutatjuk az egyes Tagvállalatokra vonatkozó 2010. évi szakmai és pénzügyi tervek kulcselemeit. Ezt követően az üzleti terv záró fejezetében Cégcsoport szintre felösszegezzük a 2010. évi gazdálkodás legfontosabb tervezett paramétereit.

7. Célcsoport szintű gazdálkodás

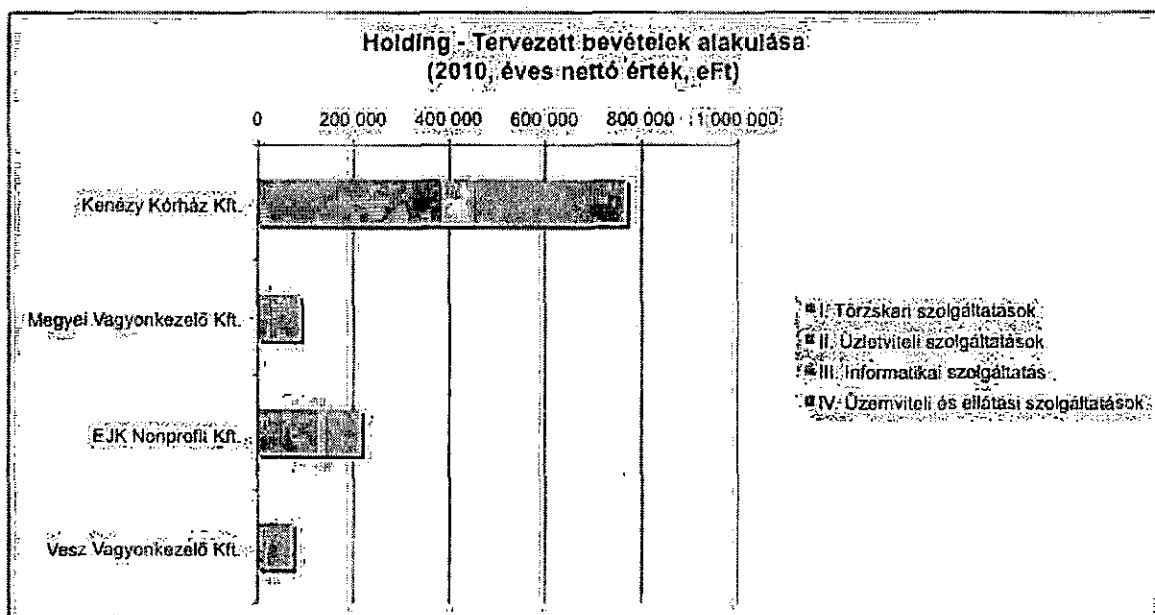
7.1. Belső szolgáltatások, transzferárok – összesített pénzügyi adatok

A Holding szervezetének kialakítása során a Tulajdonosok és a Vezetés az irányítási, adminisztratív és egyéb támogató tevékenységek Holdingban történő központosított ellátása (illetőleg bizonyos esetekben a kiszervezése) mellett kötelezte el magát. A vagyonkezelési feladatokat **vagyonkezelő tagvállalatok** látják el. Összességében **jelentős teljesítményáramlás** jellemző a Célcsoporton belül. Ezek elszámolását szolgálják a transzferárok. **2009. évben** gondos előkészítés után **kialakítottuk Célcsoportunk transzferárazási rendszerét** – figyelve a nemzetközi és hazai jogszabályok és irányelvek előírásaira, ugyanakkor stratégiai és elszámolási, számszerűsítési szempontokat is mérlegelve. Az ún. **költség-jövedelem módszert** alkalmazzuk, melynek lényege, hogy a piaci alapon meghatározott profitráták segítségével megnövelt – az egymásnak nyújtott szolgáltatásokhoz kapcsolódó – költségek teljes mértékben felosztásra kerülnek a szolgáltatást igénybevevő tagvállalatok között. **Okozathú és az extra profitot elkerülő transzferárral** dolgozunk.

2009. évben negyedévenkénti monitoringgal is nyomon követtük a kiszámlázott transzferárok és a tényleges teljesítések alakulását. Úgy tapasztaltuk, hogy a **transzferárazás segíti** tevékenységeink, a belsőleg nyújtott szolgáltatások folyamatos felülvizsgálatát, tervezését és kontrollját, a **Holding működés átláthatóvá, hatékonyá** tételét, a **Célcsoport szintű optimalizációt**. A modellezés kikényszeríti a társasági naturáliák, mérőszámok karbantartását, így a pénzügyi tételek mellett folyamatonként ezen adatok is kellő és rendszeres vezetői figyelmet kapnak, ez a transzferárazás pozitív externális hatása.

A Holding a transzferárok részletes alátámasztását a jogszabályban előírt határidőre transzferár dokumentálási kötelezettségével teljesíti.

Az előzőekben már bemutattuk, hogy a Holding transzferárból adódó bevételei a tervek szerint miként alakulnak 2010. évben, az alábbiakban egy diagrammal adunk erről összefoglalást.



7.2. Keretgazdálkodás, controlling

Az Önkormányzati Egészségügyi Holding Zártkörűen Működő Részvénytársaság irányításával **2009. évben** kidolgozásra kerültek a keretgazdálkodás és a controlling rendszerek új típusú, **Cégcsoport szintű** működtetését biztosító **eljárásrendek, módszerek**. **2010. évben** továbbra is **fenntartjuk** a keretgazdálkodás és a controlling egymást támogató rendszerét, s **fejlesztjük** azok **informatikai támogatását**, illetve **standardizáljuk**, és **részletek szintjén pontosítjuk** működésüket.

A keretgazdálkodás célja a Holding, valamint az irányítása alá tartozó Tagvállalatok fenntartható és eredményes gazdálkodásának biztosítása, illetve likviditásának megőrzése. A keretgazdálkodás lényege a kötelezettségvállalás folyamatának megfelelő **kézben tartása**: az igények felmerülésétől a kötelezettségvállaláson át a teljesítések igazolásáig, a számlaérvényesítésig és utalványozásig, a megfelelő pontokon ellenjegyzési **jogköröket** beiktatva.

A keretgazdálkodás a következő **8 szakterület szerint tagolódik**: munkaügyi és bér gazdálkodás; gyógyszerrel, gyógyászati segédeszközzel történő gazdálkodás; szakmai és nem szakmai anyagokkal, eszközökkel történő gazdálkodás; vállalkozásba adott, kiszervezett és egyéb szolgáltatásokkal kapcsolatos gazdálkodás; műszaki, orvostechikai és energetikai gazdálkodás; informatika és kommunikáció; egészségügyi szakmai szolgáltatások; törzskari tevékenységek, cégcsoport irányítás, tagvállalati központi irányítás.

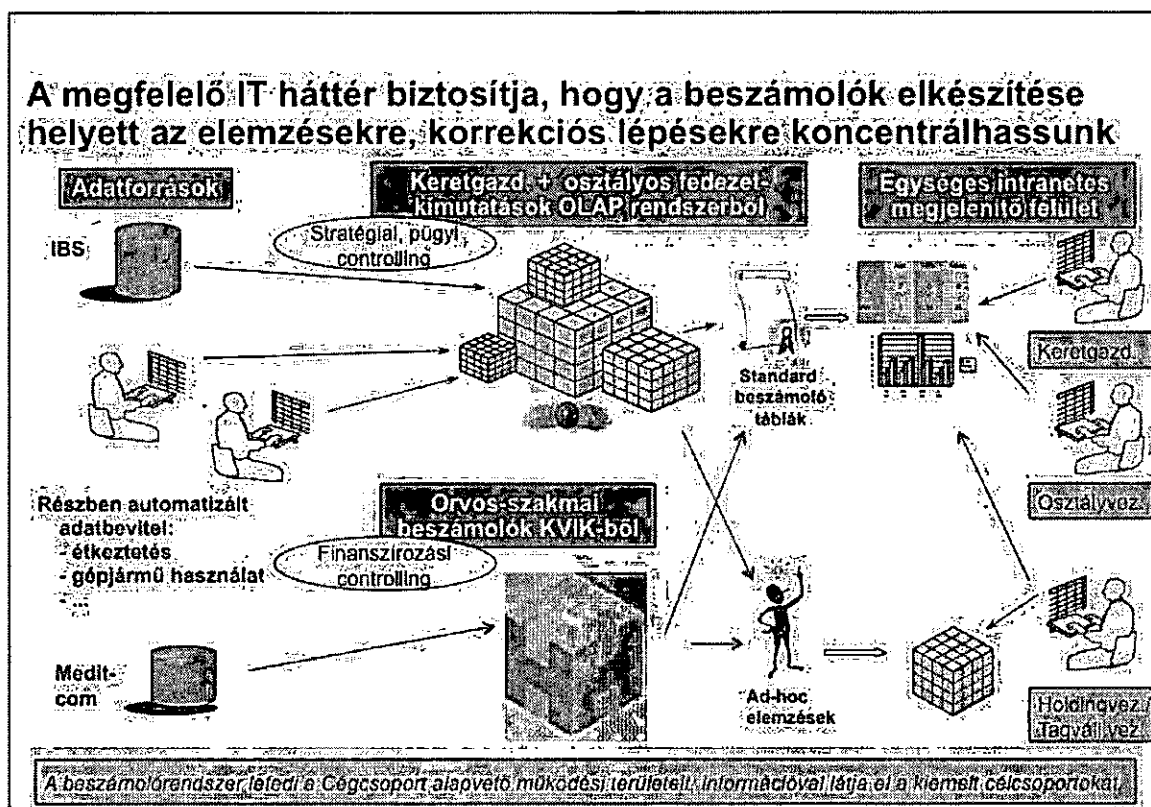
A **keretgazdálkodók** olyan gazdálkodási feladattal megbízott munkavállalók, aki egy szakmailag körülhatárolható terület gazdálkodásának biztosítása érdekében, meghatározott időtartamra, meghatározott pénzkerettel rendelkeznek, a Holding szakmai és gazdasági vezetésének írásbeli megbízása alapján. A keretgazdálkodók részt vesznek az éves terv kidolgozásában, továbbá munkájukkal segítik a szakmai és pénzügyi tevékenységek, valamint a Holding és a Tagvállalatok közötti feladatok összehangolását. A keretgazdálkodók az éves és havi keretekkel rendelkeznek, ugyanakkor év közben pl. a finanszírozás jelentős változásai a keretek módosítását okozhatják.

A Cégcsoport controlling rendszere jelenleg az alábbi fő szakmai kérdéskörökre fókuszál:

- biztosítja az **egészségügyi szakmai teljesítmények** és a **finanszírozási, bevételi adatok** elemzését;
- az **egészségügyi ellátó osztályok** vezetőinek munkáját **többszintű fedezetkimutatással** támogatja, a külső és endo (belső) bevételek és költségek, kiemelten az osztály által közvetlenül befolyásolható teljesítmények és erőforrásfelhasználások kimutatásával;
- **vezetői információs táblákkal** átfogó értékelést ad a Cégcsoport társaságainak **pénzügyi, likviditási** helyzetéről, az anyagi és személyi jellegű költségekről, továbbá a **kiemelt projektek, pályázatok**, jogi ügyek stb. státuszáról

Lehetőségeink függvényében teszünk lépéseket 2010. évben további szakmai, módszertani fejlesztések megvalósítására, így pl. önálló humán, projekt vagy beruházás-controlling kialakítására.

A **keretgazdálkodás és az osztályos gazdálkodás, controlling összehangolását** a keretgazdálkodói és a főorvosi szakmai értekezletek megfelelő ütemezése, előkészítése, dokumentálása biztosítja, valamint az, hogy a fejlődő informatikai háttér eredményeként a döntéstámogatást, gazdasági adminisztrációt végző munkatársak idejük nagyobb részét fordíthatják az elemzésekre, javaslatok kidolgozására (az adattáblák manuális összeállítása helyett), míg a vezetők számára az új rendszerek pontosabb, standardizált, jól követhető és határidőre rendelkezésre álló információkat jelentenek.



7.3. Csoportos adóalanyiság

A Holding irányítása alatt a **Cégcsoport 2009. évben sikeresen alakította ki az ún. csoportos adóalanyiság** rendszerét: az Adóhatósághoz benyújtott kérvény elfogadása érdekében módosította számviteli és gazdálkodási rendjét. Részletes számítások, szakértői egyeztetések és gondos előkészítés után határoztuk el, hogy a csoportos adóalanyiság bevezetésével kihasználjuk az ÁFA törvény adta kedvező lehetőséget a Cégcsoport belső pénzügyi elszámolásainál, vagyis azt, hogy **a csoporttagok egymás közötti ügyletei után nem keletkezik a jövőben áfafizetési kötelezettség**. A Holding bevételei meghatározó részét a Cégcsoporton belüli gazdasági tevékenységből szerzi (a Tagvállalatoknak nyújtott szolgáltatásokból), mely jelentős fizetendő áfa összeget generál. Ugyanakkor az e szolgáltatásokat igénybe vevő, egészségügyi tevékenységet végző tagvállalatoknál – mivel a humán egészségügyi szolgáltatások tárgyi adómentesek – az egészségügyi tevékenységhez kapcsolódóan az előzetesen felszámított áfát visszaigényelni nem lehet.

2010. évben Cégcsoport szinten a csoportos áfaalanyiságnak köszönhetően kalkulációink szerint **190 mFt megtakarítást** érünk el, emellett a csoportos adóalanyiság kedvezőbb likviditási, pénzügyi menedzsment kereteket teremt a normál adóelszámolási rendszerhez képest, mely szintén számottevő kedvező hatásként érzékelhető az év folyamán.

7.4. Likviditás menedzsment, pénzügyi kapcsolatok

A Holding és a Tagvállalati üzleti tervek kulcsfontosságú elemét, az eredménykimutatásokat rendeztük egymás mellé, s számszakilag összegeztük az alábbi táblázatban.

Ssz.	Megnevezés / 2010. évi terv (eFt)	Önkor. Eü. Holding Zrt.	KENÉZY KÖRHÁZ Nonprofit Kft.	EJK Nonprofit Kft.	MEGYEI EÜ. Kft.	Vesz. Vagyon- kezelő Kft.	Számszaki összegzés
I.	Értékesítés nettó árbevétele	1 151 424	1 020 000	122 189	1 186 750	356 263	3 836 626
II.	Egyéb bevételek	0	8 181 500	2 671 100	0	0	10 852 600
4.	Anyagköltség	66 355	2 997 711	133 121	692 080	54 583	3 943 850
5.	Igénybevett szolgáltatások	240 507	3 265 274	1 445 008	287 382	232 179	5 470 350
6.	Egyéb szolgáltatások	8 394	42 280	28 440	10 398	1 860	91 372
III.	Anyagjellegű ráfordítások	315 256	6 305 265	1 606 569	989 860	288 622	9 505 572
7.	Béreköltségek	513 492	2 806 618	817 150	0	13 719	4 150 979
8.	Személyi jellegű egyéb kifizetések	95 854	593 439	253 895	3 075	3 659	949 922
9.	Bérjárulékok	187 465	1 037 118	304 393	836	3 318	1 533 130
IV.	Személyi jellegű ráfordítások	796 811	4 437 175	1 375 438	3 911	20 696	6 634 031
V.	Ért. csökkenési leírás	4 066	384 145	83 299	101 689	10 647	583 846
VI.	Egyéb ráfordítások	2 500	4 800	34 500	0	0	41 800
A	Üzemi tevékenység eredménye	32 791	-1 929 885	-306 517	91 290	36 298	-2 076 023
VII.	Pénzügyi műveletek bevételei	1 107	0	22 811	0	0	23 918
VIII.	Pénzügyi műveletek ráfordításai	24 000	120 000	16 277	12 000	20 244	192 521
B	Pénzügyi műveletek eredménye	-22 893	-120 000	6 534	-12 000	-20 244	-168 603
C	Szokásos vállalkozási eredmény	9 898	-2 049 885	-299 983	79 290	16 054	-2 244 626
D	Rendkívüli eredmény		336 145	0	0	0	336 145
E	Adózás előtti eredmény	9 898	-1 713 740	-299 983	79 290	16 054	-1 908 481
F	Adózott eredmény						
G	Mérleg szerinti eredmény						

A fenti számszaki összegzés egyfajta, nem konszolidált képet ad a Cégcsoport gazdasági súlyáról, tevékenységeinek várható összesített pénzügyi nagyságrendjéről. Azonban fontos jelezni, hogy a fenti számoknál mind a bevételek, mind a költségek esetében szá-

mottevéők a Cégcsoporton belüli teljesítmények átadás-átvétele (belső szolgáltatásnyújtások) miatti halmozódások. A fenti számokból is látható jelentős gazdálkodási, finanszírozási kihívásokra válaszul **aktív likviditásmenedzsmentet** folytatunk 2010. évben is. Ebben segítséget jelent a már működő **cash-pool rendszer**. Emellett 2010. évben megkezdjük a felkészülést a Cégcsoport konszolidációs feladataira is, ezzel foglalkozik a záró fejezet.

Az alábbiakban röviden összefoglaljuk a 2010. évre tervezett bevételek és költségek kapcsán a legfontosabb figyelembe veendő belső tételeket, melyekkel a **számszakilag összegzett eredményt** **korrigálva egy kvázi konszolidált képet** kaphatunk a Cégcsoportról.

- A **Holding transzferárakból származó bevételei** a Tagvállalatoktól származnak. Ugyanekkora összeg: **1,15 milliárd Ft** a Tagvállalatoknál költségként jelenik meg.
- A két **Vagyonkezelő cég** esetében a **belső irányú ingatlan-bérbeadás és szolgáltatásnyújtás** összértéke 2010. évben hozzávetőlegesen **0,65 milliárd Ft** lesz. Hasonlóan az előzőekhez, ez is megjelenik költségként az igénybe vevők oldalán.
- E két tételt figyelembe véve a **Cégcsoport kvázi konszolidált bevétele** várhatóan **12,9 milliárd Ft** lesz, a **költségek** összesített szintje pedig **15 milliárd Ft**.
- Cégcsoport szinten 2010. évben mintegy **-2,3 milliárd Ft** **tiszta, külső forrásokra alapuló szokásos vállalkozási eredménnyel** (veszteséggel) számolhatunk.
- Ha ehhez hozzávesszük a KENÉZY KÓRHÁZ Nonprofit Kft-hez betervezett **0,34 milliárd Ft** rendkívüli eredmény tételt is, akkor a **várható kvázi konszolidált adózás előtti eredmény Cégcsoport szinten 2010. évben 2 milliárd Ft** veszteség.

A fentiek mellett az év során lesznek további belső teljesítményátadások, számlázandó tételek a Cégcsoporton belül, de ezek nem számottevőek, ezért nem szerepeltetjük őket.

7.5. Konszolidáció

Tudjuk, hogy amennyiben egy társaság megfelelő mértékű tulajdonosi, illetve szavazati jogot biztosító részesedést szerzett más társaságokban, indokolt a tulajdonosok, hitelezők felé a vállalkozások együttes vagyoni, pénzügyi helyzetét is bemutatni. **A konszolidáció célja** lényegében a belső teljesítményátadások miatti, az egyedi mérlegek, eredménykimutatások sorainak egyszerű összegzésével előálló **halmazódások kiszűrése**, és a vállalatcsoport pénzügyi, vagyoni helyzetének olyan bemutatása, **mintha a csoport tagjai nem önállóan, hanem egységes vállalkozásként működtek volna**. 2009. évben felállt a **Holding gazdasági irányítása, munkaszervezete**, s elkészítettük a Holdingra és a Tagvállalatokra a normál Számviteli Politikák mellett az ún. **Konszolidációs Számviteli Politikát** is. A Cégcsoport üzemszerű működésének első évére, 2009. évre nem készítünk azonban konszolidációs jelentést, mivel a szolgáltatott információ értékéhez képest, illetőleg a Cégcsoport anyagi helyzetét is figyelembe véve csak aránytalanul magas költségekkel és időráfordítással lehetne előállítani.

2010. évben tudatosan készülünk a konszolidációs feladatokra, Konszolidációs Tervünk részeként elvégezzük a jogszabályi előírások és szakmai ajánlások szerint a tagcégek, érdekeltségi körbe tartozó **vállalkozások minősítését**. Ezt a feladatot már év közben is elősegítjük megfelelő nyilvántartások vezetésével, bizonylatolási rend alkalmazásával. Munkánk során szem előtt tartjuk többek között a lényegesség és gazdaságosság, a konszolidáció tartalmi és formai folytonosságának, valamint az egységes értékelés alapelvét. 2010. évben már standard módon, a normál üzletmenet keretében működtetjük a Cégcsoport szintű **ke-ret-gazdálkodási, controlling és a transzferárazási (monitoring) rendszereket**, adattábláik, elemzéseik révén ezek is támogatják a 2011. évben esedékes konszolidációs feladatok elvégzését. Terveink szerint tehát **2011. tavaszán próba konszolidációt** fogunk végezni, kiemelten kezelve a tőkekonszolidáció kérdéskörét.

Debrecen, 2010. január 27.

Önkormányzati
Egészségügyi Holding Zrt.
4140 Debrecen, Bartók Béla út 2-26.
Dr. Ónodi-Szűcs Zoltán Gusztáv
elnök-vezérigazgató