



**Önkormányzati Egészségügyi Holding  
Zártkörűen Működő Részvénytársaság**

**ÜZLETI JELENTÉS**

**2010.**

**Tartalom:**

- 1. Vezetői összefoglaló**
- 2. Vagyoni, pénzügyi, jövedelmi helyzet bemutatása**
- 3. Mérleg forduló napját követő jelentős változások**
- 4. Várható fejlődés, annak iránya, stratégiai összefoglaló**
- 5. Foglalkoztatás politika**
- 6. Környezetvédelem**
- 7. Telephelyek**

## 1. Vezetői összefoglaló

A Holding Zrt. kialakításakor alapvető célként fogalmaztuk meg a Cégcsoport professzionális működtetését, és a Kenézy Kórház Rendelőintézet Egészségügyi Szolgáltató Nonprofit Kft. (a továbbiakban: Kórház), az EGÉZSÉGÜGYI JÁRÓBETEG KÖZPONT Szolgáltató Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság (a továbbiakban: EJK Kft.) hosszú távú, elsődlegesen egészségügyi-ellátás fókuszú fejlesztését, melynek eredményeként a társaságok az Észak-alföldi Régió egészségügyi centrumává válhatnak, átölve szinte a teljes szolgáltatási spektrumot és progresszivitási szinteket.

Társaságunk tulajdonosai a Hajdú-Bihar Megye Önkormányzata, illetve Debrecen Megyei Jogú Város 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 e szervezetek jogi, működési modelljének korszerűsítése révén.

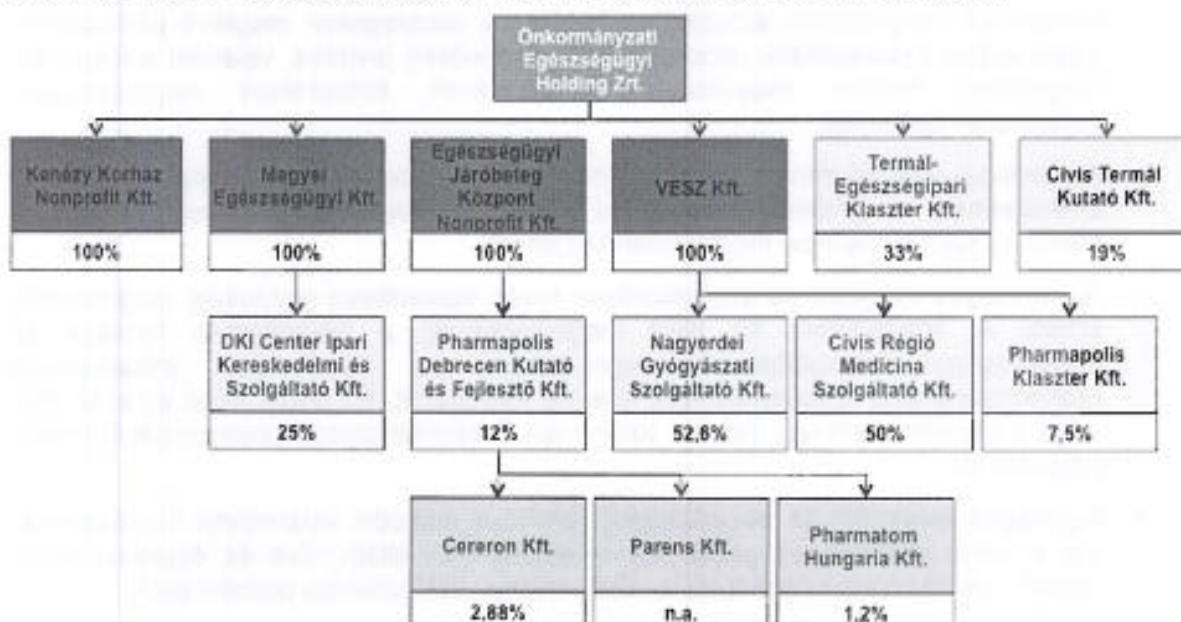
A 2009. üzleti év fő feladatát a folyamatok, a működés kereteinek kialakítása képezte. 2010. évben a lezárult időszak tapasztalatainak összegzése, a szükséges változtatások végrehajtása, folyamatok, rendszerek áttekintése, illetve a minőségi munka biztosítása volt a meghatározó.

Az Önkormányzati Egészségügyi Holding Zrt. feladatai magas színvonalú elvégzésével kívánja igazolni azt, hogy létrehozása jó döntés volt, és a tulajdonába, apportálás révén kerülő cégek tekintetében komoly szakmai, gazdasági előrelépést jelent a Cégcsoporton belüli működés.

A Holding 100 %-os tulajdonában lévő, a Cégcsoportot alkotó társaságok:

- KENÉZY KÓRHÁZ Rendelőintézet Egészségügyi Szolgáltató Nonprofit Kft.,
- EGÉZSÉGÜGYI JÁRÓBETEG KÖZPONT Szolgáltató Nonprofit Kft.)
- MEGYEI EGÉZSÉGÜGYI Vagyonkezelő és Ingatlanhasznosító Kft.
- VESZ Vagyonkezelő Kft.

Az alábbi ábra a Holding érdekeltségi körébe tartozó cégstruktúrát mutatja be:



2010. január 01., 2010. március 01. napjával, majd 2010. június 01. napjával a Holding Zrt. Szervezeti és Működési Szabályzatát módosítottuk, a **szervezeti felépítést** a 2010. évi várható feladatokhoz, a minél optimálisabb ellátásához rendeltük.

Feladataink tekintetében nincsenek átfedések, világosak a hatásköri és felelősségi viszonyok. Az elnök-vezérigazgató és helyettese irányítása alatt három igazgatóság működött, melyek tevékenysége felölelte a Holding Zrt. által nyújtott szolgáltatások teljes körét.

A Holding munkaszervezetét az 1. számú mellékletben mutatjuk be 2010. december 31 állapot szerint.

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

Társaságunk a **stratégiai irányítási feladatok mellett központosított szolgáltatásként** nyújtja, illetőleg menedzseli a legtöbb támogató tevékenységet a Tagvállalatok számára. E modellnek köszönhetően a **Kenézy Kórház Kft. és az Egészségügyi Járóbeteg Központ Nonprofit Kft valóban alaptevékenységére, az egészségügyi ellátásra koncentrálhat**, miközben a törvényi és önkormányzati előírásoknak megfelelően (transzfer)árazott belső szolgáltatások hatékony és átlátható támogató háttérrel biztosítanak.

Az egységes irányítás kialakítása az alábbi előnyökkel jár:

- A Holding révén **érdemi, kellő időben történő, erőteljesebb tulajdonosi és professzionális menedzsment kontroll** gyakorolható. A tagvállalatok felügyelete folyamatossá válik, ez intenzívebb kontrollt és kockázatkezelést jelent.
- **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.
- 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 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. 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.
- **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.

#### Igazgatás, adminisztráció és kommunikáció:

- **cégjogi, munkajogi változások eredményes végrehajtása**, 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
- **érdekképviselői kötelezettségek teljesítésének és fontos társadalmi tevékenységek (kórházi alapítvány működtetésének) támogatása**;
- **tudatos és intenzív sajtójelenlét**: rendszeres sajtótájékoztatók, televíziós műsorok (pl. Egészségére magazin, A mi Kórházunk magazin, Egészség Tipp), szakmai napok (pl. Semmelweis nap, Szakmai nap a dohányzás ártalmairól, osztályos bemutatkozó rendezvények), sajtószoba 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 holding és tagvállalati szintű számviteli feladatok ellátása** - a mindenkor hatályos jogszabályi előírásoknak megfelelően – közös irányelvek, szabályok alapján történik, amelyek megkönnyítik a cégcsoport nyilvántartási-, könyvvezetési-, értékelési-, beszámolási- és konszolidációs feladatainak ellátását.
- 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**, **negyedévente a tényteljesítmények és a kifizetések monitoringja**;

#### 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. A Cégcsoporton belüli vagyonkezelési tevékenységet 2010. 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.

A Cégcsoport hatékonyabb működésével felszabaduló források legfontosabb felhasználási területe a betegellátás környezetének és eszközeinek korszerűsítése volt.

## **2. Vagyoni, pénzügyi, jövedelmi helyzet bemutatása**

A Holding tevékenysége nem választható el a Cégcsoport egészének működési környezetétől, kilátásaitól és szakmai és pénzügyi vállalásaitól. Mivel a Holding bevételei a Tagvállalatoknak nyújtott törzskari, üzletviteli, informatikai, üzemviteli és ellátási szolgáltatások ellenértékéből származnak, ezért kiemelt figyelmet szenteltünk ezek megtervezésének, monitorozásának, elszámolásának hasonlóan az előző üzleti évhez.

A Holding bevételei a Tagvállalatoknak nyújtott szolgáltatások ellenértékéeként kapott díjakból, vagyis a transzferárból származnak. Ez azt jelenti, hogy a Holding Cégcsoporton belülről szerzi bevételeit, működésének megtervezésekor egyértelműen tekintettel kell lenni a Cégcsoport többi tagjának fenntartható működésére, valamint a transzferár szabályozásból adódó piacokonform díjszintekre is. A Holding működtetése hosszú távra szól, a térségi egészségügyi stratégiai céloknak alárendelve, ezért bevételei nem csökkenthetők le oly mértékben, hogy az veszélyeztesse azon célok elérését, amelyek érdekében létrehozták.

### **Vagyoni helyzet**

#### **A Holding Zrt. részvényei**

Az alaptőke 40.216 db., azaz: negyvenezer-kétszázötvenhat darab, egyenként 100.000,-Ft, azaz: Egyszázezer,- forint névértékű, 100.000,-Ft, azaz: Egyszázezer,- forint kibocsátási értékű, *A sorozatú*, illetve 2 db., azaz: kettő darab, egyenként 50.000,-Ft, azaz: Ötvenezer,- forint névértékű, 50.000,-Ft, azaz: Ötvenezer,- forint kibocsátási értékű, *B sorozatú* névre szóló dematerializált értékpapírként nyilvántartott törzsrészvényből áll.

A Holding Zrt. alaptőkéjének részvényfajták szerinti megoszlása a következő:

A Holding Zrt. alaptőkéje: 4.021.700.000,- Ft, azaz: négy milliárd-huszonegymillió-hétszázezer forint, amelyből a részvényesek (alapítók) 5.000.000,-Ft, azaz: ötmillió forintot az alapításkor pénzbeli hozzájárulás formájában, míg 4.016.700.000,- Ft, azaz: négy milliárd-tizenhatmillió-hétszázezer forintot pedig 2009.01.01. napján tőkeemeléssel újtán biztosított nem pénzbeli hozzájárulás formájában bocsátottak a Holding Zrt. rendelkezésére.

A két részvényes önkormányzat 2010. 07. 29. napján kötött egymással részvény adásvételi szerződést, amelyben a Hajdú-Bihar Megyei Önkormányzat, mint eladó a Holding Zrt.-ben fennálló 3881 darab, A sorozatú, egyenként 100.000,- Ft névértékű törzsrészvényét és 1 darab, B sorozatú, 50.000,- Ft névértékű törzsrészvényét Debrecen Megyei Jogú Város Önkormányzata részére értékesítette.

A jogügylet révén a részvényesek közötti megoszlása elérte a Holding Zrt. létrehozásakor elért 50-50%-os arányt. Mindkét részvényes tehát összesen 20.108 db., azaz húsz ezer-egyszáznyolc darab, egyenként 100.000,- Ft, azaz: Egyszázezer,- forint névértékű, 100.000,- Ft, azaz: Egyszázezer,- forint kibocsátási értékű, A sorozatú valamint 1

db, azaz egy darab 50.000.- Ft, azaz Ötvenezer forint névértékű, 50.000.- Ft, azaz Ötvenezer forint kibocsátási értékű, B sorozatú, dematerializált formában előállított, névre szóló tőzsrészesvény tulajdonosa

#### Részesedések bemutatása

A Társaság felkérésére független könyvvizsgáló végezte el a tulajdonunkban lévő, Kenézy Kórház Rendelőintézet Egészségügyi Szolgáltató Nonprofit Kft üzletrész értékének és a VESZ Vagyonkezelő Kft üzletrész értékének meghatározását. A szakértő az általa alkalmazott eszközbasisú értékelés illetve a DCF módszer alapján meghatározott értékek számtani átlagát figyelembe véve a Kenézy Kórház Nonprofit Kft-ben lévő részesedés értékét 2 191 178 ezer Ft-ban határozta meg. A VESZ Kft üzletrész értéke hasonló módszerrel alapuló becsléssel 62 461 ezer Ft-ban került meghatározásra. A piaci érték és a könyv szerinti érték veszteségjellegű, jelentős összegű és tartósnak minősíthető, ezért ezen befektetéseinkre a számviteli törvény előírásai szerint értékvesztést számoltunk el.

adatok eFt-ban

MEGNEVEZÉS	NYITÓ ÁLLOMÁNY	NÖVEKEDÉS	CSÖKKENÉS	ZÁRÓ ÁLLOMÁNY
Kenézy Kórház Kft	2 887 500		696 322	2 191 178
Megyei Egészségügyi Kft	9 000			9 000
Egészségügyi Járóbeteg központ Nonprofit Kft	1 034 300			1 034 300
VESZ Kft	85 900		23 439	62461
Termál-Egészségipari Klaszter Kft	200			200
Tartós részesedés kapcsolt vállalkozásban	4 016 900	0	719 761	3 297 139
Civis Termál Kutató Kft	190			190
Egyéb tartós részesedés	190	0	0	190
<b>Részesedések összesen</b>	<b>4 017 090</b>	<b>0</b>	<b>719 761</b>	<b>3 297 329</b>

Az elszámolt értékvesztés összege 719 761 ezer forint, melynek következtében a saját tőke változása jelentős összegű csökkenést mutat.

adatok e Ft-ban

MEGNEVEZÉS	NYITÓ ÁLLOMÁNY	NÖVEKEDÉS	CSÖKKENÉS	ZÁRÓ ÁLLOMÁNY
Jegyzett tőke	4 021 700			4 021 700
Jegyzett, de még be nem fizetett tőke				
Tőketartalék				
Eredménytartalék	-143 068	22 583		-120 485
Lekötött tartalék				
Értékelési tartalék				
Mérleg szerinti eredmény	22 583		706 697	-684 114
<b>SAJÁT TŐKE ÖSSZESEN</b>	<b>3 901 215</b>	<b>22 583</b>	<b>706 697</b>	<b>3 217 101</b>

A részesedések értékvesztésének következményeként a Holding Zrt.-nek jegyzett tőkéjét 2011. üzleti évben még nem kell leszállítania, mivel a tőkevesztés nem éri el a Jegyzett tőke összegének 30 %-át.

A Társaság pénzügyi, likviditási helyzetének megítéléséhez a működés érdekében igénybevett folyószámlahitel nagyságrendje az egyik legfontosabb adat. 2010. évben a hitel nagysága – az előző üzleti évhez hasonlatosan – 1,5 milliárd forint, nem emelkedett.

A Holding és tagvállalatai a bankszámláinak vezetését, és a folyószámlahitel biztosítását 2010.01.01.–2010.12.31. között az CIB Bank Zrt. látta el.

2010. üzleti évben számláinkat cash pool rendszerben vezettettük. A cash pool rendszer lényege, hogy a bank a tagvállalatok számláit összevontan is képes kezelni, azaz úgy viselkedik, mintha egyetlen gazdálkodó szervezettel állna szemben. A kialakított „belső hitelezési rendszer” révén nem fordulhat elő az, hogy míg az egyik tagvállalat jelentős pénzeszközökkel rendelkezik, addig a másik magas finanszírozású banki hitel felvételére kényszerül, így a gazdaságilag hanyatló és fizetési nehézségekkel küzdő tagvállalatok is működőképesekek tudtak maradni.

A cash pool rendszerben részt vevő tagvállalatok:

- Önkormányzati Egészségügyi Holding Zrt.
- KENÉZY KÓRHÁZ Rendelőintézet Egészségügyi Szolgáltató Nonprofit Kft.
- MEGYEI EGÉSZSÉGÜGYI Vagyonkezelő és Ingatlanhasznosító Kft.
- Egészségügyi Járóbeteg Központ Nonprofit Kft.
- VESZ Vagyonkezelő Kft.

**Az egészségügyi ágazat jelenlegi pénzügyi-, finanszírozási helyzetét figyelembe véve célunk a folyamatos működőképesség és fizetőképesség fenntartása volt, valamint – lehetőség szerint - a lejárt esedékességű kötelezettségek minél kisebb szintre csökkentése, melynek eredményeképpen javul a beszállítókkal kialakított kapcsolat és a tagvállalatok késedelmi kamatok fizetésétől mentesülnek.**

A pénzügyi folyamatok megfelelő előrejelzése és tervezése érdekében tagvállalatonkénti és összesített likviditási tervek készültek.

**A likviditás- és finanszírozás alakulásának tervezését és nyomon követését kiemelt feladatnak tartjuk a rövid és hosszú távú szolvencia fenntartása miatt.**

A megalapozott és kiszámítható pénzügyi döntéseket 2010-ben – 2009. évi tapasztalatainkra építve – egy teljes körű likviditás-tervezési- és beszámolási rendszer támogatja. A likviditási tervek, a Társaságok üzleti tervét alapul véve, éves időtávra, azon belül tíz napos időszakokra, a teljes pénzforgalomra, a bevételek és a kiadások teljes körű számbavételével, pénzforgalmi szemlélet szerint készülnek tagvállalatonkénti és cégcsoport összesen. A likviditási tény táblázat számot ad a folyószámlahitel állományáról, a teljesített pénzmozgásokról, az időszak végi szállítói állományról korosított bontásban. A likviditási tervszámokat a fizetőképesség fenntartása érdekében rendkívüli odafigyeléssel kezeljük. A tervtől való eltérést elemezzük, amennyiben új körülmény, előre nem látható kötelezettség merül fel, azt a rendszeren haladéktalanul átvezetjük.

A belső betéti és a belső hitelkamatok összegei cash pool szinten megegyeznek.



A cégcsoporton belüli belső kamatok alakulását az alábbi táblázatban mutatjuk be:

eFt

Kapott kamat / Fizetett kamat	Kenézy Kórház Nonprofit Kft.	Megyei Vagyonkezelő Kft.	EJK Nonprofit Kft.	Vesz Vagyonkezelő Kft.	Önkor. Eü. Holding Zrt.	Összesen
Kenézy Kórház Nonprofit Kft.	0	1.778	19.122	0	0	20.901
Megyei Vagyonkezelő Kft.	0	0	28	0	0	28
EJK Nonprofit Kft.	0	0	0	0	0	0
Vesz Vagyonkezelő Kft.	0	391	4.366	0	0	4.757
Önkor. Eü. Holding Zrt.	0	750	10.429	0	0	11.179
<b>Összesen</b>	<b>0</b>	<b>2.919</b>	<b>33.945</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>36.864</b>

### Jövedelmi helyzet

A Társaság bármely adatának elemzésekor, elsőként fontos megjegyezni, hogy a cégek működése, így számszaki adataik is, egymással szorosan összefüggnek, csak együtt értelmezhetőek.

A Holding Zrt.-nek 2009. év volt az első üzemszerű működési éve. Tagvállalatainak, ez elsősorban az egészségügyi szolgáltatókra igaz, 2009. év mélypontot jelentett. A Kenézy Kórház OEP bevétele 654 millió forinttal, míg az EJK OEP bevétele 237 millió forinttal csökkent. Ez a kedvezőtlen folyamat 2010. évben tovább folytatódott, a Kenézy Kórház bevétele 2009. évhez viszonyítva újabb 447 millió forinttal, az EJK bevétele pedig 42 millió forinttal csökkent. **A két üzleti évben együttesen a bevételek csökkenése a 2008. üzleti évhez hasonlítva 1 380 millió forint.**

A cégcsoportos működés következményeként megvalósult kiadás megtakarításokat a bevételek kiesése felülírta. Össességében, tendenciáját tekintve a cégcsoport jövedelmezősége kedvezőtlen képet mutat.

2010. üzleti évben a Holding Zrt. Üzemi tevékenységének eredménye 76 835 ezer forint nyereséggel zárult, mely ez üzletrészek értékvesztésének elszámolását követően veszteségbe fordult, a Mérleg szerinti veszteség összege 684 090 ezer forint.

Az üzletrészek értékének stabilitása, még inkább az eredeti értékre történő felértékelése csak abban az esetben valósulhat meg, ha az egészségügyi feladatot ellátó tagvállalatok bevételei a feladatellátás mértékéhez igazodva, elérik az országos átlag finanszírozás értékét

### **3. Mérleg forduló napját követő jelentős változások**

A mérleg fordulónapját követően nem következett be olyan lényeges esemény, jelentős folyamat, amelyet a beszámoló nem tartalmaz, és ami a beszámolóban bemutatott vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetet jelentősen befolyásolta volna.

### **4. Várható fejlődés, annak iránya, stratégiai összefoglaló**

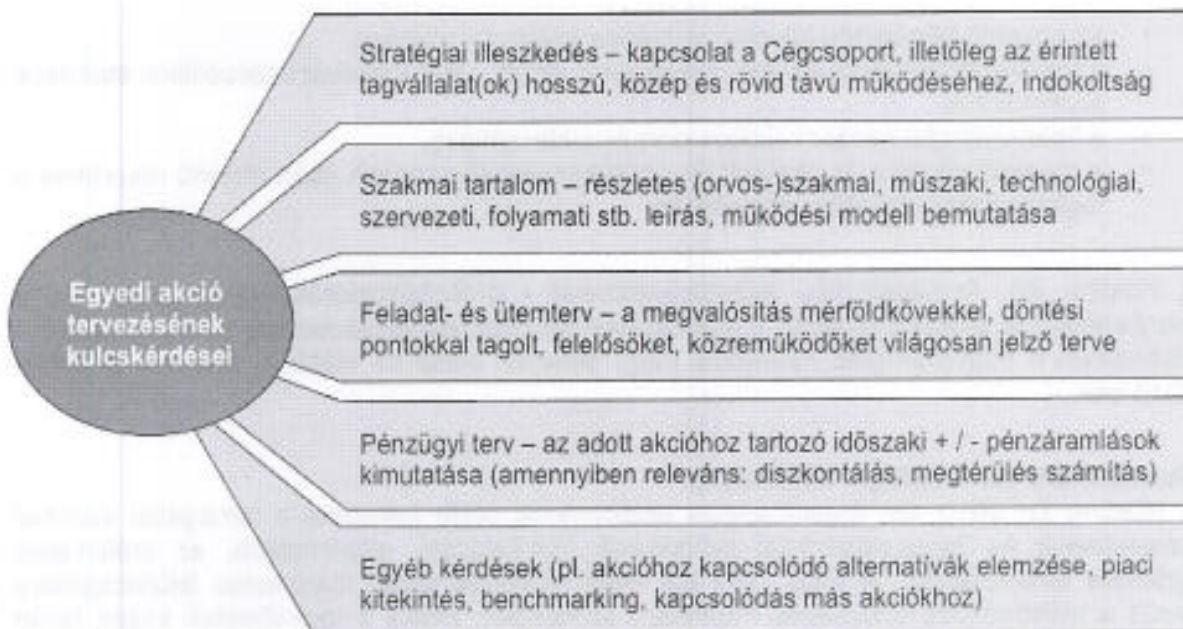
Az elkövetkező üzleti évben, években a Holding életében több szempontból is kritikus, lényeges időszak jelezhető előre. A **finanszírozási helyzet** 2010. évben lezajlott drasztikus romlása a következő évben is **komoly kihívásokat** állít a Cégcsoport elé, melyek eredményes kezelése valójában csak rendszer szintű változtatásokkal lenne elérhető. E gazdálkodási nehézségek ellenére a Holding és az egész Cégcsoport úgy fogalmazta meg várható fejlődésének irányát, stratégiáját, hogy az a további fejlődést megalapozza. Ennek érdekében **számottevő szakmai és infrastrukturális változások előkészítését** kell elvégezni.

Középtávon tehát foglalkozunk egyrészt a **stratégiai célok elérését szolgáló akciókkal és mutatószámokkal**, másrészt pedig az **üzleti terv révén számszerűsítjük a stratégiai tervben leírtakat**, pénzügyi tervekként is megjelenítjük, **kimutatjuk a várható gazdasági hatásokat, ellenőrizzük a finanszírozhatóságot**.

A Holding szakmai terve alapvetően két – egymással összefüggő – kérdéskört fed le.

1. Egyrészt **Cégcsoport egészének főbb stratégiai és (amennyiben konkretizálható) a következő évre vonatkozó operatív fejlesztési, működési irányait**. Ennek bemutatására azért is szükség van, mivel a Holding üzleti terve képes egyfajta átfogó képet, összegzést adni a Cégcsoport egészére vonatkozóan, kiemeli az egyes cégeken túlmutató, átívelő fejlődési perspektívákat.
2. Másrészt a **Holdíng mint önálló társaság (munkaszervezet) részletes szakmai tervét**. Ez az irányítási és törzskari, valamint gazdasági, műszaki üzemviteli, igazgatási stb. feladatokat ellátó igazgatóságok, osztályok saját szakmai vállalásait, munkatervét tartalmazza.

**Az egyedi fejlesztési irányok, akciók előkészítése részletes szakmai és pénzügyi elemzések, tervezés elvégzését jelenti.**



**A Cégcsoport szintjén az alábbi főbb fejlődési irányokat azonosítottuk:**

- Korszerű ellátási formák megerősítése, bővítése (pl. rehabilitáció, egynapos ellátás)
- Betegellátó infrastruktúra további korszerűsítése – pályázatok és beruházások által
- Egészségturizmus fellendítése – térítéses / külföldi betegek bevonása
- Határon átnyúló együttműködések, egészségügyi ellátás fejlesztése
- Részvétel klaszter(ek)ben, partnerség nem egészségügyi szervezetekkel
- Térségi együttműködések – integrációs és szolgáltatási lehetőségek
- Munkavállalói kapacitások, szaktudás, képességek, kompetenciák fejlesztése
- Cégcsoport működésének, irányítási és kontroll rendszerének fejlesztése

A fentebb vázolt fejlődési irányokat a Holding Zrt. 2011. évi üzleti terve tartalmazza részleteiben.

**5. Foglalkoztatás politika**

A 2010. január 01. napi Szervezeti és Működési szabályzat módosítást követően az Adminisztratív Igazgatóság irányítása alatt működő Humánpolitikai Osztály látja el a Holding Zrt. és tagvállalatai munkavállalóinak humánpolitikai feladatait a mindenkor hatályos jogszabályi és egyéb helyi rendelkezések figyelembevételével. Az osztályon belüli feladatmegosztás racionalizálását követően a munkafolyamatok az osztály ügyrendjében, valamint a szakterület eljárási szabályzataiban kerültek kidolgozásra.

A globális pénzügyi és gazdasági válságnak a munkaerő-piaci folyamatokra gyakorolt hatása a Holding Zrt. foglalkoztatás politikai koncepcióját és eszköztárának alkalmazási lehetőségeit egyaránt befolyásolta.

Ennek megfelelően a Holding Zrt. 2010. évi foglalkoztatás politikája az alábbi alapelvek mentén fogalmazható meg:

- a foglalkoztatás során a munkaerő-piaci szereplők, azaz a munkáltató és a munkavállalók együttműködési kötelezettsége,

- az egyenlő bánásmód követelményének érvényre juttatása,
- a foglalkoztatási feszültségek feloldására az ún. aktív foglalkoztatáspolitikai eszközök alkalmazása,
- a finanszírozási források többcsatornás előteremtése,
- a munkáltató és a munkavállalók érdekképviselői szerveik útján történő részvétele a foglalkoztatási érdekegyeztetésben.

A Holding Zrt. foglalkoztatási eszközrendszerét - a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló foglalkoztatási törvény rendelkezéseinek alapul vételével - elsősorban a munkaerőpiac határozza meg, amelyek közül az alábbiak élveztek prioritást 2010-ben:

#### **Humánerőforrás-stratégia kialakítása:**

A Holding Zrt 2010. évi foglalkoztatás politikájának célját jelentette a kimagasló szakmai ismeretekkel és tapasztalatokkal rendelkező munkatársak alkalmazása, az erőforrások optimális kihasználása. A több, mint két éves működés során folyamatos felülvizsgálatra került a működéshez szükséges munkaerő szükséglet, amely a tagvállalatok között feltárt párhuzamosságokra, valamint az időközben végrehajtott technológiai változásokra tekintettel, a szervezeti egységek vezetőinek javaslata alapján a munkáltatók működési költségeinek optimalizálását célozta.

A humán erőforrás menedzsment keretében operatív feladatokat jelentett a Holding Zrt. és tagvállalatai számára a megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerő biztosítása, az utánpótlás koordinálása, ezzel összefüggően elkezdődött a munkaerő toborzás, kiválasztás folyamatának kialakítása, alkalmazása, valamint a tagvállalatok vezetői teljesítményértékelési és fejlesztési rendszerének kialakítása, a javadalmazási, ösztönzési rendszer kidolgozása, továbbá a vagyonyilatkozat-tételre kötelezettek köréről és vagyonyilatkozatokról vezetett nyilvántartás karbantartása.

#### **Az aktív foglalkoztatás politika szerepének megerősítése**

Az aktív foglalkoztatás politika fundamentális elemét képezte 2010. évben, hogy a Holding Zrt-ben március hónapban történt *bérfejlesztés* történt, ami a munkahelyi pótlék megváltoztatásával és egyes munkavállalók alaphéremelésével járt. Erre, valamint a szervezeti struktúra többszöri változására tekintettel a munkavállalók munkaszerződés módosulásai elkészültek, fenntartva ezáltal a foglalkoztatás jogszerűségének alapjait.

A munkaszerződés módosítások tartalmi és formai elkészítésénél – a Munka törvénykönyve 5.§ (1) bekezdésében foglaltakra tekintettel az *egyenlő bánásmód elve*inek tiszteletben tartása mellett - figyelemmel kellett lenni a jogutódlással érintett munkavállalókra és az újonnan érkezett munkavállalók munkaszerződésére.

Ezzel egyidejűleg a Holding Zrt. és tagvállalatainál a munkaviszony létesítés folyamatának felülvizsgálata lezárult, és egységes rendszer kidolgozása, valamint a szükséges nyomtatványok, a munkaköri leírás minták tartalmának pontosítása megtörtént.

A munkáltató és az érdekképviselők közötti 2010. évi *bértárgyalások* lezárásaként aláírt Megállapodás elfogadását követően a bérfejlesztés elemiként elfogadott *egyes juttatásokról* (munkahelyi pótlék, ügylet utáni fizetett pihenőidő, étkezési hozzájárulás) illetve azok 2011. évben történő érvényben maradásáról további tárgyalásokra került sor, majd a felek megegyeztek, hogy a jövőben a munkáltatót és a munkavállalókat megillető jogokról, azok gyakorlásáról, és az őket terhelő kötelezettségekről, azok teljesítéséről Kollektív Szerződésben rendelkeznek.

Az aktív foglalkoztatás politika eszközeit kiegészítő, illetve azt támogató rendszerek körébe tartozóan az Humánpolitikai osztályhoz tartozó Munkaügyi csoport a Holding Zrt. és tagvállalatai munkavállalóinak munkaviszonyával összefüggő munkaügyi feladatok ellátását, az ezzel összefüggő nyilvántartások vezetését, és *adatszolgáltatásokat* – a korábban a KENÉZY Kórház által használt és a Holding és tagvállalatai vonatkozásában egységessé tett JDolber munkaügyi és bérszámfejtési program használatával - jogszerűen, határidőre teljesítette.

#### **Az egész életen át tartó tanulás támogatása, az oktatás minőségének, eredményességének és hatékonyságának javítása**

A személyi feltételek – így a szakember ellátottság - nagymértékben befolyásolják a Holding Zrt. eredményes működését. A távlati célok meghatározásához szervesen hozzátartozik a *humán stratégia* megfogalmazása, amely a szolgáltatások megvalósításának fontos elemét képezi.

A Holding Zrt.-nél foglalkoztatott munkavállalók hatékony oktatása, képzése, kötelező továbbképzése érdekében éves *oktatási terv* készült, amelyhez kapcsolódó szervezési és adminisztrációs feladatok, az egészségügyi dolgozók működési nyilvántartáshoz kapcsolódóan ügyintézési feladatok összehangolására került sor.

Ahogy országos szinten tapasztalható, úgy a munkáltatónál is növekvő gond a változó szakmai környezethez igazodó szakemberek biztosítása.

A munkavállalók kompetenciáinak fejlesztése során prioritásként számon tartott idegennyelvtudás bővítése érdekében azon munkavállalóknak, akik korábban közalkalmazott jogviszonnyal rendelkeztek, az Európai Unió által finanszírozott Új Pálya program keretében a Totál Tréning Oktatási Kft. szervezésében a munkáltatónál ingyenes angol *nyelvi képzésben* való részvételre nyílt lehetőség.

#### **A munkavállalók motivációjának lehetőségei**

A foglalkoztatás politika elválaszthatatlan részét képezi az Holding Zrt. stratégiai *emberi erőforrás menedzsment* tevékenységének. E tevékenység keretében a kitűzött célok eléréséhez feladat a munkavállalók egyéni kompetenciájának, tudásának és képességének integrálása és a szervezeti célokkal történő összekapcsolása. A stratégiai munkaerő-tervezés, a vezetői készségek fejlesztése, a dolgozói elkötelezettség fenntartása és növelése újabb kihívásokat támasztanak.

Az ösztönzés témakörében sok komponens jöhet szóba, nem csak a meglévő munkaerő-állomány leghatékonyabb foglalkoztatása tartozik ebbe a fogalomba, hanem a *munkaerő megszerzése, megtartása és fejlesztése* is. Az ösztönzési rendszer kialakításakor fontos lépés a célirányos ösztönzés megvalósítása. Jól kell ismerni a célokat ahhoz, hogy ezeket el is érjük. A lehetőségek közül kiemelt szerepet kapnak:

#### **A béren kívüli és szociális juttatások**

Ennek keretében munkavállalóink számára meleg étkezés formájában tettük lehetővé az *étkezési hozzájárulást*, továbbá a munkavállalók támogatása érdekében *szociális segélykeretet* biztosít az arra rászorulóknak.

#### **A foglalkoztatást bővítő bértámogatás**

A Holding Zrt. mint munkáltató 2010. évben lehetőség szerint a foglalkoztatást bővítő bértámogatás igénybe vételével *tartósan munkanélkülieket és pályakezdeket foglalkoztatott*, továbbá a foglalkoztatáshoz kapcsolódó járulékok átvállalása érdekében *START-kártyával rendelkezőket* alkalmazott.

## **2011. évi foglalkoztatás politikával összefüggő célkitűzések**

1. 2011. évben további prioritásként tüztük ki a munkaerő toborzás, kiválasztás folyamatának, a munkavállalók képzésének, továbbképzéseinek hatékony szervezését, további fejlesztését a Holding Zrt. és tagvállalatai vonatkozásában, a teljesítmény értékelés bevezetése a munkavállalók tekintetében is, továbbá bértérkép (bérsávok) meghatározását a már meglévő bérkülönbözetek szinkronizálása érdekében.

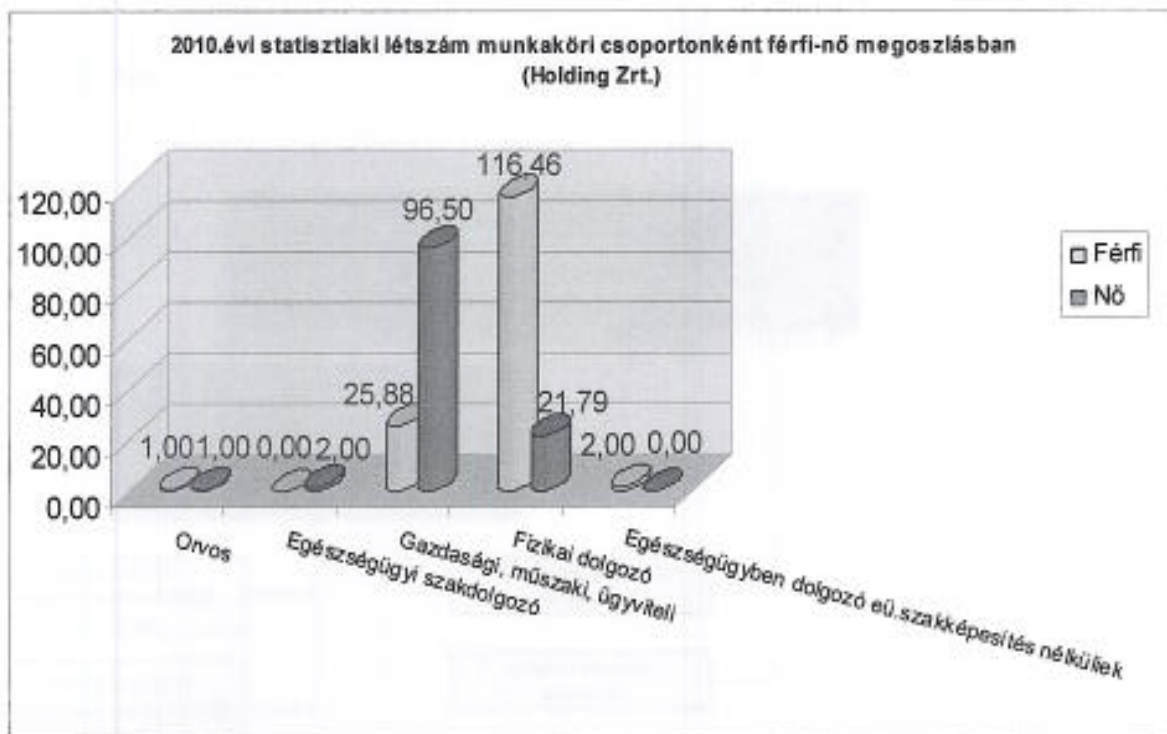
2. További célkitűzés a vállalati kultúra, motiváció erősítése: a próbaidős- illetve exit interjúk bevezetése, beilleszkedési program kidolgozása, alkalmazása, valamint a Holding Zrt. és tagvállalatai belső kommunikációjának fejlesztése, a kommunikációs felületek (pl. intranet) karbantartása, kezelése, rendezvények előkészítése, lebonyolítása.

3. Belső továbbképzések szervezése az egyes informatikai alkalmazások hatékony alkalmazása érdekében, továbbá szakma specifikus, iskolarendszerű/nem iskolarendszerű képzésekben, konferenciákon történő részvétel a naprakész, hatékony humán erőforrás rendelkezésre állása érdekében.

4. A foglalkoztatási politika keretében – ahogyan 2010. évben is – a jövőben is célként tüztük ki azt, hogy növekedjék a megváltozott munkaképességű emberek között a foglalkoztatottak száma és aránya, a szezonális ún. nyári munka igénybevételének lehetőségét, valamint a munkanélküliek foglalkoztatását, vagyis lehetőség szerint a munkaügyi központ által kiközvetített munkavállalót alkalmazzunk, akik foglalkoztatásához kapcsolódó költségeikhez támogatás vehető igénybe.

### **Munkaerő piaci helyzetkép 2010. évben**

A számvitelről szóló 2000. évi C. törvény 91. § a.) pontjában foglaltakra tekintettel a 2010. évben a Holding Zrt. átlagos statisztikai létszáma állománycsoportonkénti bontásban a következő:



## 6. Környezetvédelem

A Holding mind saját működése során, mind pedig tagvállalatai tekintetében a környezetvédelmet kiemelten fontos stratégiai elemnek tartja, ennek érdekében belső szervezeti egységgel és azt támogató, külső szolgáltató igénybevételével látja el ezen tevékenységét.

Az üzleti év során megtett intézkedések:

- Hulladék elszállítási szerződés alapján, az eddig használt veszélyes hulladék gyűjtődényzeteket (papír alapú badellák) a környezet védelmét jobban szolgáló műanyag badellákra váltottunk, a váltás eredményeképpen, a veszélyes hulladékok által okozott balesetek száma remélhetőleg lecsökken, illetve a hulladékok biztonságosabb szállítása is megoldottá vált.

## 7. Telephelyek

A társaság székhelye: 4043 Debrecen, Bartók Béla út 2-26, egyéb telephellyel nem rendelkezünk.

Debrecen, 2011. május 05.

Önkormányzati  
 Egészségügyi Holding Zrt.  
 4043 Debrecen, Bartók Béla út 2-26.  
 (46.)

Dr. Ónodi-Szűcs Zoltán  
igazgatóság elnök

