

Uchwała Nr 102/XIV/2019
Rady Powiatu Skarżyskiego
z dnia 29 października 2019 roku

**w sprawie zatwierdzenia Programu Naprawczego Zespołu Opieki Zdrowotnej
w Skarżysku-Kamiennej Szpitala Powiatowego im. Marii Skłodowskiej-Curie**

Na podstawie art. 12 pkt 11 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz. U. z 2019 r. poz. 511 i 1571 i 1815), art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz. U. z 2018 r. poz. 2190 i 2219 oraz z 2019 r. poz. 492, 730, 959 i 1655)

Rada Powiatu Skarżyskiego u c h w a l a, co następuje:

§ 1.

Zatwierdza się Program Naprawczy Zespołu Opieki Zdrowotnej w Skarżysku-Kamiennej Szpitala Powiatowego im. Marii Skłodowskiej-Curie opracowany na lata 2019-2020 stanowiący załącznik do niniejszej uchwały.

§ 2.

Zobowiązuje się Dyrektora Zespołu Opieki Zdrowotnej w Skarżysku-Kamiennej Szpitala Powiatowego im. Marii Skłodowskiej-Curie do złożenia Radzie Powiatu Skarżyskiego w terminie do 31 maja 2020 r. i do 31 stycznia 2021 r. sprawozdania ze zrealizowanych działań programu naprawczego i osiągniętych wyników.

§ 3.

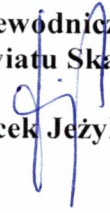
Wykonanie uchwały powierza się Zarządowi Powiatu Skarżyskiego oraz Dyrektorowi Zespołu Opieki Zdrowotnej w Skarżysku-Kamiennej Szpitala Powiatowego im. Marii Skłodowskiej-Curie.

§ 4.

Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Przewodniczący
Rady Powiatu Skarżyskiego

Jacek Jeżyk



UZASADNIENIE

Zgodnie z art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz. U. z 2018 r. poz. 2190 i 2219 oraz z 2019 poz. 492,730,959 i 1655), jeżeli w sprawozdaniu finansowym wystąpiła strata netto kierownik samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej, w terminie 3 miesięcy od upływu terminu do zatwierdzenia sprawozdania finansowego, sporządza program naprawczy z uwzględnieniem raportu o sytuacji ekonomiczno-finansowej SP ZOZ, na okres nie dłuższy niż 3 lata, i przedstawia go podmiotowi tworzącemu w celu zatwierdzenia.

W związku z tym, że w sprawozdaniu finansowym Zespołu Opieki Zdrowotnej w Skarżysku-Kamiennej Szpital Powiatowy im. Marii Skłodowskiej-Curie za 2018 rok wystąpiła strata netto w wysokości 6 109 746,14 zł, Dyrektor realizując obowiązek nałożony przez przepis art. 59 ust. 4 ustawy, sporządził i przedstawił podmiotowi tworzącemu do zatwierdzenia Program Naprawczy Zespołu Opieki Zdrowotnej w Skarżysku-Kamiennej Szpitala Powiatowego im. Marii Skłodowskiej-Curie na lata 2019-2020. Program został złożony w wymaganym terminie. Został opracowany z uwzględnieniem raportu o sytuacji ekonomiczno-finansowej Szpitala, który został sporządzony na podstawie sprawozdania finansowego za 2018 rok.

W związku z powyższym podjęcie niniejszej uchwały jest zasadne



**Zespół Opieki Zdrowotnej w Skarżysku-Kamiennej
Szpital Powiatowy im. Marii Skłodowskiej-Curie**

ul. Szpitalna 1, 26-110 Skarżysko-Kamienna

■ TEL: 41-39-56-200 ■ FAX: 41-25-32-944 ■ E-MAIL: zoz@zoz.com.pl
■ NIP: 663-16-09-127 ■ KRS: 0000014535 ■ REGON: 000308318



PROGRAM NAPRAWCZY

ZESPOŁU OPIEKI ZDROWOTNEJ W SKARŻYSKU-KAMIENNEJ SZPITALA POWIATOWEGO IM. MARII SKŁODOWSKIEJ-CURIE

Skarżysko-Kamienna - wrzesień 2019 r.



Zespół Opieki Zdrowotnej w Skarżysku-Kamiennej ■ Szpital Powiatowy im. Marii Skłodowskiej-Curie
Status Szpitala Akredytowanego ■ „Szpital Przyjazny Dziecku” i „Szpital bez Bólu”

Spis treści

- I. Prezentacja jednostki.**
- II. Charakterystyka organizacji.**
 - 1. Zakres działania.
 - 2. Potencjał i efektywność działalności.
 - 3. Stan zatrudnienia i wynagrodzenia.
 - 4. Analiza otoczenia:
 - a. Charakterystyka otoczenia,
 - b. Analiza SWOT.
- III. Ocena aktualnej sytuacji ekonomiczno-finansowej.**
 - 1. Analiza bilansu:
 - a. Aktywa,
 - b. Pasywa.
 - 2. Analiza rachunku zysków i strat:
 - a. Przychody,
 - b. Koszty.
 - 3. Analiza zadłużenia długoterminowego.
 - 4. Analiza finansowa sytuacji majątkowej i finansowej:
 - a. Wskaźniki zyskowności,
 - b. Wskaźniki płynności,
 - c. Wskaźniki efektywności,
 - d. Wskaźnik zadłużenia.
- IV. Główny cel programu i cele szczegółowe.**
 - 1. Organizacja, zarządzanie, komunikacja.
 - 2. Źródła finansowania działalności.
 - 3. Analiza i racjonalizacja zatrudnienia.
 - 4. Koncepcja marketingu.
 - 5. Restrukturyzacja długu.
 - 6. Zmniejszenie kosztów działalności.
- V. Sytuacja ekonomiczno-finansowa w wyniku działań naprawczych.**
 - 5. Analiza bilansu:
 - c. Aktywa,
 - d. Pasywa.
 - 6. Analiza rachunku zysków i strat:
 - c. Przychody,
 - d. Koszty.
 - 7. Analiza finansowa sytuacji majątkowej i finansowej:
 - e. Wskaźniki zyskowności,
 - f. Wskaźniki płynności,
 - g. Wskaźniki efektywności,
 - h. Wskaźnik zadłużenia.
- VI. Monitoring i efekt działań naprawczych.**
- VII. Podsumowanie i wnioski końcowe.**

I. Prezentacja jednostki.

Zespół Opieki Zdrowotnej w Skarżysku-Kamiennej Szpital Powiatowy im. Marii Skłodowskiej-Curie z siedzibą w Skarżysku-Kamiennej, ul. Szpitalna 1 jest Samodzielnym Publicznym Zakładem Opieki Zdrowotnej.

Jednostka działa na podstawie Zarządzenia Wojewody Kieleckiego Nr 95 z 12.08.1998 r. w sprawie przekształcenia jednostki budżetowej w Samodzielny Publiczny Zakład opieki Zdrowotnej

ZOZ został wpisany przez Sąd Rejonowy w Kielcach, X Wydział Gospodarczy KRS w dniu 24.05.2001 r. do Rejestru Stowarzyszeń, Innych Organizacji Społecznych i Zawodowych, Fundacji oraz Samodzielnych Publicznych Zakładów Opieki Zdrowotnej pod numerem 0000014535.

ZOZ posiada nadany numer identyfikacji podatkowej NIP: 663-16-09-127 nadany przez Świętokrzyski Urząd Skarbowy w Kielcach oraz numer identyfikacyjny w systemie Regon: 000308318 nadany przez Urząd Statystyczny w Kielcach.

Organem tworzącym jest Powiat Skarżyski.

Przedmiotem działalności jednostki wynikającym ze statutu oraz wpisu do właściwego rejestru jest udzielanie świadczeń leczniczo-zdrowotnych w zakresie:

- opieki szpitalnej długoterminowej ,
- specjalistycznej opieki zdrowotnej udzielanej w warunkach ambulatoryjnych,
- badań diagnostycznych,
- rehabilitacji leczniczej,
- pomocy nocnej i świątecznej.

Misją Zespołu Opieki Zdrowotnej w Skarżysku-Kamiennej jest świadczenie usług leczniczo-pielęgnacyjnych wszystkim chorym na możliwie najwyższym poziomie i dążenie do tego, aby pacjent w naszej jednostce był celem zainteresowania personelu medycznego.

II. Charakterystyka organizacji.

Zespół Opieki Zdrowotnej w Skarżysku-Kamiennej Szpital Powiatowy im. Marii Skłodowskiej-Curie jest placówką medyczną świadczącą usługi z zakresu podstawowej i specjalistycznej opieki zdrowotnej, badań diagnostycznych, opieki szpitalnej, rehabilitacji leczniczej i opieki długoterminowej.

W ramach placówki działają:

Oddziały Szpitalne:

- 1) Oddział Chirurgiczny.
- 2) Oddział Urazowo – Ortopedyczny.
- 3) Oddział Chorób Wewnętrznych.
- 4) Oddział Otolaryngologiczny.
- 5) Oddział Pediatryczny.
- 6) Oddział Neonatologiczny.
- 7) Oddział Neurologiczny.
- 8) Oddział Udarowy.
- 9) Oddział Rehabilitacji Neurologicznej.
- 10) Oddział Położniczo – Ginekologiczny.
- 11) Oddział Rehabilitacji Dzienny.
- 12) Oddział Rehabilitacji Stacjonarnej.
- 14) Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii.
 - 14.1. Pododdział Opieki Pooperacyjnej i Leczenia Bólu.
- 15) Szpitalny Oddział Ratunkowy.
- 16) Izba Przyjęć.
- 17) Blok Operacyjny.

2. Działy diagnostyczne i pomocnicze

- 1) Apteka Szpitalna.
- 2) Dział Centralnej Sterylizatorni.
- 3) Zakład Diagnostyki Laboratoryjnej.
 - 3.1. Pracownia Serologii.
 - 3.2. Laboratorium Bakteriologiczne.
- 4) Zakład Diagnostyki Obrazowej.
 - 4.1 Pracownia Tomografii Komputerowej.
- 5) Prosektorium.

II. Opieka Długoterminowa.

Zakład Opiekuńczo – Leczniczy.

III. Ambulatoryjne świadczenia zdrowotne.

1. Pracownie:

- 1) Pracownia Endoskopowa.

- 2) Pracownia EKG.
- 3) Pracownia EEG.
- 4) Pracownia Anatomopatologiczna.
- 5) Pracownia Echokardiografii.
- 6) Pracownia Fizjoterapii.

2. Poradnie specjalistyczne:

- 1) Chorób Zakaźnych.
- 2) Chirurgii Onkologicznej.
- 3) Laryngologiczna.
- 4) Ginekologiczno – Położnicza.
- 5) Chirurgiczna.
- 6) Urologiczna.
- 7) Kardiologiczna.
- 8) Rehabilitacyjna.
- 9) Chirurgii Stomatologicznej.
- 10) Neonatologiczna.
- 11) Neurologiczna.
- 12) Ortopedyczna.

3. Gabinety diagnostyczno – zabiegowe:

- 1) Gabinet diagnostyczno – zabiegowy poradni chirurgii onkologicznej.
- 2) Gabinet diagnostyczno – zabiegowy poradni laryngologicznej.
- 3) Gabinet diagnostyczno – zabiegowy poradni ginekologiczno – położniczej.
- 4) Gabinet diagnostyczno – zabiegowy poradni urologicznej.
- 5) Gabinet diagnostyczno – zabiegowy pracowni endoskopowej.
- 6) Gabinet diagnostyczno – zabiegowy poradni chirurgicznej.
- 7) Gabinet diagnostyczno – zabiegowy poradni ortopedycznej

Podstawowa opieka zdrowotna)

- 1) Poradnia nocnej i świątecznej opieki zdrowotnej.

Liczba udzielonych świadczeń udzielonych w ZOZ na przestrzeni ostatnich trzech lat prezentuje poniższa tabela:

	Zakres działalności	ilość łóżek	ilość udzielonych świadczeń		
			2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6
1	Chirurgiczny	32	1 663	1 513	1 018
2	Urazowo – Ortopedyczny	30	1 034	999	1 065
3	Chorób Wewnętrznych	50	2 125	1 939	1 766
4	Chorób Zakaźnych	0	678	588	0
5	Otolaryngologiczny	20	1 443	1 534	1 733
6	Pediatryczny	30	916	917	756
7	Neonatologiczny	21	560	633	688
8	Neurologiczny	17	1 212	1 105	1 103
9	Oddział Udarowy	16	451	400	352
10	Rehabilitacji Neurologicznej	10	68	71	82
11	Położniczo – Ginekologiczny	45	2 141	1 956	2 141
12	Rehabilitacji Dzienny	10	230	217	208
13	Rehabilitacji Stacjonarnej	25	450	440	420
14	Anestezjologii i Intensywnej Terapii	6	122	142	124
15	Szpitalny Oddział Ratunkowy	4	12 937	12 468	11 529
16	Zakład Opiekuńczo – Leczniczy	34	99	72	60
17	Ambulatoryjna opieka medyczna		15 322	21 230	40 434

2. Potencjał i efektywność działalności.

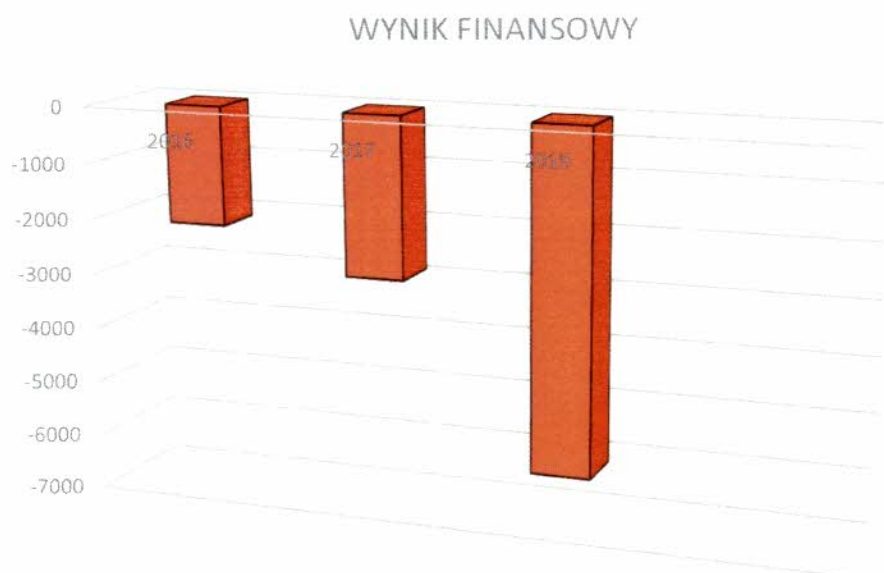
Efektywność działalności ZOZ przekłada się na dążenie do względnie stabilnej sytuacji finansowo-majątkowej jednostki. Potencjał materialny ZOZ, z uwagi na specyfikę prowadzonej działalności jest w miarę optymalny, jednak ze względu na dość dużą ilość sprzętu o długim okresie używalności jest na bieżąco zakupowywany niezbędny sprzęt medyczny.

Główny potencjał szpitala to wysokokwalifikowany personel medyczny i terapeutyczny.

Przychody ZOZ pochodzą ze środków publicznych, w ramach zawartych umów z NFZ oraz ze świadczonych usług komercyjnych (badania diagnostyczne, świadczenia udzielane pacjentom poza systemem, a także z tytułu umów dzierżawy).

wynik finansowy netto	2016	2017	2018
zysk/strata	-2 114 376,93	-2 866 479,00	-6 109 746,14

Efekty finansowe na przestrzeni lat 2016-2018(wynik finansowy netto)



Wynik finansowy w latach 2016-2018

Oddział	2016				2017				2018			
	Przychody razem (P)	Koszty(K)	Wynik P-K	P/K%	Przychody razem (P)	Koszty(K)	Wynik P-K	P/K%	Przychody razem (P)	Koszty(K)	Wynik P-K	P/K%
Chirurgiczny	4 531,04	4 785,94	-254,90	94,67	4 215,44	5 010,05	-794,61	84,14	4 694,10	4 308,25	385,85	108,96
Urazowo – Ortopedyczny	5 648,18	5 560,70	87,48	101,57	5 395,03	6 037,07	-642,04	89,37	6 368,61	6 743,00	-374,39	94,45
Chorób Wewnętrznych	6 207,34	4 818,50	1 388,83	128,82	6 521,24	5 241,37	1 279,87	124,42	6 739,61	6 157,07	582,54	109,46
Chorób Zakaźnych	1 670,75	1 818,64	-147,89	91,87	1 647,12	2 024,54	-377,42	81,36	0,00	0,00	0,00	
Otolaryngologiczny	2 498,43	2 689,02	-190,59	92,91	2 968,76	2 928,59	40,17	101,37	3 411,47	3 992,93	-581,46	85,44
Pediatryczny	2 190,03	1 955,99	234,04	111,97	2 300,66	2 147,28	153,38	107,14	2 390,90	2 624,81	-233,91	91,09
Neonatologiczny	1 508,93	1 980,93	-472,00	76,17	1 650,09	1 950,33	-300,24	84,61	2 040,12	2 550,18	-510,06	80,00
Neurologiczny	2 918,32	2 580,60	337,72	113,09	2 693,59	2 723,57	-29,98	98,90	3 041,17	3 153,86	-112,69	96,43
Oddział Udarowy	2 823,63	1 733,40	1 090,23	162,90	2 575,08	1 639,99	935,09	157,02	2 981,80	2 103,89	877,91	141,73
Położniczo – Ginekologiczny	3 850,12	4 782,44	-932,31	80,51	4 003,79	5 330,31	-1 326,52	75,11	4 991,70	5 964,99	-973,29	83,68
Rehabilitacji Dzienny	201,95	246,10	-44,15	82,06	195,03	231,21	-36,18	84,35	260,35	259,88	0,47	100,18
Rehabilitacji Stacjonarnej	1 077,72	1 517,06	-439,35	71,04	1 470,12	1 788,33	-318,21	82,21	1 907,44	2 286,31	-378,87	83,43
Anestezjologii i Intensywnej Terapii	2 353,91	2 210,34	143,57	106,50	2 653,46	2 504,60	148,86	105,94	2 572,80	3 333,71	-760,91	77,18
Szpitalny Oddział Ratunkowy	3 580,33	4 810,03	-1 229,70	74,43	4 631,92	5 264,66	-632,74	87,98	5 255,10	5 796,62	-541,52	90,66
Zakład Opiekuńczo – Leczniczy	1 413,68	1 816,90	-403,22	77,81	1 446,18	2 152,30	-706,12	67,19	1 525,88	2 310,27	-784,39	66,05
Poradnia nocnej i świątecznej opieki					285,22	268,16	17,06	106,36	1 311,62	1 070,38	241,24	122,54

Przychody i koszty oddziałowe w latach 2016-2018

Szczególną uwagę należy zwrócić na sytuację ekonomiczno-finansową w Zakładzie Opiekuńczo-Lecznym, gdzie niewystarczające finansowanie przez NFZ w każdym roku generuje bardzo wysokie straty, co obrazuje poniższa tabela:

Zakład Opiekuńczo – Lecznym	2015	2016	2017	2018
Przychody z NFZ	826 214,04	940 805,25	891 902,55	867 370,82
Przychody z NFZ (podwyżki pielęgniarek)	28 802,19	110 840,00	188 720,00	289 766,56
Pozostałe przychody (wpłaty pacjentów)	346 357,38	362 034,59	365 555,31	368 738,49
Razem przychody	1 201 373,61	1 413 679,84	1 446 177,86	1 525 875,87
Koszty bezpośrednie	1 361 332,13	1 459 138,68	1 737 481,60	1 883 380,76
koszty pośrednie	330 675,09	357 761,41	414 814,07	426 887,78
razem koszty	1 692 007,22	1 816 900,09	2 152 295,67	2 310 268,54
Wynik	-490 633,61	-403 220,25	-706 117,81	-784 392,67
% udział przychodów z NFZ w kosztach	50,53	57,88	50,21	50,09
% udział przych. od pacjentów w kosztach	20,47	19,93	16,98	15,96
% straty w kosztach ogólnych	29,00	22,19	32,81	33,95

Zakład Opiekuńczo Lecznym jest zakładem stacjonarnym udzielającym całodobowych świadczeń zdrowotnych, obejmujących swoim zakresem leczenie, pielęgnację i rehabilitację osób nie wymagających hospitalizacji oraz zapewnia im pomieszczenia i wyżywienie odpowiednie do stanu zdrowia. Celem Zakładu Opiekuńczo Lecznego jest objęcie całodobową opieką i leczeniem osób, które przebyły ostrą fazę leczenia szpitalnego, mają ukończony proces diagnozowania, leczenia operacyjnego lub intensywnego leczenia zachowawczego. Nie wymagają już dalszej hospitalizacji, jednak ze względu na stan zdrowia i stopień niepełnosprawności oraz brak możliwości samodzielnego funkcjonowania w środowisku domowym wymagają stałego nadzoru lekarskiego, profesjonalnej pielęgnacji i rehabilitacji.

Stan zatrudnienia i wynagrodzenia.

grupa	rok	umowy o pracę	średnie wynagrodzenie brutto w grupie	wskaźnik zatrudnienia na 1 łóżko
lekarze medycyny	2016	52	9 350,50	0,14
	2017	54	10 509,49	0,14
	2018	51	13 552,34	0,15
inny personel z wykształceniem wyższym	2016	33	2 892,64	0,09
	2017	35	3 014,54	0,09
	2018	35	3 359,38	0,10
personel pozostały medyczny	2016	36	2 444,63	0,10
	2017	38	2 568,03	0,10
	2018	36	2 762,85	0,10
pielęgniarki i położne	2016	267	3 278,46	0,74
	2017	267	3 796,16	0,75
	2018	264	4 472,49	0,75
sekretarki medyczne	2016	15	1 862,45	0,04
	2017	15	1 880,17	0,05
	2018	16	2 026,93	0,05
administracja i obsługa	2016	126	2 578,09	0,35
	2017	115	3 117,65	0,33
	2018	114	2 874,77	0,33
RAZEM	2016	529	3 526,49	1,38
	2017	524	3 989,04	1,43
	2018	517	4 704,63	1,48

3. Analiza otoczenia.

W każdym systemie zdrowotnym istnieje zapotrzebowanie na coraz to większe środki potrzebne na zaspokojenie wszystkich potrzeb zdrowotnych. Szybki postęp technologiczny, wysokie koszty tworzenia nowych rozwiązań diagnostycznych, leczniczych oraz koszty związane z zatrudnieniem specjalistycznej kadry, a także coraz to większe oczekiwania pacjentów powodują, że placówki medyczne, dążąc do prawidłowego rozwoju, muszą nieustannie analizować otoczenie, w jakim funkcjonują.

a. Charakterystyka otoczenia.

Zespół Opieki Zdrowotnej w Skarżysku-Kamiennej realizuje kompleksowe formy leczenia (szpitalny oddział ratunkowy (SOR), poradnie specjalistyczne, oddziały szpitalne, ambulatoryjne świadczenia zdrowotne, opieka długoterminowa (ZOL). Usytuowanie Szpitala w niedalekiej odległości od drogi ekspresowej jest szczególnym wskazaniem do funkcjonowania jednostki. Istotnym faktem jest również to, że w sąsiednim powiecie szydłowieckim brak jest placówki leczenia szpitalnego i pacjenci z tamtego terenu najczęściej korzystają z hospitalizacji w naszej placówce.

b. Analiza SWOT

Mocne strony	Słabe strony
• korzystna lokalizacja, • nowoczesny blok operacyjny, • wykwalifikowany i doświadczony personel, • w dość dobrym stopniu skomputeryzowany system obsługi.	• zmienność przepisów dotyczących finansowania przez płatnika systemowego, • zaniżone koszty wyceny większości świadczeń, • brak w pełni finansowania tzw. „nadwykonań”, • gorsza sytuacja Szpitala po wprowadzeniu sieci szpitali i ryczałtowego finansowania • narzucane przepisami prawa obowiązki generujące dodatkowe koszty, które nie są pokrywane w ramach umów z NFZ np.: coroczne podwyżki płacy minimalnej, obligatoryjne podwyżki wynagrodzeń dla pracowników, • nierekompensowane wzrosty cen towarów i usług wynikające inflacji, • brak najnowocześniejszego sprzętu medycznego (urządzenie do wykonywania rezonansu magnetycznego), • brak zainteresowania pracowników obniżeniem kosztów działalności.
Szanse	Zagrożenia
• poprawa infrastruktury tech., • wdrożenie nowych technologii medycznych, • wprowadzenie nowego zakresu świadczeń zdrowotnych (m.in. poradnia ortopedyczna, chirurgiczna), • nawiązanie współpracy z gminami w zakresie współfinansowania niektórych	• ograniczenie lub brak finansowania ze strony środków publicznych, w wyniku zmian systemowych, • trudność z pozyskaniem lekarzy specjalistów i pozostałego personelu medycznego, • trudności z wprowadzeniem nowych technologii medycznych, • wzrost kosztów pracy związany z uwarunkowaniami makroekonomicznymi.

III. Ocena aktualnej sytuacji ekonomiczno-finansowej

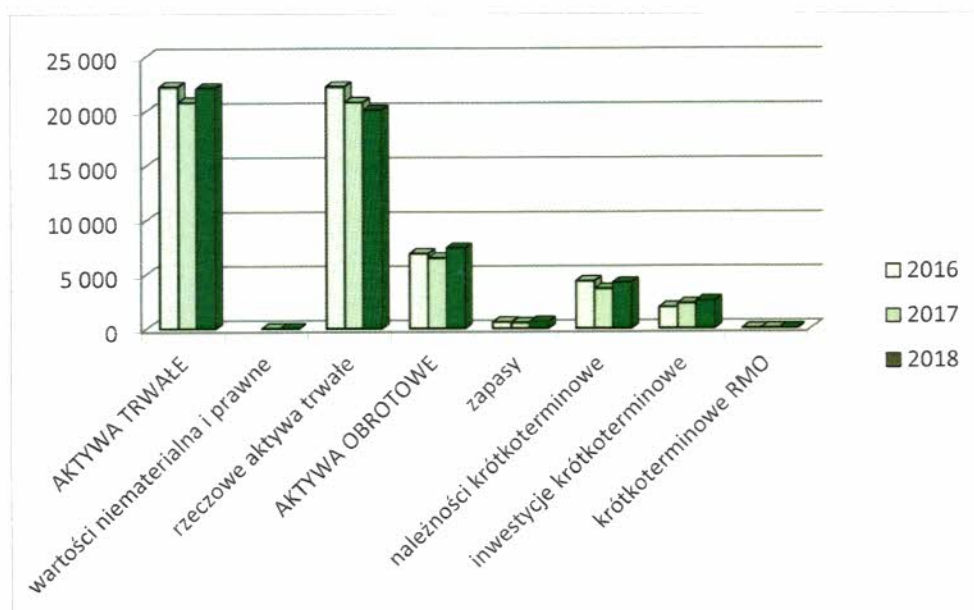
Analizy stanu majątkowego ZOZ dokonano na podstawie sprawozdań finansowych obejmujących bilans i rachunek zysków i strat, odpowiednio za lata obrotowe wraz z danymi porównawczymi w zakresie wartości zmiany i dynamiki.

Aktywa ZOZ na koniec lat 2015-2017 wraz z analizą struktury i zmian przedstawiono w wersji skróconej w tabeli poniżej (w tys. zł)

1. Analiza bilansu

a. aktywa

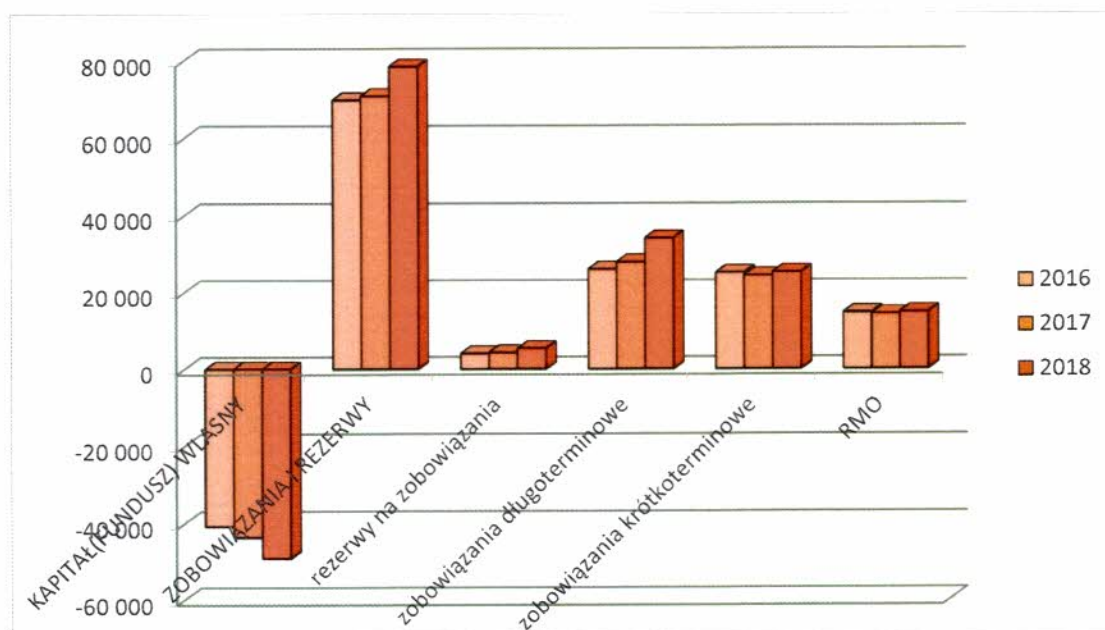
	Wyszczególnienie	2016	2017	2018	Zmiana (5-3)	% (5/3)
1	2	3	4	5	6	7
	AKTYWA					
A.	Aktywa trwałe	22 222	20 774	22 067	-155	99,3
<i>I.</i>	<i>Wartości niematerialne i prawne</i>	<i>0</i>		<i>1</i>	+1	
<i>II.</i>	<i>Rzeczowe aktywa trwałe</i>	<i>22 222</i>	<i>20 774</i>	<i>22 066</i>	-156	99,3
<i>III.</i>	<i>Należności długoterminowe</i>	<i>0</i>			0	
<i>IV.</i>	<i>Inwestycje długoterminowe</i>	<i>0</i>			0	
<i>V.</i>	<i>Długoterminowe RMO</i>	<i>0</i>			0	
B.	Aktywa obrotowe	6 889	6 492	7 411	+522	107,6
<i>I.</i>	<i>Zapasy</i>	<i>582</i>	<i>532</i>	<i>637</i>	+55	109,5
<i>II.</i>	<i>Należności krótkoterminowe</i>	<i>4 357</i>	<i>3 648</i>	<i>4 219</i>	-138	96,8
<i>III.</i>	<i>Inwestycje krótkoterminowe</i>	<i>1 948</i>	<i>2 306</i>	<i>2 552</i>	+604	131,0
<i>IV.</i>	<i>Krótkoterminowe RMO</i>	<i>2</i>	<i>6</i>	<i>3</i>	+1	50,0
	RAZEM AKTYWA	29 111	27 266	29 478	+37	101,3



Aktywa ZOZ w latach 2016-2018

b. pasywa

	Wyszczególnienie	2016	2017	2018	Zmiana (5-3)	% (5/3)
1	2	3	4	5	6	7
	PASYWA					
A.	Kapitał (fundusz) własny	-40 728	-43 594	-49 035	-8 307	120,4
B.	zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	69 839	70 860	78 513	8 674	112,4
I.	Rezerwy na zobowiązania	4 047	4 306	5 361	1 314	132,5
II.	Zobowiązania długoterminowe	25 988	27 863	34 058	8 070	131,1
III.	Zobowiązania krótkoterminowe	25 079	24 338	24 233	-846	96,6
IV.	RMO	14 725	14 353	14 861	136	100,9
	RAZEM PASYWA	29 111	27 266	29 478	+367	101,3

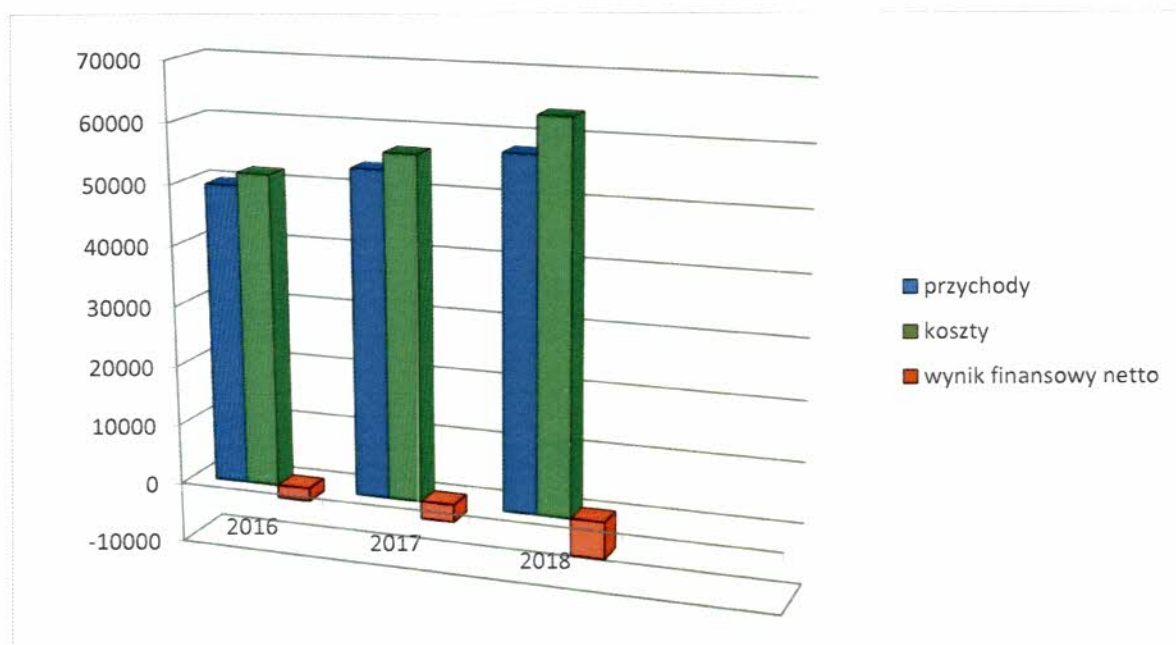


Pasywa ZOZ w latach 2015-2017

2. Analiza rachunku zysków i strat

Rachunek zysków i strat za lata 2016-2018 wraz z analizą zmian poszczególnych jego pozycji przedstawiono w tabeli poniżej

	Wyszczególnienie	2016	2017	2018	Zmiana (5-3)	% (5/3%)
1	2	3	4	5	6	7
A.	Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:	46 493	50 184	52 966	+6 473	113,9
I.	Przychody netto ze sprzedaży produktów	46 489	50 181	52 962	+6 473	113,9
II.	Zmiana stanu produktów					
III.	Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby					
IV.	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	4	3	4		
B.	Koszty działalności operacyjnej	48 755	53 372	59 802	+11 047	122,7
I.	Amortyzacja	2 355	2 198	2 271	-84	96,4
II.	Zużycie materiałów i energii	9 956	10 577	10 585	+629	106,3
III.	Usługi obce	8 657	9 212	10 573	+1 916	122,1
IV.	Podatki i opłaty, w tym:	183	186	186	+3	101,6
V.	Wynagrodzenia	23 047	26 123	30 522	+7 475	132,4
VI.	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia, w tym:	4 112	4 726	5 314	+1 202	129,2
VII.	Pozostałe koszty rodzajowe	445	350	351	-94	78,9
VIII.	Wartość sprzedanych towarów i materiałów					
C.	Zysk (strata) ze sprzedaży (A - B)	-2 262	-3 188	-6 835	+4 573	302,2
D.	Pozostałe przychody operacyjne	3 130	3 452	4 629	+1 499	147,9
E.	Pozostałe koszty operacyjne	193	545	1 143	+950	592,2
F.	Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C + D - E)	675	-281	-3 349	-4 024	496,2
G.	Przychody finansowe	14	16	18	+4	128,6
H.	Koszty finansowe	2 785	2 555	2 783	-2	99,9
I.	Zysk (strata) brutto (F + G - H)	-2 096	-2 820	-6 084	+3 988	290,3
J.	Podatek dochodowy	18	46	26	+8	144,4
K.	Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)	0				
L.	Zysk (strata) netto (I - J - K)	-2 114	-2 866	-6 109	+3955	289,0



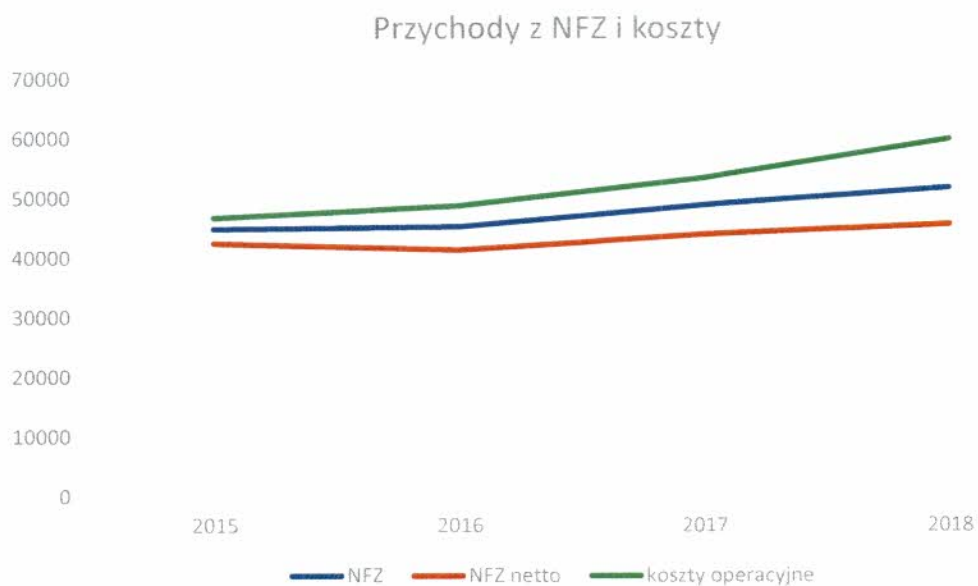
Przychody, koszty i wynik finansowy w latach 2016-2018

Kluczowym problemem w funkcjonowaniu ZOZ jest zbyt niskie finansowanie udzielanych świadczeń przez płatnika systemowego przy ciągle rosnących kosztach bieżącej działalności jednostki. Porównanie przychodów i kosztów na przestrzeni lat 2015-2018 przy uwzględnieniu przychodów skorygowanych o:

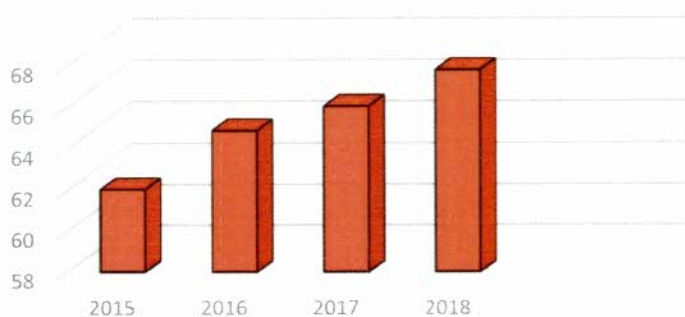
- wyodrębnione przychody stanowiące środki na podwyżki wynagrodzeń dla lekarzy, pielęgniarek i ratowników medycznych,
- środki na programy lekowe,
- środki na funkcjonowanie byłego Oddziału Chorób Zakaźnych

przedstawia poniższa tabela i wykres .

rok	przychody ogółem z NFZ	przychody z tyt. podwyżek wynagrodzeń	programy lekowe	Oddział Zakaźny	Przychody netto na świadczenia	Koszty operacyjne
2015	44 947 099,21	442 502,56	248 552,42	1 749 247,76	42 506 796,47	46 821 064,59
2016	45 259 209,99	1 735 120,00	511 772,75	1 603 337,84	41 408 979,40	48 755 223,97
2017	48 851 128,36	3 058 600,00	583 571,82	1 256 446,88	43 952 509,66	53 372 006,99
2018	51 680 763,02	5 338 803,27	723 973,79		45 617 985,96	59 801 630,16
2018-2015	6 733 663,81				3 111 189,49	12 980 565,57
2018/2015 %	114,98				107,32	127,72



Z powyższego zestawienia wynika, że przychody ZOZ otrzymane z NFZ wprawdzie rosną, ale niewspółmiernie wolniej niż koszty działalności operacyjnej. Największą pozycję w kosztach działalności ZOZ stanowią koszty osobowe pracowników zatrudnionych w ramach umów o pracę wraz z pochodnymi (składki ubezpieczeń społecznych) oraz umów cywilno-prawnych, co obrazuje poniższe zestawienie:



Udział kosztów osobowych w kosztach ogółem w latach 2015-2018

W latach 2019 -2020 udział w kosztach ogółem wynagrodzeń pracowników będzie się znacząco zwiększał, przede wszystkim w związku z podwyżką minimalnego wynagrodzenia, i tak w 2020 roku płace dla 105 pracowników otrzymujących minimalne wynagrodzenie wzrosną (wraz z pochodnymi) o kwotę **1 096 653,31zł**. Jednocześnie, aby nie doprowadzić do dysproporcji pborów niezbędne stanie się podwyższenie wynagrodzeń pozostałym pracownikom (m.in. „szarego personelu” , laboratorium, rehabilitacji) i dla tej grupy (97 osób, przyjmując podwyżkę o śr. 650zł) wzrost wynagrodzeń z pochodnymi wyniesie **1 095 872,29zł**, co w rezultacie tylko w grupach najniżej zarabiających spowoduje wzrost kosztów wynagrodzeń o blisko **2,2 mln zł**.

3. Analiza zadłużenia długoterminowego ZOZ

W 2018 roku zadłużenie długoterminowe ZOZ (po częściowej restrukturyzacji) w formie pożyczek, subrogacji oraz umów przejęcia długu i zakupów inwestycyjnych na początek i koniec roku wynosiło odpowiednio: -40 588 739,71 zł i -50 490 022,58 zł o zróżnicowanym, często wysokim oprocentowaniem, przedstawia poniższa tabela:

	Saldo zadłużenia na 01.01.2018	Saldo zadłużenia na 31.12.2018	Oprocentowanie na 31.012.18
Pożyczka Powiat Skarżyski	2 500 000,00	0,00	
Pożyczka- M.W. Trade S. A.2015	4 750 000,05	3 750 000,09	6,01
Pożyczka- Magellan XII 2015	2 535 211,28	0,00	
limit odnawialny w rachunku	1 994 996,78	3 096 994,50	5,31
Pożyczka- M.W. Trade S. A.2017	2 000 000,00	0,00	
Pożyczka- Magellan 2017	2 500 000,00	2 083 333,30	6,50
Pożyczka- M.W. Trade S. A.2017	2 411 764,70	0,00	
Pożyczka SIEMENS FINANCE 2017	2 500 000,00	1 990 740,70	5,95
Pożyczka- Magellan 2017	5 000 000,00	4 083 333,37	5,90
Pożyczka- Magellan 2017	5 000 000,00	4 166 666,70	5,90
Pożyczka- M.W. Trade S. A.2017	1 944 444,44	1 277 777,76	5,31
Pożyczka BFF	0,00	3 387 999,97	5,32
Pożyczka De Lage Landen Leasing	0,00	4 000 000,00	5,84
Pożyczka BFF	0,00	2 361 111,12	6,14
Pożyczka Dd Lage Landen Leasing	0,00	10 000 000,00	5,74
Pożyczka BFF	0,00	2 430 555,56	5,75
Pożyczka BFF	0,00	3 000 000,00	5,85
Pożyczka BFF	0,00	3 000 000,00	5,85
MAGELLAN um. subrogacji 3430	750 506,45	0,00	
Przejęcie długu 3978/13	389 583,21	0,00	
Przejęcie długu 4121/14	1 647 689,64	0,00	
Przejęcie długu 4015/13	408 333,22	0,00	
MAGELLAN umowa subrogacji	2 135 593,18	1 525 423,66	6,38
Przejęcie długu 3929/13	112 500,00	0,00	
Przejęcie długu 4053/14	937 500,00	0,00	
Zakup tomografu	692 056,34	254 968,10	0,00
Zakup wyposaż. bloku oper., sterylizatorni	378 560,42	81 117,75	0,00
OGÓŁEM:	40 588 739,71	50 490 022,58	

4. Analiza finansowa sytuacji majątkowej i finansowej.

Analizy wskaźnikowej dokonano przy wykorzystaniu wskaźników służących

miarodajnej ocenie sytuacji finansowej i majątkowej ZOZ.

Podstawowe wskaźniki charakteryzujące działalność ZOZ za 2018 r. ujęte zostały w poniższej tabeli.

NAZWA WSKAŹNIKA	WARTOŚĆ	OCENA
I. Wskaźniki zyskowności		0
1) wskaźnik zyskowności	-11%	0
2) wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej	-6%	0
3) wskaźnik zyskowności aktywów	-22%	0
II. Wskaźniki płynności		0
1) wskaźnik bieżącej	0,29	0
2) wskaźnik szybkiej	0,27	0
III. Wskaźniki efektywności zarządzania przepływami pieniężnymi		10
1) wskaźnik rotacji należności (w dniach)	24	3
2) wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	21	7
IV. Wskaźniki zadłużenia jednostki		0
1) wskaźnik zadłużenia aktywów	216%	0
2) wskaźnik	-1,30	0
OCENA ŁĄCZNA		10

Omówienie uzyskanych wskaźników

a) Ocena zyskowności

Wskaźnik zyskowności netto

wynosi **-11%**

pokazuje jaką część przychodów stanowi odnotowana strata obrazuje efektywność gospodarki finansowej. W przypadku Zespołu Opieki Zdrowotnej w Skarżysku-Kamiennej wskazuje na sytuację, gdzie koszty przekraczają uzyskane w roku obrotowym przychody.

Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej

wynosi **-6%**

wskaźnik ten koryguje wartość wskaźnika zyskowności netto o przychody i koszty finansowe, co jest istotne w przypadku naszej jednostki, która ponosi wysokie koszty finansowe związane z obsługą zadłużenia, tj. odsetek od kredytów i innych zobowiązań.

Wskaźnik zyskowności aktywów

wynosi **-22%**

określa zdolność aktywów podmiotu (posiadanego majątku rzeczowego, zapasów, należności i środków pieniężnych do generowanej straty, czyli efektywność wykorzystania zasobów.

b) Ocena płynności finansowej.

Wskaźnik bieżącej płynności

wynosi **0,29**

określa on zdolność jednostki do spłaty zobowiązań krótkoterminowych poprzez upłynnienie wszystkich środków obrotowych.

Wskaźnik szybkiej płynności

wynosi **0,27**

określa zdolność jednostki do spłacenia zobowiązań krótkoterminowymi należnościami i aktywami finansowymi.

Wskaźniki płynności finansowej to najważniejsze wskaźniki oceny bilansowych, bowiem utrata możliwości terminowego regulowania zobowiązań prowadzi w krótkim czasie do poważnych zakłóceń w funkcjonowaniu jednostki oraz powstania zagrożenia dla prowadzenia działalności.

c) Ocena efektywności.

Wskaźnik rotacji należności (w dniach)

wynosi **24**

określa on długość cyklu oczekiwania na uzyskanie należności za świadczone usługi. Im wyższy poziom wskaźnika, tym podmiot ma większe trudności ze ściągalnością swoich należności, co może obniżyć zdolność do terminowego regulowania zobowiązań, przypadku ZOZ wskaźnik ten plasuje się w najwyższej punktowanym przedziale punktacji.

Wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)

wynosi **21**

wskazuje okres, jaki jest potrzebny jednostce do spłacenia swoich zobowiązań krótkoterminowych. Wysoka wartość wskaźnika może świadczyć o trudnościach w regulowaniu swoich bieżących zobowiązań. Wskaźnik na poziomie do 60 dni jest najwyżej punktowany w skali ocen płynności.

Wskaźniki rotacji należności i zobowiązań opisują efektywność przyjętej polityki zarządzania przepływami pieniężnymi, tzn. mogą sygnalizować ryzyko utraty płynności finansowej przez jednostkę lub – przypadku gdy wskaźniki płynności finansowej już wyraźnie wskazują na brak płynności – określają przyczyny tych problemów. Optymalną jest sytuacja, gdy wskaźnik rotacji zobowiązań jest wyższy lub równy wskaźnikowi rotacji należności.

d) Ocena zadłużenia

Wskaźnik zadłużenia aktywów

wynosi **216%**

informuje o stopniu finansowania aktywów kapitałami obcymi, czyli jaka część posiadanego majątku jednostki nie stanowi jego własności lub stanowi zabezpieczenie spłaty zobowiązań. W przypadku ZOZ wskaźnik ten jest bardzo niekorzystny, ponieważ w latach ubiegłych ZOZ odnotowywał straty konsumując swój fundusz zakładowy oraz sukcesywnie wzrastało zadłużenie.

Wskaźnik wypłacalności

wynosi **-1,30**

określa on wielkość funduszy obcych przypadającą na jednostkę funduszu własnego. Wysoka oraz ujemna wartość wskazuje na możliwość utraty zdolności do regulowania przez podmiot zobowiązań. W przypadku ZOZ wartość wskaźnika wynika z ujemnej wartości funduszu własnego.

Ogólna liczba punktów uzyskanych przez Zespół Opieki Zdrowotnej w Skarżysku-Kamiennej za 2018 rok na poziomie **10** na 65 maksymalnych wskazuje na bardzo trudną sytuację jednostki wynikającą z zadłużenia szpitala powstałego w latach ubiegłych, a przewyższającego kwotę rocznych przychodów.

IV. Główny cel programu i cele szczegółowe.

Program naprawczy został opracowany zgodnie z art. 59 ust.4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (t.j. Dz. U. z 2016 r. poz. 1638) i obejmuje działania naprawcze w okresie od 1.01.2019 do 31.12.2020 r.

Głównym kierunkiem działań naprawczych ZOZ jest zapewnienie ciągłości, wysokiej jakości i kompleksowości świadczeń medycznych wszystkim pacjentom zgłaszającym się do naszej placówki.

- zapewnienie odpowiednich warunków infrastrukturalnych i technicznych do udzielania świadczeń medycznych,
- wyposażenie w nowoczesny sprzęt medyczny, stabilna sytuacja kadrowa połączona z rozwojem zawodowym i podnoszeniem kwalifikacji,
- optymalizacja kosztów działalności ZOZ.

Realizacja planowanego przedsięwzięcia odbywa się z dochowaniem staranności w zakresie analizy:

- efektywności kosztowej – osiągnięcie najlepszych efektów przy możliwie najniższych cenach,
- stopnia wykorzystania (maksymalizację istniejącej oraz powstałej infrastruktury,
- możliwości wykorzystania prawnych rozwiązań w zakresie pozyskiwania dofinansowania przez jednostki samorządu terytorialnego w zakresie świadczeń udzielanych mieszkańcom z ich terenu.

Obszary działań naprawczych:

1. Organizacja, zarządzanie, komunikacja.
2. Źródła finansowania działalności.
3. Analiza i racjonalizacja zatrudnienia.
4. Koncepcja marketingu.
5. Restrukturyzacja długu.
6. Zmniejszenie kosztów działalności

Działania naprawcze w obszarze organizacyjno-komunikacyjnym

- Wprowadzenie systemu e-rejestracji,
- zwiększenie zakresu komunikacji z pacjentami poprzez kontakt telefoniczny, sms, mail,
- rozumienia i partnerstwa ze strony pracowników,
- przestrzeganie prawidłowości przeprowadzanych zabiegów i procedur odpowiednich do potrzeb zdrowotnych pacjentów zgodnie z najnowszą wiedzą medyczną,
- usprawnienie prowadzenia dokumentacji medycznej i pozostałej,

- poprawa komunikacji z pacjentem w szczególności w zakresie przebiegu procesu terapeutycznego,
 - analiza „obłożeń” łóżek szpitalnych na poszczególnych oddziałach i dostosowanie zatrudnienia personelu do rzeczywistych potrzeb,
 - przekazanie prowadzenia Zakładu Opiekuńczo Leczniczego podmiotowi zewnętrznemu,
 - przeniesienie Oddziału Rehabilitacji do pomieszczeń po zamkniętym Oddziale Chorób Zakaźnych
 - rezygnacja z powierzchni zajmowanych przez ZOZ w budynku przy ul. Ekonomii
- Powyższe pozwoli na efektywne i racjonalne wykorzystanie posiadanych i nabytych zasobów.

Sposób realizacji przez ZOZ:

- wdrożenie systemu InPlaMed
- organizacja spotkań, szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych mających na celu poprawę komunikacji pomiędzy personelem oraz w relacji personel-pacjent,
- prowadzenie działań mających na celu zwiększenie dostępności do nowoczesnych, innowacyjnych technologii medycznych,
- wprowadzenie pełnej informatyzacji procesów diagnostycznego i terapeutycznego zgodnych z najnowocześniejszymi trendami.

Działania naprawcze w zakresie źródeł finansowania działalności

- zmiana zakresu wykonywanych świadczeń,
- zwiększenie zakresu świadczeń komercyjnych,
- pozyskiwanie finansowania zewnętrznego na realizację wykonywanych świadczeń oraz na realizację projektów inwestycyjnych,

Sposób realizacji przez ZOZ:

- przygotowanie oferty konkursowej na finansowanie poradni chirurgicznej i ortopedycznej do konkursu ogłoszonego przez NFZ,
- rozpropagowanie usług świadczonych przez ZOZ w celu pozyskania większej ilości pacjentów w zakresie usług komercyjnych - okresowe promocje, premiowanie pracowników biorących udział w wykonywaniu świadczeń komercyjnych,
- wystąpienie do jednostek samorządu terytorialnego (gmin i powiatu) o dofinansowanie zakupu sprzętu medycznego,
- pozyskiwanie zewnętrznych środków na finansowanie programów prozdrowotnych (badania przesiewowe: badania endoskopowe „Rak na wspak” i Program Profilaktyki Pierwotnego i Wczesnego Wykrywania

Działania naprawcze w zakresie zasobów personalnych

- optymalizacja form zatrudnienia,
- zwiększenie efektywności pracy poprzez odpowiednie finansowanie kosztów pracy.

Sposób realizacji przez ZOZ:

- zatrudnianie w ramach kontraktów i umów cywilnoprawnych w ramach prowadzonej działalności i poza działalnością,
- optymalizacja zatrudnia lekarzy i pielęgniarek w oddziałach: Położniczo-Ginekologicznym i Urazowo-Ortopedycznym .

Działania naprawcze w zakresie marketingu

- działania public relations w zakresie wizerunku ZOZ,
- zwiększenie dostępności do świadczonych usług,
- przestrzeganie praw pacjenta,
- poprawa jakości świadczonych usług,
- pozyskanie środków z NFZ na świadczenia w zakresie badań tomograficznych i endoskopowych.

Sposób realizacji przez ZOZ:

- opracowanie standardów obsługi i komunikacji z pacjentami,
- dostosowanie podmiotu do oczekiwań odbiorcy – pacjenta - propagowanie świadczonych usług komercyjnych, stosowanie okresowych promocji cenowych,
- utrzymanie poziomu procedur, które pozwoliły uzyskać certyfikaty wpływające na wysokość środków finansowych wynikających z kontraktowanych świadczeń,
- wykonanie remontu pomieszczeń Oddziału Neurologii (zalecenia SANEPiD)

Działania w zakresie restrukturyzacji długu i zwiększenia przychodów finansowych

- dalsza optymalizacja kosztów obsługi zadłużenia
- kredytowanie bieżącej działalności oraz przedsięwzięć inwestycyjnych w celu uniknięcia kosztów wynikających z przeterminowania zobowiązań

Sposób realizacji przez ZOZ:

- „rolowanie” zadłużenia długoterminowego oprocentowanego wysoką marżą,
- w przypadku utraty płynności finansowej pozyskanie w miarę „taniej” pożyczki na uregulowanie przeterminowanych należności.
-

Działania naprawcze w zakresie zmniejszenia kosztów działalności

- zmniejszenie kosztów opłat za media- analiza umów i renegotiacje z dostawcami,
- ogłoszenie przetargów na dostawę energii elektrycznej i gazu,
- przekazanie prowadzenia Zakładu Opiekuńczo Leczniczego podmiotowi zewnętrznemu oraz przeniesienie oddziału Rehabilitacji do pomieszczeń po zlikwidowanym Oddziale Chorób Zakaźnych pozwoli na wyeliminowanie kosztów utrzymania budynku przy ul. Ekonomii,
- ogłoszenie przetargów na świadczenie usług sprzątania i przygotowanie posiłków

Planowane działania naprawcze ukierunkowane na optymalizację zasobów ZOZ oraz wdrożenie wystandaryzowanych rozwiązań w obszarze organizacyjnym i zarządczym, celem optymalizacji wykorzystania posiadanych i pozyskanych środków finansowych wpłynie na:

- usprawnienie organizacji i funkcjonowania jednostki,
- wzrost satysfakcji pacjenta
- zwiększenie skuteczności diagnostyki i leczenia pacjentów,
- podniesienie kwalifikacji personelu,
- wzrost satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy,
- optymalizację wykorzystania zasobów i wzrost ich efektywności,
- optymalizację kosztów funkcjonowania podmiotu,
- wzrost wartości, konkurencyjności i jakości świadczonych usług

V. Harmonogram realizacji działań naprawczych mających wpływ na sytuację finansową Szpitala

Lp	Rodzaj działań	Termin realizacji	Sposób realizacji i skutki
1	przekazanie prowadzenia Zakładu Opiekuńczo Leczniczego podmiotowi zewnętrznemu	2020 r.	Eliminacja straty na poziomie o. 800tys. zł rocznie
2	przeniesienie poradni specjalistycznych do budynku administracyjnego	2020 r.	zlecenie projektu i kosztorysu robót
3	przeniesienie Oddziału Rehabilitacji do pomieszczeń po zamkniętym Oddziale Chorób Zakaźnych	2020 r.	Wykorzystanie pomieszczeń - zlecenie projektu adaptacji i kosztorysu
4	opuszczenie budynku przy ul. Ekonomii	2020 r.	eliminacja kosztów utrzymania budynku przy ul. Ekonomii
5	pozyskiwanie zewnętrznych środków na finansowanie programów prozdrowotnych (badania przesiewowe)	2019, 2020 r.	badania profilaktyczne
6	pozyskanie środków z NFZ na świadczenia w zakresie badań tomograficznych i endoskopowych	2019 r.	przygotowanie wniosków w ramach programów prozdrowotnych
7	analiza „obłożeń” łóżek szpitalnych na poszczególnych oddziałach i dostosowanie zatrudnienia personelu do rzeczywistych potrzeb	2019, 2010 r.	redukcja zatrudnienia poprzez naturalne odejścia pracowników (emerytury)

8	utrzymanie poziomu procedur, które pozwoliły uzyskać certyfikaty wpływające na wysokość środków finansowych wynikających z kontraktowanych świadczeń	2019, 2020 r.	podniesienie satysfakcji pacjentów i wiarygodności placówki zwiększenie środków na świadczenia
9	wykonanie remontu pomieszczeń Oddziału Neurologii i Rehabilitacji	2020r.	wykonanie zaleceń SANEPiD
10	pozyskanie środków zewnętrznych na remont pomieszczeń Oddziału Neurologii	2020 r.	Przygotowanie wniosków o pozyskanie środków
11	zmniejszenie kosztów opłat za media	2019 r.	analiza umów
12	ogłoszenie przetargów na świadczenie usług sprzątania i przygotowanie posiłków	2019 r.	w przypadku korzystnego rozstrzygnięcia przetargów zmniejszenie kosztów

VI. Sytuacja ekonomiczno-finansowa w wyniku działań naprawczych

Przyjęte założenia do projekcji finansowej na lata 2019-2020:

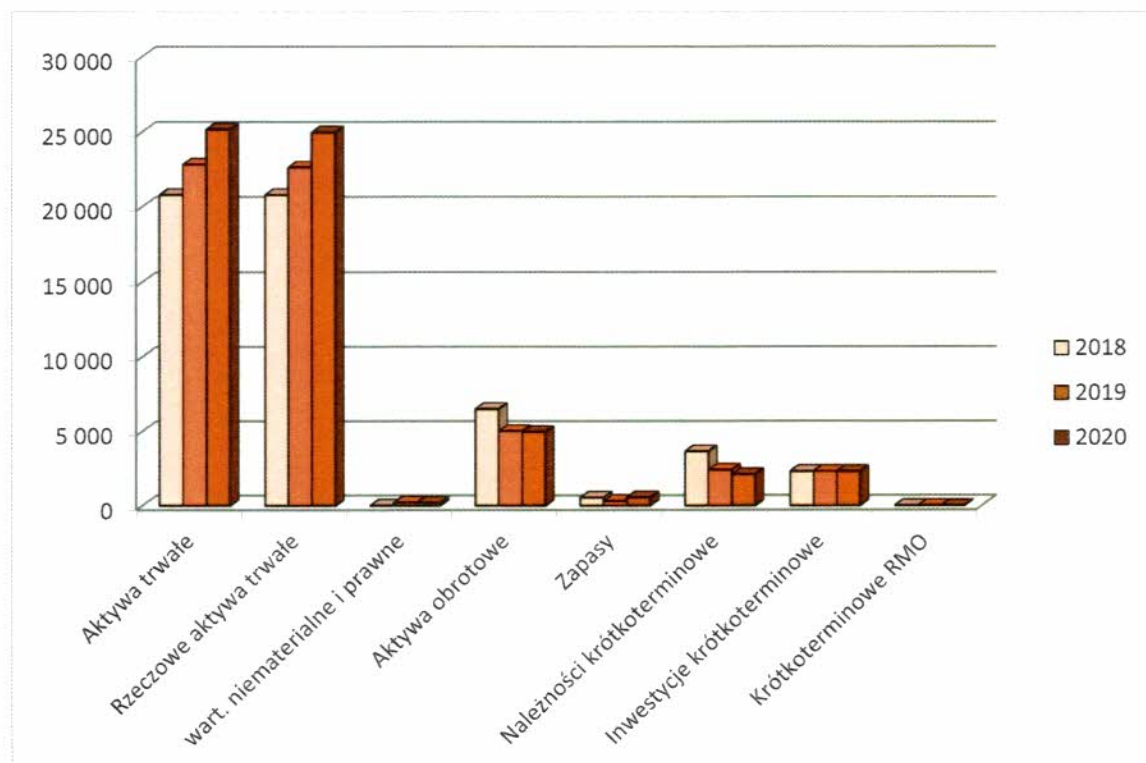
- ✓ przychody możliwe do uzyskania w zakresie działalności finansowej przez płatnika systemowego oraz przychodów z pozostałych źródeł,
- ✓ koszty związane bezpośrednio z osiąganymi przychodami oraz koszty pośrednie gwarantujące ciągłość funkcjonowania ZOZ na optymalnym poziomie jakościowym,
- ✓ finansowanie inwestycji ze źródeł zewnętrznych.

Planowane działania naprawcze zostały tak zaprojektowane, ponieważ zmiana zasad finansowania przez płatnika systemowego, jak również finansowania inwestycji pozwoli na utrzymanie zaplanowanych kierunków działań i oczekiwanych rezultatów. Weryfikacji będzie wymagała inżynieria finansowa. Powyższe zwiększa szanse na realizację planowanych działań restrukturyzacyjnych.

Analiza bilansu:

Aktywa

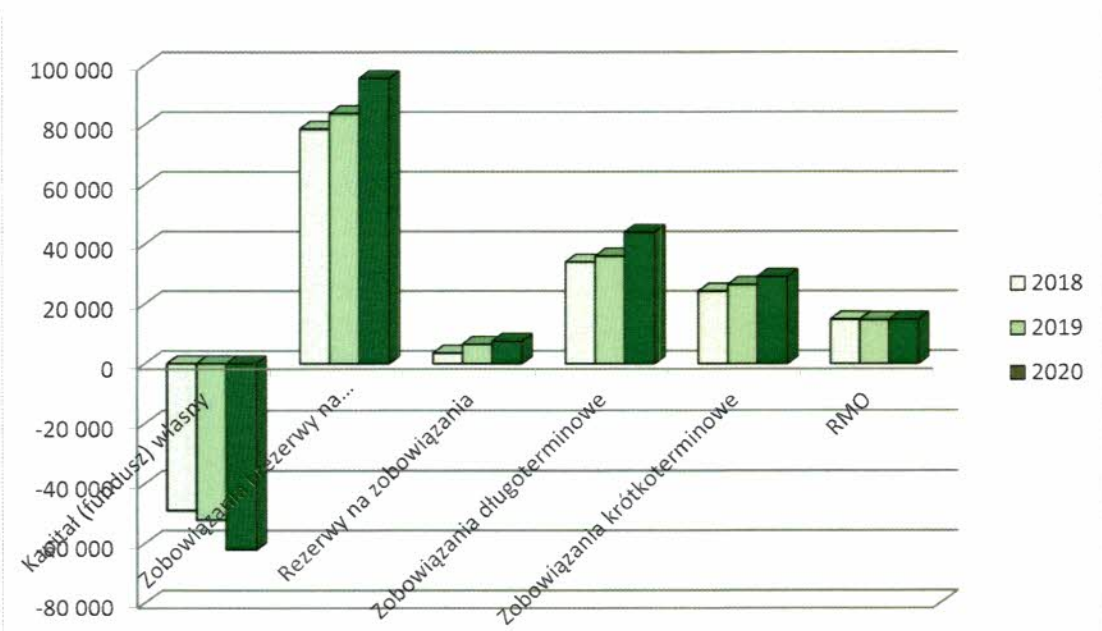
	Wyszczególnienie	2018	2019	2020	Zmiana (5-3)	% (5/3)
1	2	3	4	5	6	7
	AKTYWA					
A.	Aktywa trwałe	22 067	24 173	24 600	2 533	111,5
I.	Wartości niematerialne i prawne	1	200	400	399	39 900
II.	Rzeczowe aktywa trwałe	22 066	23 973	24 200	2 134	109,7
III.	Należności długoterminowe				0	
IV.	Inwestycje długoterminowe				0	
V.	Długoterminowe RMO				0	
B.	Aktywa obrotowe	7 411	7 252	7 602	191	76,2
I.	Zapasy	636	550	600	-36	102,6
II.	Należności krótkoterminowe	4 219	4 100	4 300	81	101,9
III.	Inwestycje krótkoterminowe	2 553	2 600	2 700	167	105,8
IV.	Krótkoterminowe RMO	3	2	2	-1	66,7
	RAZEM AKTYWA	29 478	31 425	32 202	2 724	109,2



Zmiana stanu składników aktywów w wyniku działań naprawczych

Pasywa

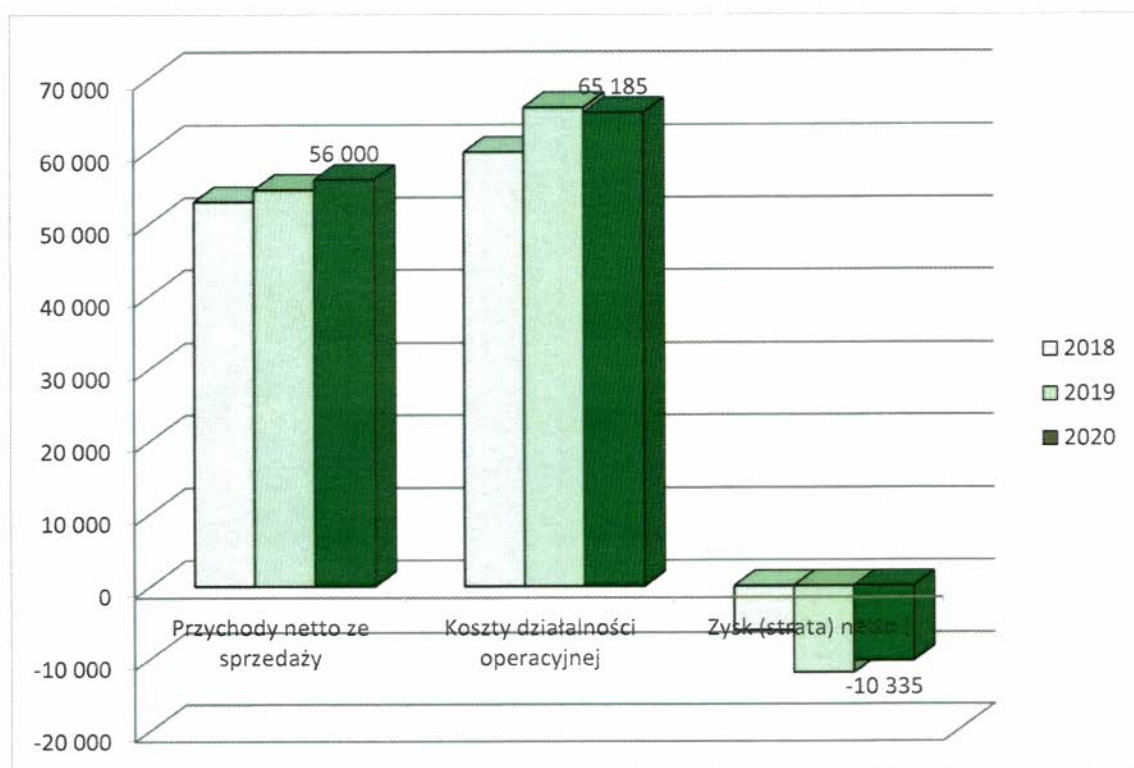
	Wyszczególnienie	2018	2019	2020	Zmiana (5-3)	% (5/3)
1	2	3	4	5	6	7
	PASYWA					
A.	Kapitał (fundusz) własny	-49 035	-52 245	-65 245	-1 240	103
B.	Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	78 513	83 670	95 447	2 229	103
I.	Rezerwy na zobowiązania	5 361	6 500	7 500	-47	99
II.	Zobowiązania długoterminowe	34 057	36 000	44 000	4 062	116
III.	Zobowiązania krótkoterminowe	24 233	26 470	29 147	-1 061	96
IV.	RMO	14 862	14 700	14 800	-725	95
	RAZEM PASYWA	29 478	31 425	32 202	989	103



Zmiana stanu składników pasywów w wyniku działań naprawczych

Analiza rachunku zysków i strat

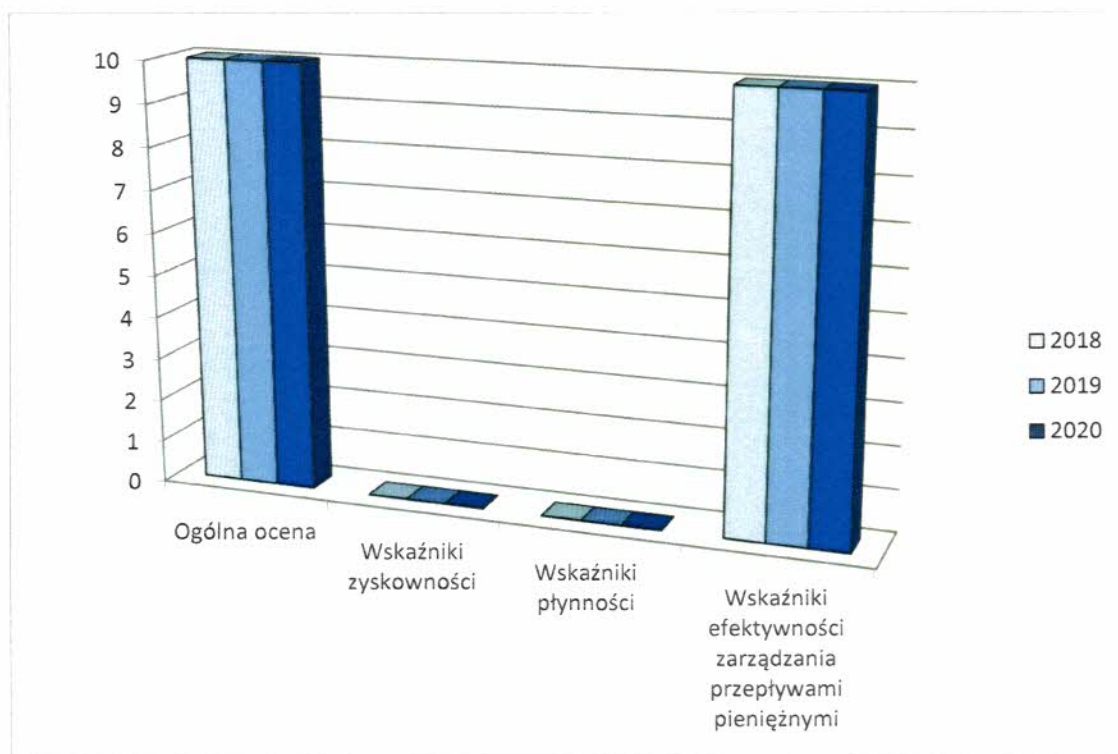
	Wyszczególnienie	2018	2019	2020	Zmiana	%
1	2	3	4	5	6	7
A.	Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:	52 967	54 614	56 000	3 033	105,7
I.	Przychody netto ze sprzedaży produktów	52 962	54 614	56 000	3 038	105,7
II.	Zmiana stanu produktów				0	
III.	Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby				0	
IV.	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	5			-5	0,0
B.	Koszty działalności operacyjnej	59 802	65 931	65 185	5 383	109,0
I.	Amortyzacja	2 271	2 500	2 600	329	114,5
II.	Zużycie materiałów i energii	10 585	10 879	10 000	-585	94,5
III.	Usługi obce	10 573	10 571	12 500	1 927	118,2
IV.	Podatki i opłaty, w tym:	186	223	225	39	121,0
V.	Wynagrodzenia	30 522	34 740	33 000	2 478	108,1
VI.	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia, w tym:	5 314	6 660	6 500	1 186	122,3
VII.	Pozostałe koszty rodzajowe	351	358	360	9	102,6
VIII.	Wartość sprzedanych towarów i materiałów	0			0	
C.	Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)	-6 835	-11 317	-9 185	-2 350	134,4
D.	Pozostałe przychody operacyjne	4 629	2 150	2 000	-2 629	43,2
E.	Pozostałe koszty operacyjne	1 143	50	150	-993	13,1
F.	Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)	-3 349	-9 217	-7 335	-3 986	219,0
G.	Przychody finansowe	18	18	20	2	111,1
H.	Koszty finansowe	2 753	2 800	3 000	247	109,0
I.	Zysk (strata) brutto (F + G - H)	-6 084	-11 999	-10 315	-4 231	169,5
J.	Podatek dochodowy	26	24	20	-6	76,9
K.	Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)				0	
L.	Zysk (strata) netto (I - J - K)	-6 110	-12 023	-10 335	-4 225	169,1



Przychody, koszty i wynik finansowy po wprowadzeniu programu naprawczego

Analiza wskaźników ekonomiczno-finansowych

NAZWA WSKAŹNIKA	Wartość	Wartość	Wartość	OCENA	OCENA	OCENA
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
I. Wskaźniki zyskowności				0	0	0
1) wskaźnik zyskowności netto	-11%	-22%	-27%	0	0	0
2) wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej	-6%	-17%	-22%	0	0	0
3) wskaźnik zyskowności aktywów	-22%	-41%	-51%	0	0	0
II. Wskaźniki płynności				0	0	0
1) wskaźnik bieżącej płynności	0,29	0,24	0,23	0	0	0
2) wskaźnik szybkiej płynności	0,27	0,22	0,21	0	0	0
III. Wskaźniki efektywności zarządzania przepływami pieniężnymi				10	10	10
1) wskaźnik rotacji należności (w dniach)	24	24	24	3	3	3
2) wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	21	26	15	7	7	7
IV. Wskaźniki zadłużenia jednostki				0	0	0
1) wskaźnik zadłużenia aktywów	216%	244%	261%	0	0	0
2) wskaźnik wypłacalności	-1,3%	-1,25%	-1,24%	0	0	0
OCENA ŁĄCZNA				10	10	10



Wskaźniki ekonomiczno-finansowe po wprowadzeniu programu naprawczego

VII. Monitoring działań naprawczych.

W ramach planowanych działań naprawczych zostaną powierzone zadania poszczególnym kierownikom komórek organizacyjnych zaangażowanych w wyznaczone obszary zmian, którzy będą odpowiedzialni za realizację celów szczegółowych w ramach wskazanych obszarów działań restrukturyzacyjnych. Podstawą monitorowania działań naprawczych będzie analiza kwartalnych sprawozdań sporządzanych przez kierowników komórek organizacyjnych uwzględniający poszczególne działania i ich efekty. W przypadku braku realizacji któregośkolwiek z etapów będą podejmowane działania mające na celu diagnozę przyczyn braku zgodnej z założeniami realizacji zadania.

ZOZ zdiagnozował główne zagrożenia realizacji w zakresie działań naprawczych dotyczące:

- niedoszacowanie wartości udzielanych świadczeń
- braku stabilności systemu finansowania świadczeń medycznych ze środków publicznych,
- ograniczenia w dostępności do kadry medycznej wyższego szczebla (lekarze specjaliści) i średniego (pielęgniarki, terapeuci etc.),
- brak stabilności cen w zakresie zakupów inwestycyjnych i bieżących kosztów funkcjonowania,
- trudności w pozyskiwaniu dofinansowania zewnętrznego - należy przekazać prowadzenie ZOL podmiotowi zewnętrznemu.
- osiągnięty poziom zadłużenia ZOZ, który generuje wysokie koszty jego obsługi wymaga rozważenia oddłużenia jednostki przez sektor rządowy i samorządowy.

Identyfikacja ryzyk w powyższych obszarach pozwoli na bieżące monitorowanie postępu realizacji planowanych zamierzeń i podejmowanie doraźnych działań mających na celu zapobieżeniu trudności w realizacji zaplanowanych działań naprawczych.

VIII. Podsumowanie i wnioski końcowe.

Sukces realizacji programu naprawczego ZOZ oraz osiągnięta po jej zakończeniu sytuacja ekonomiczno-finansowa uwarunkowana jest w znacznej mierze czynnikami zewnętrznymi, w szczególności zasadami finansowania działalności medycznej za środków publicznych (dotąd nieznane zmiany systemowe na przyszłe lata). Konstrukcja planu naprawczego umożliwia płynne dostosowanie do uwarunkowań prawnych nowego systemu ochrony zdrowia.

Główne efekty podjętych działań naprawczych obejmują:

- ✓ zwiększenie dostępności do świadczonych usług medycznych oraz kompleksowość umożliwiającą realizację świadczeń opieki zdrowotnej w danym zakresie obejmującą w szczególności wszystkie etapy i elementy procesu ich realizacji oraz strukturę świadczeń opieki zdrowotnej w danym obszarze => utworzenie przy Szpitalu poradni ortopedycznej i chirurgicznej,
- ✓ poprawę jakości obsługi i leczenia pacjenta, bo „zadowolony, dobrze zdiagnozowany, wyleczony pacjent jest twórcą dobrej opinii o jednostce”,
- ✓ poprawę efektywności działania ZOZ poprzez optymalizację kosztów => restrukturyzacja zadłużenia, pozyskiwanie kontrahentów, którzy za niższe ceny oferują dobrej jakości produkty (szczególnie w zakresie zakupu tlenu),
- ✓ optymalizację kosztów działalności => wystąpienie do jednostek samorządu terytorialnego o dofinansowanie pobytu pacjentów w ZOL.
- ✓ poprawa standardu pracy personelu => umożliwienie podnoszenia kwalifikacji.

Program naprawczy zawiera działania ukierunkowane na optymalizację posiadanych i utworzonych w wyniku działań zasobów ZOZ oraz takie rozwiązania organizacyjno-zarządcze, które prowadzą do lepszego wykorzystania powstałej infrastruktury, a tym samym wykorzystania środków finansowych (własnych i pozyskanych ze źródeł zewnętrznych). Wszystkie przyjęte kierunki działań nie odnoszą się wyłącznie do działań wewnętrznych, lecz wpisują się w Mapę potrzeb województwa świętokrzyskiego w zakresie leczenia szpitalnego.

Największym jednak zagrożeniem w realizacji działań naprawczych jest zbyt nisko oszacowana wartość punktu za wykonywane świadczenia, co w rezultacie powoduje konieczność ciągłego kredytowania bieżącej działalności, a przede wszystkim niezbędnych zakupów inwestycyjnych.

DYREKTOR
Zespołu Opieki Zdrowotnej
w Skarżysku-Kamiennym
Szpital Powiatowy im. Marii Skłodowskiej-Curie
mgr inż. Leszek Lepiarz