

Uchwała Nr 212/XXIX/2021
Rady Powiatu Skarżyskiego
z dnia 28 stycznia 2021 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 1998r. o samorządzie powiatowym (Dz.U. z 2020r. poz. 920), art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011r. o działalności leczniczej (Dz.U. z 2020r. poz. 295, 567, 1493, 2112, 2345 i 2401)

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 2020-2022, stanowiący załącznik do niniejszej uchwały.

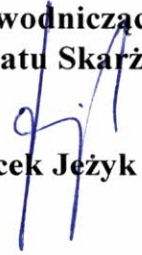
§ 2.

Wykonanie uchwały powierza się Zarządowi Powiatu Skarżyskiego.

§3.

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 2011r. o działalności leczniczej (Dz.U. z 2020r. poz. 295, 567, 1493, 2112, 2345 i 2401), 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 Szpitala Powiatowego im. Marii Skłodowskiej-Curie za 2019 rok, zatwierdzonym Uchwałą Nr 178/XXIII/2020 Rady Powiatu Skarżyskiego z dnia 25 września 2020 roku wystąpiła strata netto w wysokości 7 546 496,65 zł, Dyrektor realizując obowiązek nałożony przepisem 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 2020-2022. Program został opracowany z uwzględnieniem raportu o sytuacji ekonomiczno-finansowej Szpitala, który został sporządzony na podstawie sprawozdania finansowego za 2019 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 - Grudzień 2020 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:
 - 2. Analiza rachunku zysków i strat:
 - 3. Analiza zadłużenia długoterminowego
 - 4. Analiza finansowa sytuacji majątkowej i finansowej:
 - a. Ocena zyskowności
 - b. Ocena płynności finansowej
 - c. Ocena efektywności
 - d. Ocena zadłużenia
- IV. Główny cel programu i działania naprawcze.**
 - 1. Działania naprawcze w obszarze organizacyjnym
 - 2. Działania naprawcze w zakresie źródeł finansowania działalności
 - 3. Działania naprawcze w zakresie zasobów personalnych
 - 4. Działania naprawcze w zakresie restrukturyzacji długu
 - 5. Działania naprawcze w zakresie zmniejszenia kosztów działalności
- V. Harmonogram realizacji działań naprawczych**
- VI. Sytuacja ekonomiczno-finansowa w wyniku działań naprawczych.**
 - 1. Analiza bilansu:
 - 2. Analiza rachunku zysków i strat:
 - 3. Analiza finansowa sytuacji majątkowej i finansowej:
 - a. Wskaźniki zyskowności
 - b. Wskaźniki płynności
 - a. Wskaźniki efektywności
 - b. Wskaźnik zadłużenia
- VII. Monitoring i efekt działań naprawczych.**
- VIII. Podsumowanie i wnioski końcowe.**

Program naprawczy obejmuje lata 2020-2022 i zawiera zarówno działania nowe jak i częściową kontynuację zamierzeń poprzedniego programu (zadania planowane do realizacji w 2020 r.).

Pozycje przychodów i kosztów w okresie objętym programem oszacowano w oparciu o prognozę ekonomiczno-finansową na lata 2020-2022 stanowiącą część raportu o sytuacji ekonomiczno-finansowej ZOZ w Skarżysku-Kamiennej.

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

ZOZ posiada 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 w centrum zainteresowania personelu medycznego.

II. Charakterystyka organizacji.

1. Zakres Działania

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 Pediatriczny.
- 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.

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.

Opieka Długoterminowa.

Zakład Opiekuńczo - Leczniczy.

Ambulatoryjne świadczenia zdrowotne.

a) Pracownie:

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

b) 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.

c) Gabinety diagnostyczno - zabiegowe:

- 1) Gabinet diagnostyczno - zabiegowy poradni chirurgii onkologicznej.
- 2) Gabinet diagnostyczno - zabiegowy poradni laryngologicznej.
- 3) Gabinet diagnostyczno - zabiegowy poradni ginekologicznej - 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

d) Podstawowa opieka zdrowotna

- 1) Poradnia nocnej i świątecznej opieki zdrowotnej.

Liczbę świadczeń udzielonych przez ZOZ na przestrzeni ostatnich trzech lat prezentuje poniższa tabela:

L.p.	Zakres działalności	Ilość łóżek wg stanu na 31.12.2019 r.	Ilość udzielonych świadczeń		
			2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
1	Chirurgiczny	27	1 513	1 018	1 436
2	Urazowo - Ortopedyczny	20	999	1 065	1 072
3	Chorób Wewnętrznych	44	1 939	1 766	1 444
4	Chorób Zakaźnych	0	588	0	0
5	Otolaryngologiczny	20	1 534	1 733	2 031
6	Pediatryczny	15	917	756	814
7	Neonatologiczny	16	633	688	724
8	Neurologiczny	17	1 105	1 103	1 164
9	Oddział Udarowy	16	400	352	375
10	Rehabilitacji Neurologicznej	10	71	82	99
11	Położniczo - Ginekologiczny	35	1 956	2 141	2 196
12	Rehabilitacji Dzienny	10	217	208	216
13	Rehabilitacji Stacjonarnej	35	440	420	430
14	Anestezjologii i Intensywnej Terapii	6	142	124	123
15	SOR	6	12 468	11 529	12 729
16	ZOL	34	72	60	58
17	Ambulatoryjna opieka medyczna	-	21 230	40 434	31 055

2. Potencjał i efektywność działalności.

Główny potencjał szpitala to wysoko wykwalifikowany personel medyczny i terapeutyczny. Potencjał materialny jest dostosowany do specyfiki prowadzonej działalności. Niezbędny sprzęt

medyczny o długim okresie używania podlega bieżącej wymianie w ramach zakupów finansowanych ze środków własnych lub otrzymywanych dotacji lub w ramach projektów finansowych ze środków UE.

Dążenie do względnie stabilnej sytuacji finansowo-majątkowej jednostki determinuje prowadzone działania mające na celu poprawę efektywności. Główne 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).

Szpital posiada akredytację do prowadzenia specjalizacji lekarskich i staży kierunkowych, dzięki czemu może pozyskiwać kształcących się lekarzy oraz pozyskiwać środki na finansowanie ich wynagrodzeń. Wykaz miejsc specjalizacyjnych i stażowych, na które szpital posiada akredytację przedstawiono w poniższej tabeli.

L.p.	Rodzaj specjalizacji	Ilość miejsc stażowych
1.	Chirurgia ogólna	3
2.	Ortopedia i traumatologia narządu ruchu	4
3.	Choroby wewnętrzne	8
4.	Otolaryngologia	2
5.	Pediatrica	4
6.	Neonatologia	1
7.	Neurologia	6
8.	Rehabilitacja medyczna	1
9.	Położnictwo – Ginekologia	3
10.	Anestezjologia i Intensywna Terapia	5
11.	Medycyna ratunkowa	3
Razem		40

Umowy na szkolenie specjalizacyjne lekarzy w trybie rezydentury zawierane są na bieżąco z Ministerstwem Zdrowia. Z kolei na podstawie umów zawartych z Urzędem Marszałkowskim Województwa Świętokrzyskiego szpital realizuje staże podyplomowe w dla absolwentów studiów lekarskich.

Efekty finansowe na przestrzeni lat 2017-2019 (wynik finansowy netto)

Oddział	2017				2018				2019			
	Przychody (P)	Koszty (K)	Wynik P-K	P/K%	Przychody (P)	Koszty (K)	Wynik P-K	P/K%	Przychody (P)	Koszty (K)	Wynik P-K	P/K%
Chirurgiczny	4 215,44	5 010,05	-794,61	84,14	4 694,10	4 308,25	385,85	108,96	6 441,08	6 357,32	83,76	101,32
Urazowo - Ortopedyczny	5 395,03	6 037,07	-642,04	89,37	6 368,61	6 743,00	-374,39	94,45	6 072,64	6 909,54	-836,90	87,89
Chorób Wewnętrznych	6 521,24	5 241,37	1 279,87	124,42	6 739,61	6 157,07	582,54	109,46	7 352,73	6 478,22	874,51	113,50
Chorób Zakaźnych	1 647,12	2 024,54	-377,42	81,36	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
Otolaryngologiczny	2 968,76	2 928,59	40,17	101,37	3 411,47	3 992,93	-581,46	85,44	4 219,74	4 112,23	107,52	102,61
Pediatryczny	2 300,66	2 147,28	153,38	107,14	2 390,90	2 624,81	-233,91	91,09	2 852,12	2 884,21	-32,09	98,89
Neonatologiczny	1 650,09	1 950,33	-300,24	84,61	2 040,12	2 550,18	-510,06	80,00	2 317,72	2 921,19	-603,47	79,34
Neurologiczny	2 693,59	2 723,57	-29,98	98,90	3 041,17	3 153,86	-112,69	96,43	3 597,09	3 392,51	204,58	106,03
Oddział Udarowy	2 575,08	1 639,99	935,09	157,02	2 981,80	2 103,89	877,91	141,73	2 853,77	2 288,52	565,25	124,70
Położniczo — Ginekologiczny	4 003,79	5 330,31	-1 326,52	75,11	4 991,70	5 964,99	-973,29	83,68	5 382,19	6 349,33	-967,15	84,77
Rehabilitacji Dzienny	195,03	231,21	-36,18	84,35	260,35	259,88	0,47	100,18	295,49	317,56	-22,08	93,05
Rehabilitacji Stacjonarnej	1 470,12	1 788,33	-318,21	82,21	1 907,44	2 286,31	-378,87	83,43	1 652,60	2 312,00	-667,40	71,23
Anestezjologii i Intensywnej Terapii	2 653,46	2 504,60	148,86	105,94	2 572,80	3 333,71	-760,91	77,18	3 059,09	3 594,10	-535,01	85,11
SOR	4 631,92	5 264,66	-632,74	87,98	5 255,10	5 796,62	-541,52	90,66	5 896,08	6 742,48	-846,40	87,45
ZOL	1 446,18	2 152,30	-706,12	67,19	1 525,88	2 310,27	-784,39	66,05	1 921,83	2 628,81	-706,98	73,11
Poradnia nocnej i świątecznej opieki	285,22	268,16	17,06	106,36	1 311,62	1 070,38	241,24	122,54	1 334,03	1 152,02	182,01	115,80

Przychody i koszty oddziałowe w latach 2017-2019 (w tys. zł.)

W obecnej sytuacji zbilansowanie oddziałów: Pediatrycznego, Neonatologicznego, Położniczo-Ginekologicznego, Rehabilitacji Stacjonarnej, Anestezjologii i Intensywnej Terapii i ZOL ze względu na występowanie wyższych kosztów stałych niż dostępny kontrakt nie jest możliwe.

Szczególną uwagę zwraca sytuacja ekonomiczno-finansowa w Zakładzie Opiekuńczo-Lecznym, gdzie niewystarczające finansowanie przez NFZ w każdym roku generuje bardzo wysokie straty. Obrazuje to poniższa tabela:

Zakład Opiekuńczo - Lecznym	2015	2016	2017	2018	2019
Przychody z NFZ	826 214,04	940 805,25	891 902,55	867 370,82	1 088 723,13
Przychody z NFZ (podwyżki pielęgniarów)	28 802,19	110 840,00	188 720,00	289 766,56	432 928,26
Pozostałe przychody (wpłaty pacjentów)	346 357,38	362 034,59	365 555,31	368 738,49	400 175,52
Razem przychody	1 201 373,61	1 413 679,84	1 446 177,86	1 525 875,87	1 921 826,91
Koszty bezpośrednie	1 361 332,13	1 459 138,68	1 737 481,60	1 883 380,76	2 139 863,83
koszty pośrednie	330 675,09	357 761,41	414 814,07	426 887,78	488 943,56
Razem koszty	1 692 007,22	1 816 900,09	2 152 295,67	2 310 268,54	2 628 807,39
Wynik	-490 633,61	-403 220,25	-706 117,81	-784 392,67	-706 980,48
% udział przychodów z NFZ w kosztach	50,53	57,88	50,21	50,09	56,64
% udział przych. od pacjentów w kosztach	20,47	19,93	16,98	15,96	16,47
% straty w kosztach ogólnych	29,00	22,19	32,81	33,95	26,89

Zakład Opiekuńczo Lecznym jest zakładem stacjonarnym udzielającym całodobowych świadczeń zdrowotnych, obejmujących swoim zakresem leczenie, pielęgnację i rehabilitację osób niewymagających hospitalizacji oraz zapewnia im pomieszczenia i wyżywienie odpowiednie do stanu zdrowia. Celem ZOL 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 oraz profesjonalnej pielęgnacji i rehabilitacji.

Zakład od regularnie przynosi stratę na działalności, w tym od trzech ostatnich lat w kwocie powyżej 700 tys. zł. Główną przyczyną ujemnych wyników jest niski kontrakt z NFZ, który nie pokrywa nawet kosztów stałych zakładu.

3. Stan zatrudnienia i wynagrodzenia.

Grupa	Rok	Umowy o pracę	Średnie wynagrodzenie brutto w grupie	Wskaźnik zatrudnienia na 1 łóżko
lekarze medycyny	2017	54	10 509,49	0,14
	2018	51	13 552,34	0,15
	2019	48	16 390,47	0,15
inny personel z wykształceniem wyższym	2017	35	3 014,54	0,09
	2018	35	3 359,38	0,10
	2019	35	3 713,84	0,11
personel pozostały medyczny	2017	38	2 568,03	0,10
	2018	36	2 762,85	0,10
	2019	37	3 015,26	0,12
pielęgniarki i położne	2017	267	3 796,16	0,75
	2018	264	4 472,49	0,75
	2019	268	5 013,99	0,86
sekretarki medyczne	2017	15	1 880,17	0,05
	2018	16	2 026,93	0,05
	2019	15	2 460,06	0,05
administracja i obsługa	2017	115	3 117,65	0,33
	2018	114	2 874,77	0,33
	2019	119	3 082,99	0,38
RAZEM	2017	524	3 989,04	1,43
	2018	517	4 704,63	1,48
	2019	522	5 267,29	1,68

4. Analiza otoczenia.

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 lecznictwa 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, - wykwalfikowany i doświadczony personel, - dobry poziom informatyzacji system obsługi.	- zmiennosc przepisow dotyczacych finansowania przez platnika systemowego, - zanizone koszty wyceny wiekszosci swiadczen, - brak pelnego finansowania tzw. „nadwykonan”, - gorsza sytuacja Szpitala po wprowadzeniu sieci szpitali i ryczałtowego finansowania, - narzucane przepisami prawa obowiazki generujace 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 z inflacji, - brak najnowocześniejszego sprzętu medycznego (urządzenie do wykonywania rezonansu magnetycznego), - brak zainteresowania pracowników obniżeniem kosztów działalności.
Szanse	Zagrożenia
- poprawa infrastruktury techn., - wdrozenie nowych technologii medycznych, - wprowadzenie nowego zakresu świadczeń zdrowotnych, - nawiązanie współpracy z gminami w zakresie współfinansowania niektórych świadczeń.	- ograniczenie lub brak finansowania ze strony środków publicznych, w wyniku zmian systemowych, - trudność z pozyskaniem lekarzy specjalistów i pozostałego personelu medycznego, - utrzymujące się zagrożenie epidemiologiczne skutkujące ograniczeniem możliwości funkcjonowania, - trudności z wprowadzeniem nowych technologii medycznych, - wzrost kosztów pracy związany z uwzględnianiem maksymalnych stawek

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.

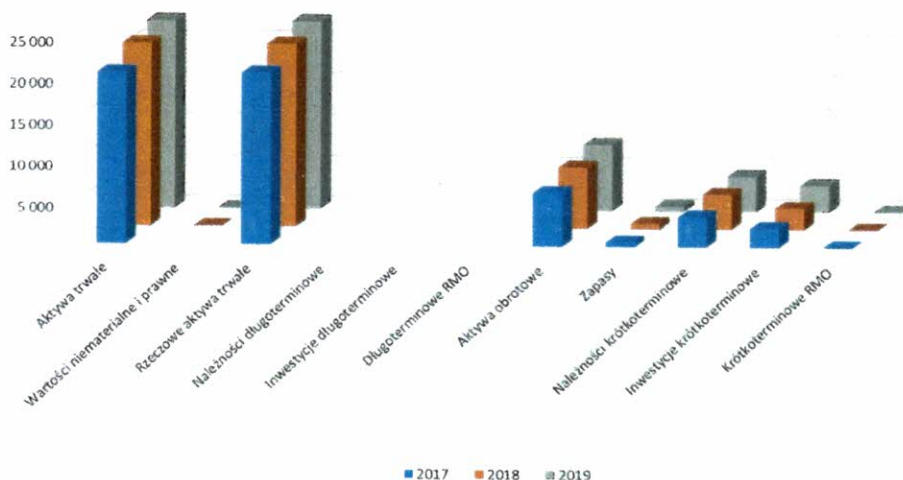
Aktywa ZOZ na koniec lat 2017-2019 wraz z analizą struktury i zmian przedstawiono w wersji skróconej w tabeli poniżej (w tys. zł)

1. Analiza bilansu

Aktywa

L.p.	Wyszczególnienie	2017	2018	2019	Zmiana (5-3)	% (5/3)	Zmiana (5-4)	% (5/4)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
AKTYWA								
A.	Aktywa trwałe	20 774	22 067	22 686	1 912	109,20	619	102,81
I.	Wartości niematerialne i prawne		1	15	15		14	1 500,00
II.	Rzeczowe aktywa trwałe	20 774	22 066	22 671	1 897	109,13	605	102,74
III.	Należności długoterminowe							
IV.	Inwestycje długoterminowe							
V.	Długoterminowe RMO							
B.	Aktywa obrotowe	6 492	7 411	8 004	1 512	123,29	593	108,00
I.	Zapasy	552	637	567	35	106,58	-70	89,01
II.	Należności krótkoterminowe	3 648	4 219	4 255	607	116,64	36	100,85
III.	Inwestycje krótkoterminowe	2 306	2 552	3 178	872	137,81	626	124,53
IV.	Krótkoterminowe RMO	6	3	4	-2	66,67	1	133,33
	RAZEM AKTYWA	27 266	29 478	30 690	3 424	112,56	1 212	104,11

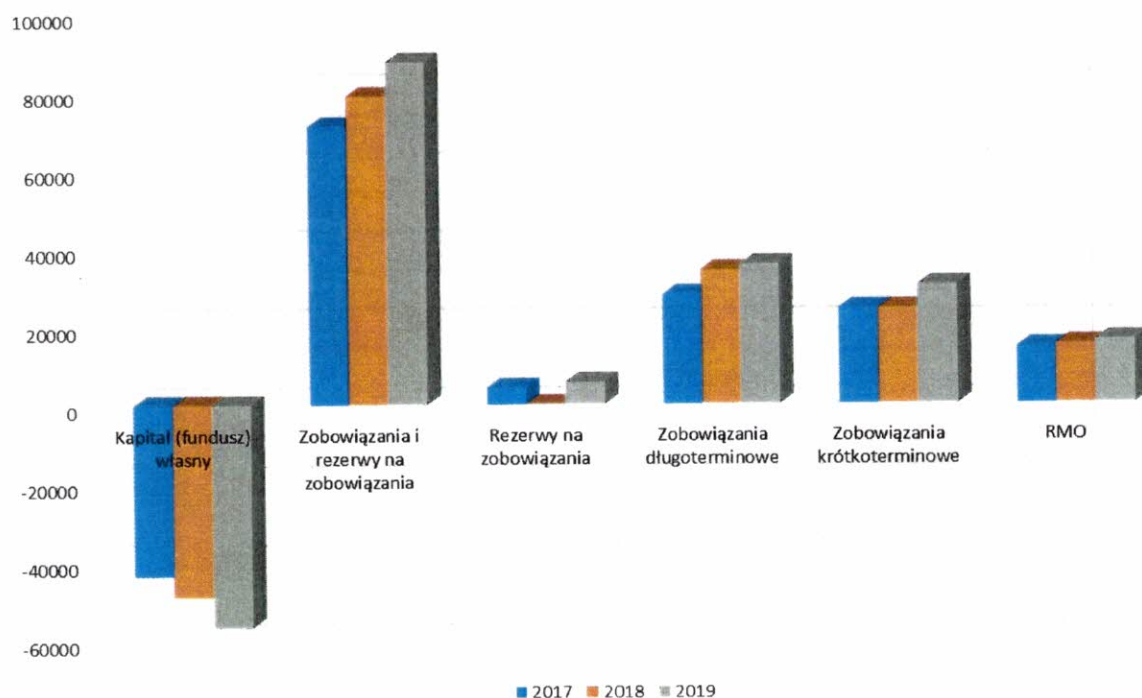
Aktywa ZOZ w latach 2017 - 2019



Pasywa

L.p.	Wyszczególnienie	2017	2018	2019	Zmiana (5-3)	% (5/3)	Zmiana (5-4)	% (5/4)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
PASYWA								
A.	Kapitał (fundusz) własny	-43 594	-49 035	-56 582	-12 988	129,8	-7 547	115,4
B.	Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	70 860	78 513	87 272	16 412	123,2	8 759	111,2
I.	<i>Rezerwy na zobowiązania</i>	<i>4 306</i>	<i>5 361</i>	<i>5 586</i>	<i>1 280</i>	<i>129,7</i>	<i>225</i>	<i>104,2</i>
II.	<i>Zobowiązania długoterminowe</i>	<i>27 863</i>	<i>34 058</i>	<i>35 484</i>	<i>7 621</i>	<i>127,4</i>	<i>1 426</i>	<i>104,2</i>
III.	<i>Zobowiązania krótkoterminowe</i>	<i>24 338</i>	<i>24 233</i>	<i>30 249</i>	<i>5 911</i>	<i>124,3</i>	<i>6 016</i>	<i>124,8</i>
IV.	<i>RMO</i>	<i>14 353</i>	<i>14 861</i>	<i>15 953</i>	<i>1 600</i>	<i>111,1</i>	<i>1 092</i>	<i>107,3</i>
	RAZEM PASYWA	27 266	29 478	30 690	3 424	112,6	1 212	104,1

Pasywa ZOZ w latach 2017-2019

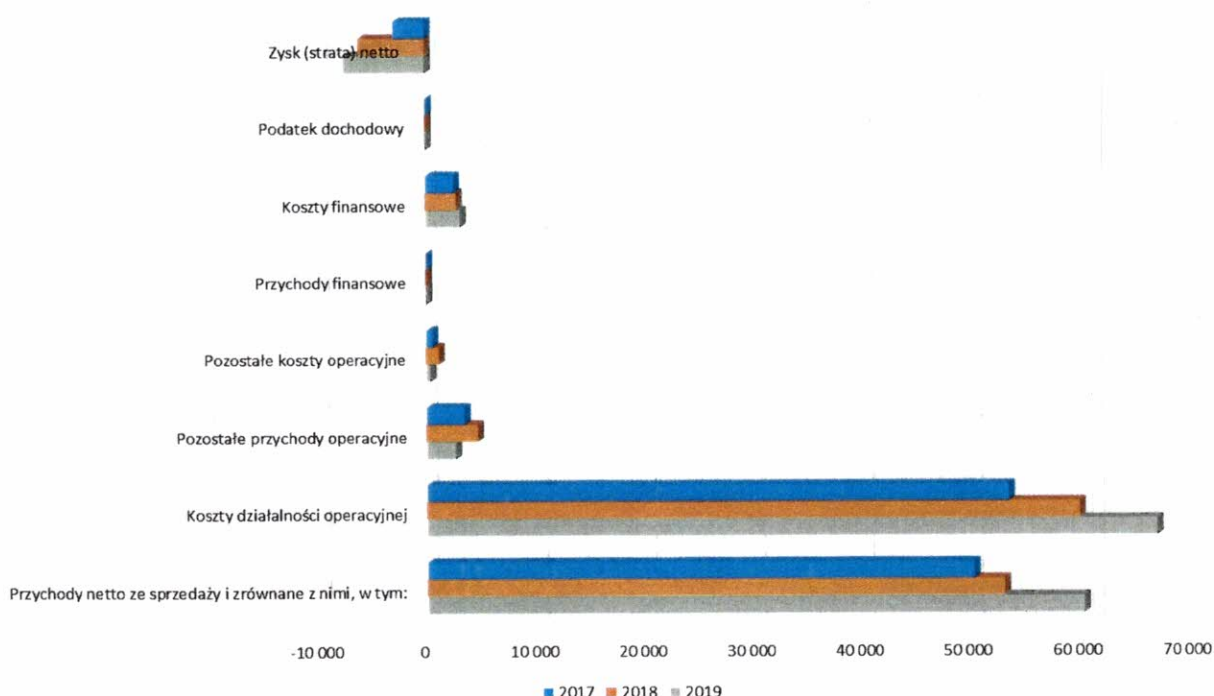


2. Analiza rachunku zysków i strat

Rachunek zysków i strat za lata 2017-2019 wraz z analizą zmian poszczególnych jego pozycji przedstawiono w tabeli poniżej.

L.p.	Wyszczególnienie	2017	2018	2019	Zmiana (5-3)	% (5/3)	Zmiana (5-4)	% (5/4)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
A.	Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:	50 184	52 966	60 199	10 015	120,0	7 233	113,7
I.	Przychody netto ze sprzedaży produktów	50 181	52 962	60 198	10 017	120,0	7 236	113,7
II.	Zmiana stanu produktów							
III.	Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby							
IV.	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	3	4	1	-2	33,3	-3	25,0
B.	Koszty działalności operacyjnej	53 372	59 802	66 907	13 535	125,4	7 105	111,9
I.	Amortyzacja	2 198	2 271	2 306	108	104,9	35	101,5
II.	Zużycie materiałów i energii	10 577	10 585	10 947	370	103,5	362	103,4
III.	Usługi obce	9212	10 573	12 578	3 366	136,5	2 005	119,0
IV.	Podatki i opłaty, w tym:	186	186	226	40	121,5	40	121,5
V.	Wynagrodzenia	26 123	30 522	34 397	8 274	131,7	3 875	112,7
VI.	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia, w tym;	4 726	5 314	6 080	1 354	128,7	766	114,4
VII.	Pozostałe koszty rodzajowe	350	351	373	23	106,6	22	106,3
VIII.	Wartość sprzedanych towarów i materiałów							
C.	Zysk (strata) ze sprzedaży (A - B)	-3 188	-6 835	-6 708	-3 520	210,4	127	98,1
D.	Pozostałe przychody operacyjne	3 452	4 629	2 635	-817	76,3	-1 994	56,9
E.	Pozostałe koszty operacyjne	545	1 143	341	-204	62,6	-802	29,8
F.	Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C + D - E)	-281	-3 349	-4 414	-4 133	1 570,8	-1 065	131,8
G.	Przychody finansowe	16	18	13	-3	81,3	-5	72,2
H.	Koszty finansowe	2 555	2 783	3 135	580	122,7	352	112,6
I.	Zysk (strata) brutto (F + G - H)	-2 820	-6 084	-7 537	-4 717	267,3	-1 453	123,9
J.	Podatek dochodowy	46	26	10	-36	21,7	-16	38,5
K.	Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)							
L.	Zysk (strata) netto (I - J - K)	-2 866	-6 109	-7 546	-4 680	263,3	-1 437	123,5

Przychody, koszty i wynik finansowy w latach 2017-2019



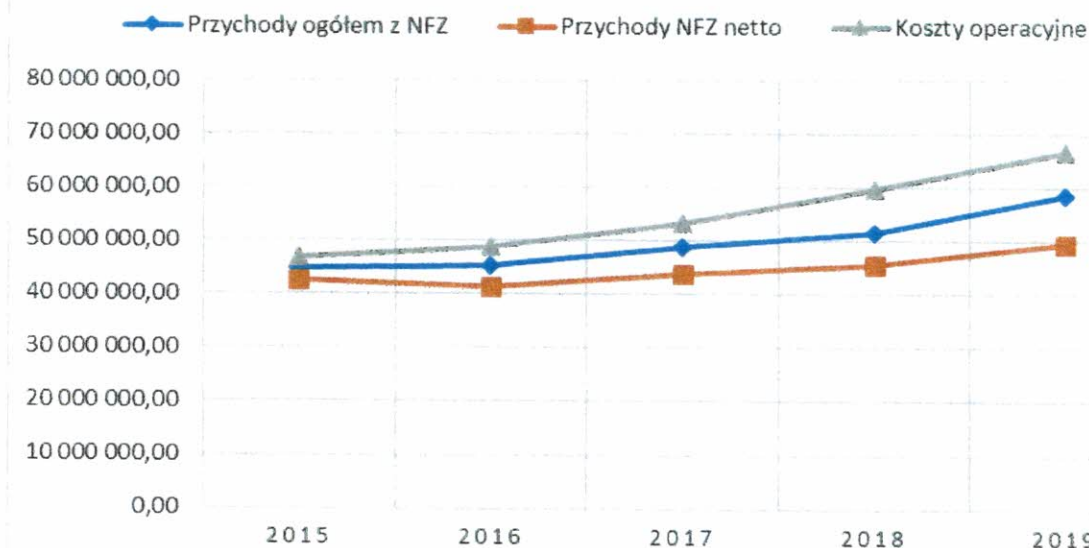
Kluczowym problemem w funkcjonowaniu ZOZ jest zbyt niskie finansowanie udzielanych świadczeń przez płatnika systemowego przy ciągle rosnących kosztach bieżącej działalności jednostki. Porównanie przychodów i kosztów na przestrzeni lat 2015-2019 przy uwzględnieniu przychodów skorygowanych o:

- 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.

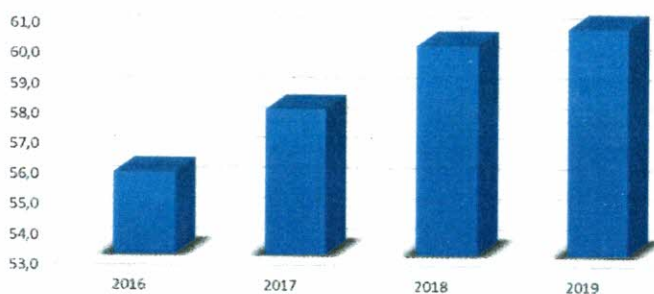
Rok	Przychody ogółem z NFZ	Przychody z tyt. podwyżek wynagrodzeń	Programy lekowe	Oddział Zakaźny	Przychody netto na świadczenia	Koszty operacyjne
2015	44 947 099,21	442 502,56	248 552,42	1 749 247,76	42 506 796,47	46 821 064,59
2016	45 259 209,99	1 735 120,00	511 772,75	1 603 337,84	41 408 979,40	48 755 223,97
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
2019	58 607 387,61	8 286 018,97	674 662,76		49 646 705,88	66 907 076,02
2019-2015	13 660 288,40				7 139 909,41	20 086 011,43
2019/2015 %	130,4				116,8	142,9

PRZYCHODY Z NFZ VS. KOSZTY OPERACYJNE



Dynamika wzrostu przychodów ZOZ otrzymanych z NFZ w 2019 r. w porównaniu do 2015 r. wynosi 16,8%. W tym samym okresie koszty działalności operacyjnej wzrosły o 42,9%. Największą pozycję w kosztach działalności ZOZ stanowią koszty osobowe na które składają się wynagrodzenia pracowników wraz z pochodnymi (składki na ubezpieczenia społeczne).

Udział kosztów osobowych w kosztach ogółem w latach 2016-2019



W kolejnych latach udział kosztów osobowych w kosztach ogółem będzie się znacząco zwiększał w związku z podwyżką minimalnego wynagrodzenia zarówno w 2020 r. (wzrost o 15,6 % tj. o kwotę 350 zł.) jak i w 2021 r. (wzrost o 7,7% tj. o kwotę 200 zł.) oraz mając na uwadze rosnącą presję podwyżkową ze strony personelu medycznego.

3. Analiza zadłużenia długoterminowego

W 2019 roku zadłużenie długoterminowe ZOZ (po częściowej restrukturyzacji) w formie pożyczek, subrogacji i zakupów inwestycyjnych na początek i koniec roku wynosiło odpowiednio: 50 490 022,58 zł. i 55 410 792,95 zł. Średnie oprocentowanie pożyczek wynosiło 5,89 %. Zapłacone odsetki od zobowiązań z tytułu pożyczek wyniosły 3 034 345,38 zł.

Tytuł	Saldo zadłużenia na 01.01.2019 r.	Saldo zadłużenia na 31.12.2019 r.	Oprocentowanie na 31.12.2019 r.
Pożyczka- M.W. Trade S. A.2015	3 750 000,09	2 750 000,13	5,99
Pożyczka- Magellan III.2017	2 083 333,30	1 583 333,26	6,48
Pożyczka- Siemens Finance VII 2017	1 990 740,70	1 435 185,10	5,94
Pożyczka- Magellan VII/VIII 2017	4 083 333,37	3 083 333,41	5,88
Pożyczka Magellan VIII/2017	4 166 666,70	3 166 666,74	5,88
Pożyczka M.W. Trade XI.-poz.25/2017	1 277 777,76	611 111,10	5,79
Pożyczka Magellan nr 211002711341217	3 096 994,50		
Pożyczka Magellan nr 211002710510318	3 387 999,97	2 599 999,93	5,31
Pożyczka De Lage Landen Leasing nr 25536/18	4 000 000,00	3 199 999,96	5,84
Pożyczka BFF Polska nr 211002710800618	2 361 111,12	1 527 777,84	6,13
Pożyczka De Lage Landen Leasing nr 25994/18	10 000 000,00	8 166 666,63	5,74
Pożyczka BFF nr 211002710100918	2 430 555,56	1 597 222,28	5,74
Pożyczka BFF nr 211002710301118	3 000 000,00	2 200 000,00	5,84
Pożyczka BFF nr 211002711091218	3 000 000,00	2 400 000,00	5,84
Magellan umowa subrogacji	1 525 423,66	915 254,14	6,36
Zakup tomografu	254 968,10		
Zakup wyposażenia bloku operacyjnego, sterylizatorni	81 117,75		
Pożyczka BFF nr 211002710200219		1 000 000,00	6,02
Pożyczka BFF nr 211002710240419		1 750 000,01	5,94
Pożyczka Siemens Finance nr 60311		2 424 242,42	5,77
Pożyczka BFF nr 211002711360619		3 000 000,00	5,95
Pożyczka BFF nr 211002710020819		3 000 000,00	5,95
Pożyczka BFF nr 211002710101019		5 000 000,00	5,95
Pożyczka BFF nr 211002710331219		1 000 000,00	5,29
Pożyczka BFF nr 211002711101219		3 000 000,00	6,03
Ogółem	50 490 022,58	55 410 792,95	5,89

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 szpitala za 2019 r. ujęte zostały w poniższej tabeli.

NAZWA WSKAŹNIKA	WARTOŚĆ	OCENA
I. Wskaźniki zyskowności		0
1) wskaźnik zyskowności	-12 %	0
2) wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej	-7 %	0
3) wskaźnik zyskowności aktywów	-25 %	0
II. Wskaźniki płynności		0
1) wskaźnik bieżącej	0,26	0
2) wskaźnik szybkiej	0,24	0
III. Wskaźniki efektywności zarządzania przepływami pieniężnymi		10
1) wskaźnik rotacji należności (w dniach)	23	3
2) wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	27	7
IV. Wskaźniki zadłużenia jednostki		0
1) wskaźnik zadłużenia aktywów	232%	0
2) wskaźnik wypłacalności	-1,26	0
OCENA ŁĄCZNA		10

Omówienie uzyskanych wskaźników

a) Ocena zyskowności

Wskaźnik zyskowności netto

wynosi **-12**

% wskazuje jaką część przychodów stanowi odnotowana strata oraz obrazuje efektywność gospodarki finansowej. W przypadku Zespołu Opieki Zdrowotnej w Skarżysku - Kamiennej koszty przekraczają uzyskane w roku obrotowym przychody, stąd wskaźnik przyjmuje wartość ujemną.

Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej

wynosi **-7 %**

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 pożyczek i innych zobowiązań.

Wskaźnik zyskowności aktywów

wynosi **-25%**

określa zdolność aktywów podmiotu (majątku rzeczowego, zapasów, należności i środków pieniężnych) do generowania zysku, czyli efektywność wykorzystania zasobów.

b) Ocena płynności finansowej.

Wskaźnik bieżącej płynności 19

wynosi **0,26**

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

Wskaźnik szybkiej płynności

wynosi **0,24**

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

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

c) Ocena efektywności.

Wskaźnik rotacji należności (w dniach)

wynosi **23**

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. W przypadku ZOZ wskaźnik ten plasuje się w najwyżej punktowanym przedziale punktacji.

Wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)

wynosi **27**

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 **232%**

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 przy sukcesywnie wzrastającym zadłużeniu.

Wskaźnik wypłacalności

wynosi **-1,26**

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 2019 rok na poziomie **10** na **65** maksymalnych wskazuje na bardzo trudną sytuację jednostki wynikającą z zadłużenia szpitala powstałego w głównej mierze w latach ubiegłych.

IV. Główny cel programu i działania naprawcze.

Program naprawczy został opracowany zgodnie z art. 59 ust.4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (tj. Dz. U. z 2016 r. poz. 1638) i obejmuje działania naprawcze w okresie od 1.01.2020 do 31.12.2022 r.

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

- zapewnienie odpowiednich warunków infrastrukturalnych i technicznych do udzielania świadczeń medycznych,
- wyposażenie w nowoczesny sprzęt medyczny, stabilną sytuację kadrową połączoną z rozwojem zawodowym i podnoszeniem kwalifikacji,
- optymalizację 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 powstającej infrastruktury,
- możliwości wykorzystania prawnych rozwiązań w zakresie pozyskiwania dofinansowania przez jednostki samorządu terytorialnego w zakresie świadczeń udzielanych mieszkańcom z ich terenu.

W związku z powyższym w Programie Naprawczym założono realizację działań mających na celu:

- poprawę efektywności wykorzystania zasobów,
- poprawę zyskowności działalności,
- poprawę jakości wykonywanych świadczeń.

W programie naprawczym ujęto te działania, które mogą dać wymierne efekty w postaci zwiększenia przychodów lub redukcji kosztów.

Obszary działań naprawczych:

1. Organizacja i zarządzanie.
2. Źródła finansowania działalności.
3. Analiza i racjonalizacja zatrudnienia.
4. Restrukturyzacja długu.
5. Zmniejszenie kosztów działalności

1. Działania naprawcze w obszarze organizacyjnym

- wprowadzenie systemu e-rejestracji oraz usprawnienie prowadzenia dokumentacji medycznej i pozostałej,
- analiza obłożenia łóżek szpitalnych na poszczególnych oddziałach oraz dopasowania personelu medycznego do aktualnych uwarunkowań,
- przeprowadzenie remontu pomieszczeń po zamkniętym Oddziale Chorób Zakaźnych
- przeniesienie Oddziału Rehabilitacji do pomieszczeń po zamkniętym Oddziale Chorób Zakaźnych
- przekazanie prowadzenia Zakładu Opiekuńczo Leczniczego podmiotowi zewnętrznemu,
- rezygnacja z powierzchni zajmowanych przez ZOZ w budynku przy ul. Ekonomii

Powyższe pozwoli na efektywne i racjonalne wykorzystanie posiadanych zasobów.

Sposób realizacji przez ZOZ:

- (1) wdrożenie systemu InPlaMed,
- (2) przygotowanie analizy obłożenia łóżek i stanu kadrowego oraz wprowadzenia działań optymalizacyjnych,
- (3) przeniesienie Oddziału Rehabilitacji do nowej lokalizacji i uwolnienie pomieszczeń,
- (4) uzgodnienie i przekazanie prowadzenia ZOL przez podmiot zewnętrzny,

2. 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:

- (5) 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,
- (6) wystąpienie do jednostek samorządu terytorialnego (gmin i powiatu) o dofinansowanie zakupu rezonansu magnetycznego,
- (7) pozyskiwanie zewnętrznych środków na finansowanie programów

prozdrowotnych

3. Działania naprawcze w zakresie zasobów personalnych

- optymalizacja form zatrudnienia i wynagradzania,
- zwiększenie możliwości wykonywania operacji przez oddziały zabiegowe

Sposób realizacji przez ZOZ:

- (8) zatrudnianie w ramach kontraktów i umów cywilnoprawnych,
- (9) zatrudnienie lekarzy anestezjologów.

4. Działania naprawcze w zakresie restrukturyzacji długu

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

Sposób realizacji przez ZOZ:

- (10) zamiana zadłużenia długoterminowego na oprocentowane niższą marżą,
- (11) w przypadku groźby utraty płynności finansowej pozyskiwanie pożyczek o niskim oprocentowaniu na uregulowanie przeterminowanych należności.

5. Działania naprawcze w zakresie zmniejszenia kosztów działalności

- wyeliminowanie kosztów utrzymania budynku przy ul. Ekonomii po przekazaniu prowadzenia ZOZ podmiotowi zewnętrznemu oraz przeniesieniu Oddziału Rehabilitacji do pomieszczeń po zlikwidowanym Oddziale Chorób Zakaźnych,
- nie dokonywanie odpisów na ZFŚS w okresie 2021-2022. które będzie skutkować oszczędnością ponad 1,8 mln zł.
- zmiana od 2021 r. zasad wypłacania nagród jubileuszowych (dla nowych pracowników staż liczony wyłącznie na podstawie zatrudnienia w ZOZ).

Sposób realizacji przez ZOZ:

- (12) zmiany w Regulaminie wynagradzania,
- (13) opuszczenie budynku przy ul. Ekonomii

V. Harmonogram realizacji działań naprawczych

Lp	Działanie	Termin realizacji	Sposób realizacji i skutki
(1)	Wdrożenie systemu InPlaMed	2021	Zmniejszenie kosztów operacyjnych
(2)	Analiza obłożenia łóżek i stanu kadrowego oraz wprowadzenie działań optymalizacyjnych	2021	Zmniejszenie kosztów operacyjnych
(3)	Przeniesienie Oddziału Rehabilitacji do pomieszczeń po zamkniętym Oddziale Chorób Zakaźnych	2021 r.	Optymalizacja wykorzystanie pomieszczeń - zmniejszenie kosztów operacyjnych
(4)	Przekazanie prowadzenia Zakładu Opiekuńczo Leczniczego podmiotowi zewnętrznemu	2021 -2022	Zmniejszenie kosztów operacyjnych
(5)	Rozpropagowanie usług świadczonych przez ZOZ w celu zwiększenia ilości świadczonych usług komercyjnych	2020-2022	Świadczenie dodatkowych usług – zwiększenie przychodów ze sprzedaży
(6)	Wystąpienie do jednostek samorządu terytorialnego o dofinansowanie zakupu rezonansu magnetycznego	2020 - 2022	Oszczędność w kosztach usług obcych – zmniejszenie kosztów operacyjnych, świadczenie dodatkowych usług – zwiększenie przychodów ze sprzedaży
(7)	Pozyskiwanie zewnętrznych środków na finansowanie programów prozdrowotnych	2020 - 2022	Świadczenie dodatkowych usług – zwiększenie przychodów ze sprzedaży
(8)	Zatrudnianie w ramach kontraktów i umów cywilnoprawnych	2020-2022	Oszczędność w kosztach wynagrodzeń – zmniejszenie kosztów operacyjnych

(9)	Zatrudnienie lekarzy anestezjologów	2021	Zwiększenie ilości wykonywanych zabiegów – zwiększenie przychodów ze sprzedaży
(10)	Zamiana zadłużenia długoterminowego na oprocentowane niższą marżą	2020 - 2022	Oszczędność na kosztach obsługi zadłużenia– zmniejszenie kosztów operacyjnych
(11)	Pozyskiwanie pożyczek o niskim oprocentowaniu	2020 - 2022	Oszczędność na kosztach obsługi zadłużenia– zmniejszenie kosztów operacyjnych
(12)	Zmiany w Regulaminie wynagradzania	2021	Oszczędność w kosztach wynagrodzeń – zmniejszenie kosztów operacyjnych
(13)	Opuszczenie budynku przy ul. Ekonomii	2022	Oszczędność na kosztach utrzymania budynku – zmniejszenie kosztów operacyjnych

VI. Sytuacja ekonomiczno-finansowa w wyniku działań naprawczych

Przyjęte założenia do projekcji finansowej na lata 2020-2021 obejmują:

- ✓ możliwe do uzyskania przychody w zakresie działalności finansowej od 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.

1. Analiza bilansu

Aktywa

L.p.	Wyszczególnienie	2019	2020	2021	2022	Zmiana (4-3)	% (4/3)	Zmiana (5-4)	% (5/4)	Zmiana (6-5)	% (6/5)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
AKTYWA											
A.	Aktywa trwałe	22 686	23 013	23 300	23 600	327	101,44	287	101,25	300	101,29
I.	Wartości niematerialne i prawne	15	200	300	400	185	1 333,33	100	150,00	100	133,33
II.	Rzeczowe aktywa trwałe	22 671	22 813	23 000	23 200	142	100,63	187	100,82	200	100,87
III.	Należności długoterminowe										
IV.	Inwestycje długoterminowe										
V.	Długoterminowe RMO										
B.	Aktywa obrotowe	8 004	6 803	7 066	7 228	-1 201	85,00	263	103,87	162	102,29
I.	Zapasy	567	600	650	650	33	105,82	50	108,33		100,00
II.	Należności krótkoterminowe	4 255	3 500	3 600	3 700	-755	82,26	100	102,86	100	102,78
III.	Inwestycje krótkoterminowe	3 178	2 700	2 814	2 877	-478	84,96	114	104,22	63	102,24
IV.	Krótkoterminowe RMO	4	3	2	1	-1	75,00	-1	66,67	-1	50,00
Razem aktywa		30 690	29 816	30 366	30 828	-874	97,15	550	101,84	462	101,52

Pasywa

L.p.	Wyszczególnienie	2019	2020	2021	2022	Zmiana (4-3)	% (4/3)	Zmiana (5-4)	% (5/4)	Zmiana (6-5)	% (6/5)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
PASYWA											
A.	Kapitał (fundusz) własny	-56 582	-62 484	-67 634	-72 072	-11 052	119,5	-5 150	108,2	61 020	15,3
B.	Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	87 272	92 300	98 000	102 900	10 728	112,3	5 700	106,2	-92 172	10,4
I.	<i>Rezerwy na zobowiązania</i>	<i>5 586</i>	<i>6 700</i>	<i>6 900</i>	<i>6 900</i>	<i>1 314</i>	<i>123,5</i>	<i>200</i>	<i>103,0</i>	<i>-5 586</i>	<i>19,0</i>
II.	<i>Zobowiązania długoterminowe</i>	<i>35 484</i>	<i>37 500</i>	<i>41 000</i>	<i>44 000</i>	<i>5 516</i>	<i>115,5</i>	<i>3 500</i>	<i>109,3</i>	<i>-38 484</i>	<i>12,5</i>
III.	<i>Zobowiązania krótkoterminowe</i>	<i>30 249</i>	<i>32 100</i>	<i>34 100</i>	<i>36 000</i>	<i>3 851</i>	<i>112,7</i>	<i>2 000</i>	<i>106,2</i>	<i>-32 149</i>	<i>10,7</i>
IV.	<i>RMO</i>	<i>15 953</i>	<i>16 000</i>	<i>16 000</i>	<i>16 000</i>	<i>47</i>	<i>100,3</i>	<i>0</i>	<i>100,0</i>	<i>-15 953</i>	<i>0,3</i>
	RAZEM PASYWA	30 690	29 816	30 366	30 828	-324	98,9	550	101,8	-31 152	-1,1

2. Analiza rachunek zysków i strat

L.p.	Wyszczególnienie	2019	2020	2021	2022	Zmiana (4-3)	% (4/3)	Zmiana (5-4)	% (5/4)	Zmiana (6-5)	% (6/5)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	9	10
A.	Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:	60 199	61 544	62 700	64 000	1 345	102,2	1 156	101,9	1 300	102,1
I.	Przychody netto ze sprzedaży produktów	60 198	61 540	62 700	64 000	1 342	102,2	1 160	101,9	1 300	102,1
II.	Zmiana stanu produktów										
III.	Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby										
IV.	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	1	4			3	400,0				
B.	Koszty działalności operacyjnej	66 907	67 962	68 375	68 930	1 055	101,6	413	100,6	555	100,8
I.	Amortyzacja	2 306	2 300	2 350	2 400	-6	99,7	50	102,2	50	102,1
II.	Zużycie materiałów i energii	10 947	10 111	9 950	9 700	-836	92,4	-161	98,4	-250	97,5
III.	Usługi obce	12 578	12 978	12 600	12 400	400	103,2	-378	97,1	-200	98,4
IV.	Podatki i opłaty, w tym:	226	220	225	230	-6	97,3	5	102,3	5	102,2
V.	Wynagrodzenia	34 397	35 621	36 200	37 000	1 224	103,6	579	101,6	800	102,2

VI.	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia, w tym;	6 080	6 357	6 700	6 900	277	104,6	343	105,4	200	103,0
VII.	Pozostałe koszty rodzajowe	373	375	350	300	2	100,5	-25	93,3	-50	85,7
VIII.	Wartość sprzedanych towarów i materiałów										
C.	Zysk (strata) ze sprzedaży (A - B)	-6 708	-6 418	-5 675	-4 930	290	95,7	743	88,4	745	86,9
D.	Pozostałe przychody operacyjne	2 635	3 638	3 500	3 500	1 003	138,1	-138	96,2	0	100,0
E.	Pozostałe koszty operacyjne	341	130	200	200	-211	38,1	70	153,8	0	100,0
F.	Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C + D - E)	-4 414	-2 910	-2 375	-1 630	1 504	65,9	535	81,6	745	68,6
G.	Przychody finansowe	13	12	13	12	-1	92,3	1	108,3	-1	92,3
H.	Koszty finansowe	3 135	2 988	2 850	2 800	-147	95,3	-138	95,4	-50	98,2
I.	Zysk (strata) brutto (F + G - H)	-7 537	-5 886	-5 212	-4 418	1 651	78,1	674	88,5	794	84,8
J.	Podatek dochodowy	10	16	15	20	6	160,0	-1	93,8	5	133,3
K.	Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)										
L.	Zysk (strata) netto	-7 546	-5 902	-5 227	-4 438	1 644	78,2	675	88,6	789	84,9

3. Analiza finansowa sytuacji majątkowej i finansowej

NAZWA WSKAŹNIKA	WARTOŚĆ				OCENA			
	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
I. Wskaźniki zyskowności					0			
1) wskaźnik zyskowności	-12,00%	-9,05%	-7,78%	-6,57%	0	0	0	0
2) wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej	-7,00%	-4,46%	-3,47%	-2,41%	0	0	0	0
3) wskaźnik zyskowności aktywów	-25,00%	-19,79%	-16,96%	-14,40%	0	0	0	0
II. Wskaźniki płynności					0			
1) wskaźnik bieżącej	0.26	0.21	0.21	0.20	0	0	0	0
2) wskaźnik szybkiej	0.24	0.19	0.19	0.18	0	0	0	0
III. Wskaźniki efektywności zarządzania przepływami pieniężnymi					10			
1) wskaźnik rotacji należności (w dniach)	23	23	22	22	3	3	3	3
2) wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	27	26	26	25	7	7	7	7
IV. Wskaźniki zadłużenia jednostki					0			
1) wskaźnik zadłużenia aktywów	232,00%	256%%	270%%	282%%	0	0	0	0
2) wskaźnik wypłacalności	-1,26	-1,22	-1,21	-1,21	0	0	0	0
OCENA ŁĄCZNA					10			

VII. Monitoring działań naprawczych.

W ramach planowanych działań naprawczych poszczególne działania zostaną powierzone kierownikom komórek organizacyjnych odpowiadających za realizację zadań w obszarze podlegającym optymalizacji. Podstawą monitorowania działań naprawczych będzie analiza kwartalnych sprawozdań sporządzanych przez kierowników komórek organizacyjnych uwzględniająca poszczególne działania i ich efekty. W przypadku trudności w realizacji będą podejmowane doraźne działania mające na celu diagnozę przyczyn braku zgodnego z założeniami wykonania zadania. Wcześniejsza identyfikacja ryzyk związanych z programem pozwoli na wypracowanie działań mitygacyjnych mających na celu zapobieżeniu trudności w wypełnieniu zaplanowanych prac.

VIII. Podsumowanie i wnioski końcowe.

Powodzenie realizacji programu naprawczego ZOZ oraz uzyskane dzięki niemu efekty ekonomiczne uwarunkowane są w znacznej mierze czynnikami zewnętrznymi. Największym zagrożeniem w realizacji działań naprawczych jest niestabilność i nieadekwatność zasad finansowania działalności medycznej za środków publicznych (nie są znane zmiany systemowe na kolejne lata). Zbyt nisko oszacowana wartość punktu za wykonywane świadczenia powoduje problemy związane z uzyskaniem niezbędnej płynności finansowej oraz konieczność permanentnego kredytowania bieżącej działalności, w tym także niezbędnych wydatków modernizacyjno - odtworzeniowych.

Podjętych działania naprawczych ukierunkowane są na:

- poprawę efektywności działania ZOZ poprzez zmniejszenie kosztów operacyjnych => kosztów obsługi zadłużenia, wynagrodzeń, eksploatacji budynków, usług obcych
- zwiększenie przychodów z działalności podstawowej poprzez poszerzenie zakresu świadczonych usług => zwiększenie ilości wykonywanych zabiegów, świadczenie usług w ramach dodatkowych programów prozdrowotnych i usług komercyjnych,
- optymalizację zakresu prowadzonej działalności => ograniczenie nierentownej działalności.

Wszystkie przyjęte kierunki działań wpisują się w Mapę potrzeb województwa świętokrzyskiego w zakresie leczenia szpitalnego.

Dyrektor Zespołu Opieki Zdrowotnej w Skarżysku-Kamiennej Szpitala Powiatowego im. Marii Skłodowskiej-Curie złoży Radzie Powiatu Skarżyskiego w terminie do 31 grudnia 2021 r. i 31 grudnia 2022 r. sprawozdanie ze zrealizowanych działań programu naprawczego i osiągniętych wyników.

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