

Uchwała Nr 338/XLVIII/2022
Rady Powiatu Skarżyskiego
z dnia 21 grudnia 2022 roku

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

Na podstawie art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011r. o działalności leczniczej (Dz. U. z 2022r. poz. 633, 655, 974, 1079 i 2280)

Rada Powiatu Skarżyskiego uchwala, co następuje:

§ 1.

Zatwierdza się Program Naprawczy Zespołu Opieki Zdrowotnej w Skarżysku-Kamiennej Szpitala Powiatowego im. Marii Skłodowskiej-Curie, opracowany na lata 2022-2023, 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 2022r. poz. 633, 655, 974, 1079 i 2280), 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 2021 rok, zatwierdzonym uchwałą Nr 308/XLV/2022 Rady Powiatu Skarżyskiego z dnia 30 czerwca 2022 roku wystąpiła strata netto w wysokości 6 041 200,19 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 2022-2023. Program został złożony w wymaganym terminie. Został opracowany z uwzględnieniem raportu o sytuacji ekonomiczno-finansowej Szpitala, który został sporządzony na podstawie sprawozdania finansowego za 2021 rok.

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

W przedstawionym programie naprawczym założono realizację działań mających na celu:

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

W programie ujęto te działania, które mogą dać wymierne efekty w postaci zwiększenia przychodów lub redukcji kosztów i obejmują następujące obszary:

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

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 2022r.



Zespół Opieki Zdrowotnej w Skarżysku-Kamiennej ■ Szpital Powiatowy im. Marii Skłodowskiej-Curie
■ „Szpital Przyjazny Dziecku”

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 2022-2023 i zawiera zarówno działania nowe jak i częściową kontynuację zamierzeń poprzedniego programu (zadania planowane do realizacji w 2022r.).

Pozycje przychodów i kosztów w okresie objętym programem oszacowano w oparciu o prognozę ekonomiczno-finansową na lata 2022-2023 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 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.

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 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

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 31.12.2021 r.	Ilość udzielonych świadczeń		
			2019	2020	2021
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1	Chirurgiczny	27	1 436	1 126	1 483
2	Urazowo - Ortopedyczny	20	1 072	735	951
3	Chorób Wewnętrznych	44	1 444	1 220	1 492
4	Otolaryngologiczny	20	2 031	1 071	1 578
5	Pediatryczny	15	814	310	529
6	Neonatologiczny	16	724	800	671
7	Neurologiczny	17	1 164	590	748
8	Oddział Udarowy	16	375	289	409
9	Rehabilitacji Neurologicznej	10	99	54	79
10	Położniczo - Ginekologiczny	35	2 196	1 780	1 704
11	Rehabilitacji Dzienny		216	151	169
12	Rehabilitacji Stacjonarnej	25	430	241	217
13	Anestezjologii i Intensywnej Terapii	6	123	111	154
14	SOR	6	12 729	8 695	8 724
15	ZOL	34	58	88	73
16	Ambulatoryjna opieka medyczna	-	33 648	23 640	26 562

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).

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 dla absolwentów studiów lekarskich.

Efekty finansowe na przestrzeni lat 2019-2021 (wynik finansowy netto)

wynik finansowy netto	2019	2020	2021
zysk/strata	-7 546 496	-5 450 442	-6 041 200

Przychody i koszty oddziałowe w latach 2019-2021 (w tys. zł.)

Oddział	2019				2020				2021			
	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	6 441,08	6 357,32	83,76	101,32	7 261,88	7 485,18	-223,30	97,02	7 903,73	10 340,97	-2437,24	76,43
Urazowo - Ortopedyczny	6 072,64	6 909,54	-836,9	87,89	5 235,30	6 598,79	-1 363,49	79,34	6 829,75	8 481,68	-1651,93	80,52
Chorób Wewnętrznych	7 352,73	6 478,22	874,51	113,5	8 504,48	6 719,95	1 784,53	126,56	10 076,86	10 396,28	-319,42	96,93
Otolaryngologiczny	4 219,74	4 112,23	107,52	102,61	4 832,37	4 029,22	803,15	119,93	5 060,25	5 676,14	-615,89	89,15
Pediatriczny	2 852,12	2 884,21	-32,09	98,89	3 094,25	2 735,35	358,90	113,12	2 562,46	3 437,24	-874,78	74,55
Neonatologiczny	2 317,72	2 921,19	-603,47	79,34	2 627,71	3 222,16	-594,45	81,55	2 700,41	3 701,44	-1001,03	72,96
Neurologiczny	3 597,09	3 392,51	204,58	106,03	4 078,75	3 631,92	446,83	112,30	5 452,64	5 415,03	37,61	100,69
Oddział Udarowy	2 853,77	2 288,52	565,25	124,7	3 250,18	2 202,38	1 047,80	147,58	3 795,29	3 436,53	358,76	110,44
Położniczo — Ginekologiczny	5 382,19	6 349,33	-967,15	84,77	6 198,01	7 807,67	-1 609,66	79,38	6 839,29	9 190,75	-2351,46	74,41
Rehabilitacji Diennej	295,49	317,56	-22,08	93,05	251,26	350,18	-98,92	71,75	296,01	389,10	-93,09	76,08
Rehabilitacji Stacjonarnej	1 652,60	2 312,00	-667,4	71,23	1 254,71	2 224,51	-969,80	56,40	1 414,99	2 342,66	-927,67	60,40
Anestezjologii i Intensywnej Terapii	3 059,09	3 594,10	-535,01	85,11	4 239,59	3 863,41	376,18	109,74	4 992,40	3 719,88	1272,52	134,21
SOR	5 896,08	6 742,48	-846,4	87,45	7 446,54	8 336,23	-889,69	89,33	10 153,90	11 636,13	-1482,23	87,26
ZOL	1 921,83	2 628,81	-706,98	73,11	2 185,31	3 240,32	-1 055,01	67,44	1 974,12	3 153,33	-1179,21	62,60
Poradnia nocnej i świątecznej opieki	1 334,03	1 152,02	182,01	115,8	1 432,59	1 233,69	198,90	116,12	1 410,02	1 539,67	-129,65	91,58

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 - Lecznicy	2018	2019	2020	2021
Przychody z NFZ	867 370,82	1 088 723,13	1 075 125,36	1 402 871,13
Przychody z NFZ (podwyżki pielęgniarek)	289 766,56	432 928,26	395 957,88	194 432,26
Pozostałe przychody (wpłaty pacjentów)	368 738,49	400 175,52	386 047,39	376 816,11
Grant ZOL			205 613,95	
Darowizny i inne			122 562,30	
Razem przychody	1 525 875,87	1 921 826,91	2 185 306,88	1 974 119,50
Koszty bezpośrednie	1 883 380,76	2 139 863,83	2 646 145,29	2 492 460,77
koszty pośrednie	426 887,78	488 943,56	594 172,36	660 868,18
Razem koszty	2 310 268,54	2 628 807,39	3 240 317,65	3 153 328,95
Wynik	-784 392,67	-706 980,48	-1 055 010,77	-1 179 209,45
% udział przychodów z NFZ w kosztach	37,54	41,42	33,18	44,49
% udział przych. od pacjentów w kosztach	15,96	15,22	11,91	11,95
% straty w kosztach ogólnych	-33,95	-26,89	-32,56	-37,40

Zakład Opiekuńczo Lecznicy 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 czterech ostatnich lat w kwotach od 707 tys. zł do prawie 1,2 mln 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	2019	47,63	16 390	0,19
	2020	45,39	18 122	0,18
	2021	46,91	21 472	0,19
Inny personel z wyższym wykształceniem	2019	34,5	3 714	0,14
	2020	34,83	4 247	0,14
	2021	35,33	5 244	0,14
personel pozostały medyczny	2019	36,5	3 015	0,15
	2020	38,54	3 568	0,15
	2021	36,75	4 871	0,15
pielęgniarki i położne	2019	267,83	5 014	1,07
	2020	267,38	5 210	1,07
	2021	254,58	6 073	1,01
statystycy medyczni	2019	15,42	2 460	0,06
	2020	15,08	2 865	0,06
	2021	14,42	3 594	0,06
administracja i obsługa	2019	119,34	3 083	0,48
	2020	116,51	3 702	0,46
	2021	118,58	4 129	0,47
RAZEM	2019	521,22	33 676	2,08
	2020	517,73	37 804	2,06
	2021	506,57	45 383	2,02

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 szydlowieckim brak jest placówki leczenia szpitalnego i pacjenci z tamtego terenu najczęściej korzystają z hospitalizacji w naszej placówce.

b. Analiza SWOT

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • korzystna lokalizacja, • długoletnia tradycja Szpitala, • nowoczesny blok operacyjny, • wykwalifikowany i doświadczony personel, • brak konkurencji w zakresie • świadczeń nocnej i świątecznej • opieki medycznej • dobry poziom informatyzacji systemu obsługi. 	<ul style="list-style-type: none"> • zmienność przepisów dotyczących finansowania przez płatnika systemowego, • zaniżone koszty wyceny większości świadczeń, • brak pełnego finansowania tzw. „nadwykonań”, • gorsza sytuacja Szpitala po wprowadzeniu sieci szpitali i ryczałtowego finansowania, • narzucane przepisami prawa obowiązki generujące dodatkowe koszty, szczególnie gwarantowane ustawowo podwyżki wynagrodzeń bez zabezpieczenia środków przez płatnika systemowego • nierekompensowane wzrosty cen towarów i usług wynikające z inflacji, • brak najnowocześniejszego sprzętu medycznego (urządzenie do wykonywania rezonansu magnetycznego), • niski poziom utożsamiania się personelu ze Szpitalem, brak lojalności i zagrożenia odpływu najlepszych specjalistów do innych podmiotów • brak świadomości mechanizmów finansowania i rozliczania procedur i kosztów Szpitala wśród personelu, brak skoncentrowania na wyniku finansowym, • od kilkunastu lat – trudna sytuacja finansowa Szpitala, skutkująca wysokimi kosztami finansowymi problemami z utrzymaniem płynności finansowej wynikająca ze zbyt nisko skalkulowanych kosztów procedur,

Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> • poprawa infrastruktury techn., • wdrożenie nowych technologii medycznych, • wprowadzenie nowego zakresu świadczeń zdrowotnych, • nawiązanie współpracy z gminami w zakresie współfinansowania niektórych świadczeń. 	<ul style="list-style-type: none"> • ograniczenie lub brak finansowania ze strony środków publicznych, w wyniku zmian systemowych, • trudność z pozyskaniem lekarzy specjalistów i pozostałego personelu medycznego, • coraz wyższa średnia wieku personelu medycznego w szczególności lekarzy i pielęgniarek • utrzymujące się zagrożenie epidemiologiczne skutkujące ograniczeniem możliwości funkcjonowania, • trudności z wprowadzeniem nowych technologii medycznych, • wzrost kosztów pracy związany z uwarunkowaniami makroekonomicznymi. • wzrost cen materiałów, leków, mediów i usług świadczonych na rzecz ZOZ

II. 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.

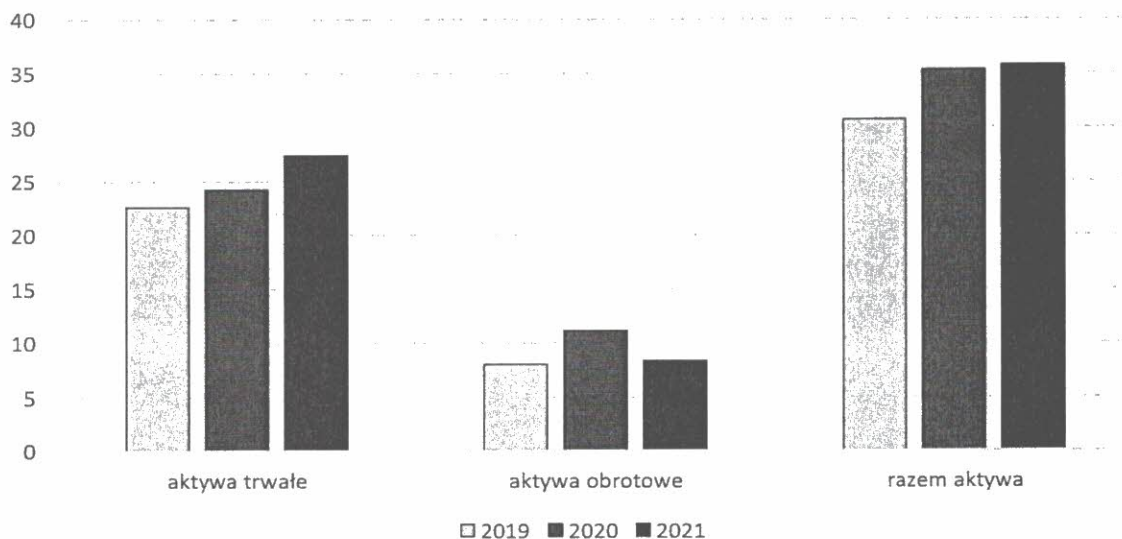
Aktywa ZOZ na koniec lat 2017-2019 wraz z analizą struktury i zmian przedstawiono w wersji skróconej w tabeli poniżej (w tys. zł)

1. Analiza bilansu

Aktywa (w tys. zł)

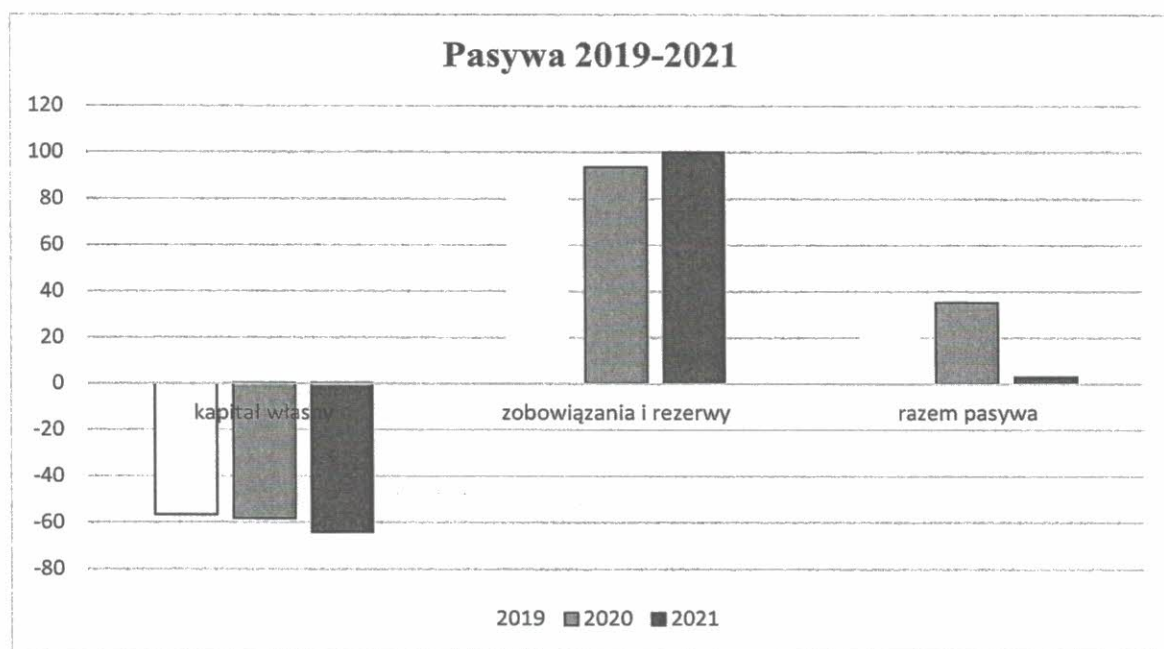
L.p.	Wyszczególnienie	2019	2020	2021	Zmiana (4-3)	% (4/3)	Zmiana (5-4)	% (5/4)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
AKTYWA								
A.	Aktywa trwale	22 686	24 154	27 423	1 468	106	3 269	114
I.	Wartości niematerialne i prawne	15	2	1 100	-13	13	1 098	55 000
II.	Rzeczowe aktywa trwale	22 671	24 152	26 323	1 481	107	2 171	109
III.	Należności długoterminowe							
IV.	Inwestycje długoterminowe							
V.	Długoterminowe RMO							
B.	Aktywa obrotowe	8 004	11 145	8 307	3 141	139	-2 838	75
I.	Zapasy	567	783	2 253	216	138	1 470	288
II.	Należności krótkoterminowe	4 255	9 027	4 300	4 772	212	-4 727	48
III.	Inwestycje krótkoterminowe	3 178	1 329	1 747	-1 849	42	418	131
IV.	Krótkoterminowe RMO	4	6	7	2	150	1	117
Razem aktywa		30 690	35 299	35 730	4 609	115	431	101

Aktywa 2019-2021



Pasywa (w tys. zł)

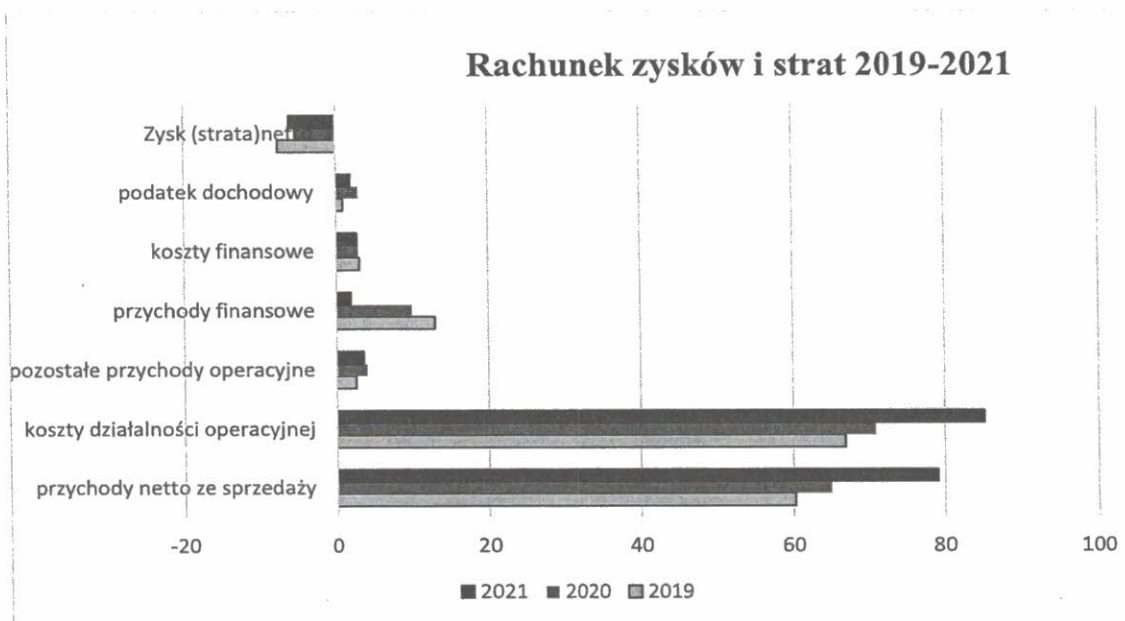
L.p.	Wyszczególnienie	2019	2020	2021	Zmiana (4-3)	% (4/3)	Zmiana (5-4)	% (5/4)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
PASYWA								
A.								
	Kapitał (fundusz) własny	-56 582	-58 193	-64 234	-1 611	103	-6 041	110
B.								
	Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	87 272	93 495	99 965	6 223	107	6 470	107
<i>I.</i>	<i>Rezerwy na zobowiązania</i>	<i>5 586</i>	<i>6 250</i>	<i>6 967</i>	<i>664</i>	<i>112</i>	<i>717</i>	<i>111</i>
<i>II.</i>	<i>Zobowiązania długoterminowe</i>	<i>35 484</i>	<i>35 308</i>	<i>56 486</i>	<i>-176</i>	<i>100</i>	<i>21 178</i>	<i>160</i>
<i>III.</i>	<i>Zobowiązania krótkoterminowe</i>	<i>30 249</i>	<i>34 943</i>	<i>17 344</i>	<i>4 694</i>	<i>116</i>	<i>-17 599</i>	<i>50</i>
<i>IV.</i>	<i>RMO</i>	<i>15 953</i>	<i>16 994</i>	<i>19 168</i>	<i>1 041</i>	<i>107</i>	<i>2 174</i>	<i>113</i>
	RAZEM PASYWA	30 690	35 302	35 731	4 612	115	429	101



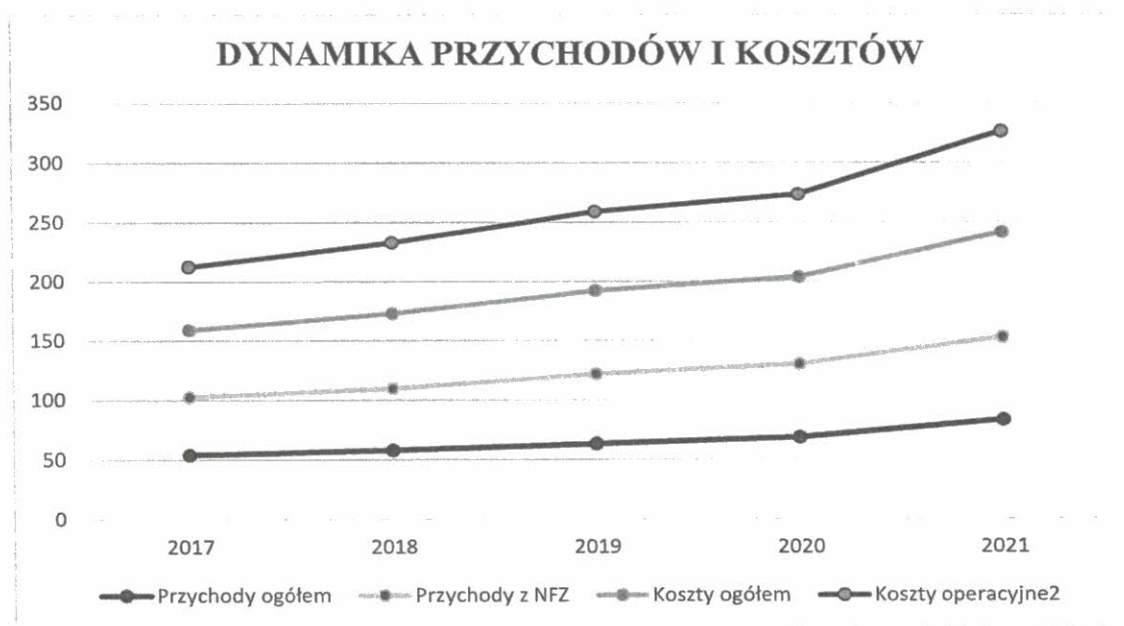
2. Analiza rachunku zysków i strat

Rachunek zysków i strat za lata 2019-2021 wraz z analizą zmian poszczególnych jego pozycji przedstawiono w tabeli poniżej.

L.p.	Wyszczególnienie	2019	2020	2021	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:	65 102	65 101	79 119	14 017	121,53	14 018	121,53
I.	Przychody netto ze sprzedaży produktów	65 101	65 101	79 119	14 018	121,53	14 018	121,53
II.	Zmiana stanu produktów				0		0	
III.	Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby				0		0	
IV.	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	1			-1		0	
B.	Koszty działalności operacyjnej	66 907	70 962	85 270	18 363	127,45	14 308	120,10
I.	Amortyzacja	2 306	2 311	3 035	729	131,61	724	131,33
II.	Zużycie materiałów i energii	10 947	10 902	12 066	1 119	110,22	1 164	110,68
III.	Usługi obce	12 578	13 681	18 463	5 885	146,79	4 782	134,95
IV.	Podatki i opłaty	226	222	221	-5	97,79	-1	99,55
V.	Wynagrodzenia	34 397	36 858	43 850	9 453	127,48	6 992	118,97
VI.	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	6 080	6 609	7 253	1 173	119,29	644	109,74
VII.	Pozostałe koszty rodzajowe	373	379	382	9	102,41	3	100,79
VIII.	Wartość sprzedanych towarów i materiałów				0		0	
C.	Zysk (strata) ze sprzedaży (A - B)	-6 708	-5 861	-6 152	556	91,71	-291	104,97
D.	Pozostałe przychody operacyjne	2 635	4 118	3 645	1 010	138,33	-473	88,51
E.	Pozostałe koszty operacyjne	341	712	3 519	3 178	031,96	2 807	494,24
F.	Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C + D - E)	-4 414	-2 455	-3 237	1 177	73,33	-782	131,85
G.	Przychody finansowe	13	10	2	-11	15,38	-8	20,00
H.	Koszty finansowe	3 135	3 001	2 804	-331	89,44	-197	93,44
I.	Zysk (strata) brutto (F + G - H)	-7 537	-5 447	-6 040	1 497	80,14	-593	110,89
J.	Podatek dochodowy	10	4	1	-9	10,00	-3	25,00
K.	Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)				0		0	
L.	Zysk (strata) netto (I - J - K)	-7 546	-5 450	-6 041	1 505	80,06	-591	110,84

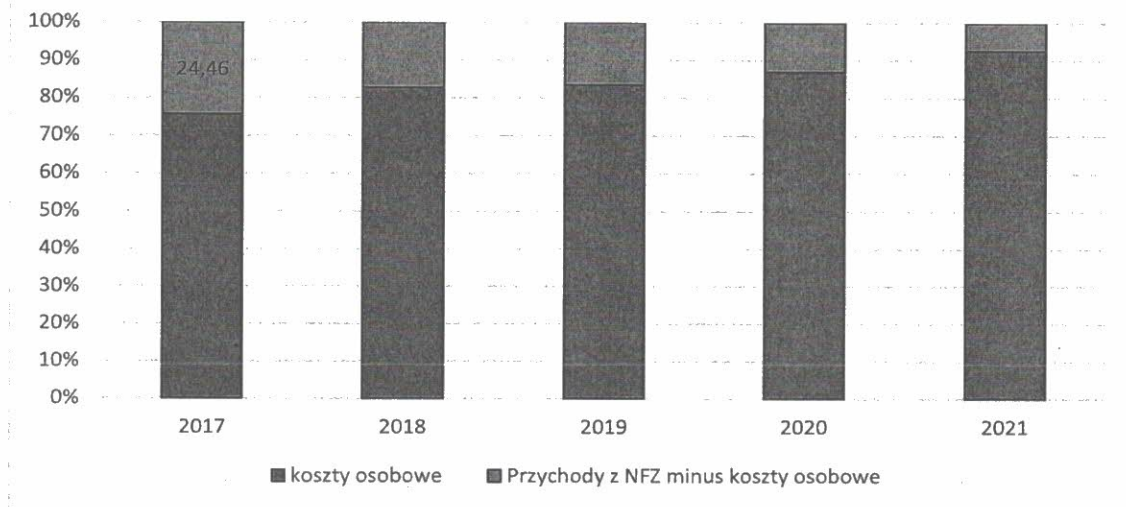


Kluczowym problemem w funkcjonowaniu ZOZ jest zbyt niskie finansowanie udzielanych świadczeń przez płatnika systemowego przy ciągle rosnących kosztach bieżącej działalności jednostki. Porównanie przychodów i kosztów na przestrzeni lat 2017-2021 przedstawia poniższy wykres



Dynamika wzrostu przychodów ZOZ otrzymanych z NFZ w 2019 r. w porównaniu do 2017 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 VS PRZYCHODY Z NFZ



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 2021 roku zadłużenie długoterminowe ZOZ (po częściowej restrukturyzacji) w formie pożyczek, subrogacji i zakupów inwestycyjnych na początek i koniec roku wynosiło odpowiednio: 58 562 422,00 i 60 490 599,44 zł. Średnie oprocentowanie pożyczek wynosiło 6,59 %. Zapłacone odsetki od zobowiązań z tytułu pożyczek wyniosły 2 803 991,18 zł.

Tytuł	saldo na 31.12.2020	saldo na 31.12.2021	Oprocento- wanie na 31.12.2021
Pożyczka- M.W. Trade S. A.2015	1 750 000,17	750 000,21	7,04
Pożyczka- Magellan III.2017	1 083 333,22		
Pożyczka- Siemens Finance VII 2017	879 629,50		
Pożyczka- Magellan VII/VIII 2017	2 083 333,45		
Pożyczka Magellan VIII/2017	2 166 666,78		
Pożyczka Magellan z dn. 26.03.18	1 799 999,89		
Pożyczka De Lage Landen Leasing 25536/18	2 399 999,92	1 599 999,96	6,29
Pożyczka BFF Polska 211002710800618	694 444,56		
Pożyczka De Lage Landen Leasing 25994/18	6 166 666,59	4 166 666,62	6,19
Pożyczka BFF 211002710100918 z 07.09.18	763 889,00		
Pożyczka BFF 211002710301118 z 15.11.18	1 000 000,00		
Pożyczka BFF 211002711091218 z 28.12.18	1 200 000,00		
Pożyczka BFF 211002710240419 z 08.04.19	750 000,05		
Pożyczka Siemens Finance nr 60311 /IV/19	1 969 696,94	1 515 151,46	6,22
Pożyczka BFF 211002711360619 z 28.06.19	2 142 857,16		
Pożyczka BFF 211002710020819 z 06.08.19	2 000 000,00		
Pożyczka BFF 211002710101019 z 30.09.19	3 928 571,42		
Pożyczka BFF 211002711101219 z 20.12.19	2 400 000,00		
Pożyczka BFF 211002710960120 z 31.01.20	4 583 333,35		
Pożyczka BFF 211002710531020 z 22.10.20	10 000 000,00		
Pożyczka BFF 211002710581220 z 18.12.20	5 000 000,00		
Pożyczka BFF /limit z 18.12.20	3 800 000,00		
Pożyczka BFF z 28.05.21		52 458 741,19	7,19
RAZEM:	58 562 422,00	60 490 559,44	śr. 6,59

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 2021 r. ujęte zostały w poniższej tabeli.

NAZWA WSKAŹNIKA	WARTOŚĆ	OCENA
I. Wskaźniki zyskowności		0
1) wskaźnik zyskowności	-7,3%	0
2) wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej	-3,9	0
3) wskaźnik zyskowności aktywów	-17,0	0
II. Wskaźniki płynności		0
1) wskaźnik bieżącej	0,43	0
2) wskaźnik szybkiej	0,31	0
III. Wskaźniki efektywności zarządzania przepływami pieniężnymi		10
1) wskaźnik rotacji należności (w dniach)	30	3
2) wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	27	7
IV. Wskaźniki zadłużenia jednostki		0
1) wskaźnik zadłużenia aktywów	226%	0
2) wskaźnik wypłacalności	-1,26	0
OCENA ŁĄCZNA		10

Omówienie uzyskanych wskaźników

a) Ocena zyskowności

Wskaźnik zyskowności netto wynosi -7,3% 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 -3,9 % 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 17%

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

wynosi 0,43

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

Wskaźnik szybkiej płynności

wynosi 0,31

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 30

określa on długość cyklu oczekiwania na uzyskanie należności za świadczone usługi. Im wyższy poziom, wskaźnika, tym podmiot ma większe trudności ze ściąganiem swoich należności, co może obniżyć zdolność do terminowego regulowania zobowiązań. W przypadku ZOZ wskaźnik ten plasuje się w najwyższej punktowanej 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 najwyższej 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 **226%**

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. 2022 poz. 633 ze zm.) i obejmuje działania naprawcze w okresie od 1.01.2022 do 31.12.2023 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
- adaptacja pomieszczeń po Oddziale Rehabilitacji w celu rozszerzenia ilości świadczeń wykonywanych przez ZOL.

Powyższe pozwoli na efektywne i racjonalne wykorzystanie posiadanych zasobów.

Sposób realizacji przez ZOZ:

- (1) dalsze wdrażanie 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) rozszerzenie świadczeń udzielanych przez ZOL pod warunkiem uzyskania zewnętrznego finansowania adaptacji pomieszczeń po przeniesionym Oddziale Rehabilitacji,

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 specjalistycznego sprzętu medycznego,
- (7) pozyskiwanie zewnętrznych środków na finansowanie programów prozdrowotnych, w tym na Program Badań Przesiewowych Raka Jelita Grubego.

3. Działania naprawcze w zakresie zasobów personalnych

- optymalizacja form zatrudnienia i wynagradzania,
- optymalizacja wykorzystania bloku operacyjnego 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:

- (11) w przypadku groźby utraty płynności finansowej pozyskiwanie pożyczek o możliwie niskim oprocentowaniu na uregulowanie przeterminowanych należności.

5. Działania naprawcze w zakresie zmniejszenia kosztów działalności

- niedokonywanie odpisów na ZFŚS w okresie 2022-2023, 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,

V. Harmonogram realizacji działań naprawczych

Lp	Działanie	Termin realizacji	Sposób realizacji i skutki
(1)	Wdrożenie systemu InPlaMed	2022	Zmniejszenie kosztów operacyjnych
(2)	Analiza obłożenia łóżek i stanu kadrowego oraz wprowadzenie działań optymalizacyjnych kwalifikację wykonywanych świadczeń	2022	Zmniejszenie kosztów operacyjnych
(3)	Przeniesienie Oddziału Rehabilitacji do pomieszczeń po zamkniętym Oddziale Chorób Zakaźnych	2022 r.	Optymalizacja wykorzystanie pomieszczeń - zmniejszenie kosztów operacyjnych
(4)	Zwiększenie ilości udzielanych świadczeń Zakładu Opiekuńczo Leczniczego	2023	Zmniejszenie straty ZOL
(5)	Rozpropagowanie usług świadczonych przez ZOZ w celu zwiększenia ilości świadczonych usług komercyjnych	2022-2023	Świadczenie dodatkowych usług – zwiększenie przychodów ze sprzedaży
(6)	Wystąpienie do jednostek samorządu terytorialnego o dofinansowanie zakupu rezonansu magnetycznego i mammografu	2022 - 2023	Oszczędność w kosztach usług obcych – zmniejszenie kosztów operacyjnych, świadczenie dodatkowych usług – zwiększenie przychodów ze sprzedaży
(7)	Pozyskiwanie zewnętrznych środków na finansowanie programów prozdrowotnych (badania kolonoskopii i gastroskopii)	2022 - 2023	Świadczenie dodatkowych usług – zwiększenie przychodów ze sprzedaży
(8)	Zatrudnianie w ramach kontraktów i umów cywilnoprawnych	2022-2023	Oszczędność w kosztach wynagrodzeń – zmniejszenie kosztów operacyjnych

(9)	Zatrudnienie lekarzy anestezjologów	2022	Zwiększenie ilości wykonywanych zabiegów – zwiększenie przychodów ze sprzedaży
(10)	Pozyskiwanie pożyczek o niskim oprocentowaniu	2022 - 2023	Oszczędność na kosztach obsługi zadłużenia – zmniejszenie kosztów operacyjnych
(12)	Zmiany w Regulaminie wynagrodzenia	2022	Oszczędność w kosztach wynagrodzeń – zmniejszenie kosztów operacyjnych

VI. Sytuacja ekonomiczno-finansowa w wyniku działań naprawczych

Przyjęte założenia do projekcji finansowej na lata 2022-2023 obejmują:

- możliwe do uzyskania przychody w zakresie działalności finansowej od płatnika systemowego poprzez optymalizację wyceny świadczonych procedur oraz pozyskiwane ze źródeł zewnętrznych,
- koszty związane z bezpośrednio z osiąganymi przychodami oraz koszty pośrednie gwarantujące ciągłość funkcjonowania na optymalnym poziomie
- finansowanie inwestycji ze środków zewnętrznych.

Szpital Powiatowy w Skarżysku-Kamiennej posiada zadłużenie, to głównie zobowiązania wobec dostawców, kredyty i pożyczki. W pierwszym etapie należy wdrożyć działania restrukturyzacyjne tak, aby w maksymalnie dużym stopniu usprawnić efektywność funkcjonowania, poprawić wyniki finansowe i ograniczyć zadłużenie do stopnia akceptowalnego zarówno dla Powiatu jak również dla zakładu.

Ponoszone straty powodują przyrastanie poziomu zobowiązań w kolejnych okresach sprawozdawczych. Ma to bezpośredni negatywny wpływ na możliwość pozyskiwania zewnętrznego finansowania, w celu zabezpieczenia bieżącej płynności.

Nie jest znany w chwili obecnej możliwy do uzyskania w kolejnych latach poziom kontraktu z NFZ. Praktyka wskazuje, że Narodowy Fundusz Zdrowia zawiera umowy w zakresie opieki zdrowotnej, na bazie bieżących umów o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej, z uwzględnieniem poziomu wykonania kontraktu. NFZ kontraktuje świadczenia na kolejne lata nie zapewniając realnego przyrostu kontraktu. Nie jest znany również wpływ zmian w ogólnej polityce zdrowotnej na poziom finansowania świadczeń udzielanych przez Szpital.

Należy wskazać na istotne czynniki ryzyka, które mogą zaważyć na prawidłowym funkcjonowaniu Szpitala i mieć wpływ na jego sytuację ekonomiczno-finansową w latach przyszłych.

- sytuacja Szpitala w znacznym stopniu jest uzależniona od polityki zdrowotnej realizowanej przez Państwo i Narodowy Fundusz Zdrowia. Rozwój lub ograniczanie wykonywanych w przyszłości świadczeń w medycznych zależy od czynników zewnętrznych, na które Szpital nie ma wpływu.

- stawki za udzielanie świadczeń w znaczącej części wykonywanych procedur nie zapewniają odpowiedniego poziomu finansowania w pełni zabezpieczającego koniecznych do poniesienia w związku z ich realizacją kosztów. W szczególności nie uwzględniają one kosztów zewnętrznego finansowania Szpitala. Wobec tego nie jest możliwe zapewnienie o bieżącym utrzymaniu przez Szpital płynności finansowej jeśli nadal będzie ponosił straty na podstawowej działalności.

- zbyt niska wartości zakontraktowanych świadczeń zdrowotnych w stosunku do zgłaszanego na nie zapotrzebowania społecznego może wpływać na pogarszanie sytuacji finansowej Szpitala, który ma potencjał by wykonywać odpowiednio wyższą liczbę świadczeń, jednak występujące ograniczenia w postaci braku ich finansowania i zbyt niskiej wyceny mają wpływ na bieżącą złą sytuację finansową.

- systemowe rozwiązania dotyczące płacy minimalnej będą miały wpływ na wzrost wynagrodzeń w całej gospodarce. Nie jest w chwili obecnej możliwe oszacowanie ich wpływu na sytuację finansową Szpitala.
- nie jest znany wpływ skutków regulacji płacowych w zakresie wzrostu wynagrodzenia pielęgniarek na roszczenia płacowe kierowane przez innych pracowników Szpitala. Nie jest znany w chwili obecnej wpływ jaki będą miały przyszłe roszczenia finansowe pracowników na sytuację finansową Szpitala.
- w wyniku braku systemowych rozwiązań w zakresie kształcenia pielęgniarek będą następowały niekorzystne dla Szpitala procesy w tej grupie zawodowej.
- nie ma pewności jak będzie wyglądał rynek usług świadczeń medycznych w Polsce w najbliższym czasie. Proponowane zmiany mogą w istotny sposób narzucić dodatkowe obciążenia podmiotom leczniczym bez zapewnienia dodatkowego finansowania. Wpływać to może zarówno na rentowność bieżącą jednostki, jak i na możliwość oferowania dodatkowych usług nie objętych kontraktem z NFZ.
- Szpital wymaga znaczących nakładów inwestycyjnych na infrastrukturę. Będzie to miało wpływ na poziom realizowanych świadczeń podczas wykonywania remontów oddziałów

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	1 333,3	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.	Rezerwy na zobowiązania	5 586	6 700	6 900	6 900	1 314	123,5	200	103,0	-5 586	19,0
II.	Zobowiązania długoterminowe	35 484	37 500	41 000	44 000	5 516	115,5	3 500	109,3	-38 484	12,5
III.	Zobowiązania krótkoterminowe	30 249	32 100	34 100	36 000	3 851	112,7	2 000	106,2	-32 149	10,7
IV.	RMO	15 953	16 000	16 000	16 000	47	100,3	0	100,0	-15 953	0,3
	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	2021	2022	2023	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:	79 119	71 884	73 000	-6 119	92,27	1 116	101,55
I.	Przychody netto ze sprzedaży produktów	79 119	71 884	73 000	-6 119	92,27	1 116	101,55
II.	Zmiana stanu produktów				0		0	
III.	Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby				0		0	
IV.	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów				0		0	
B.	Koszty działalności operacyjnej	85 270	85 681	91 140	5 870	106,88	5 459	106,37
I.	Amortyzacja	3 035	3 500	3 500	465	115,32	0	100,00
II.	Zużycie materiałów i energii	12 066	12 259	14 000	1 934	116,03	1 741	114,20
III.	Usługi obce	18 463	16 692	18 000	-463	97,49	1 308	107,84
IV.	Podatki i opłaty	221	236	240	19	108,60	4	101,69
V.	Wynagrodzenia	43 850	45 085	47 000	3 150	107,18	1 915	104,25
VI.	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	7 253	7 517	8 000	747	110,30	483	106,43
VII.	Pozostałe koszty rodzajowe	382	392	400	18	104,71	8	102,04
VIII.	Wartość sprzedanych towarów i materiałów				0		0	
C.	Zysk (strata) ze sprzedaży (A - B)	-6 151	-13 797	-18 140	-11 989	294,91	-4 343	131,48
D.	Pozostałe przychody operacyjne	3 645	3 650	3 650	5	100,14	0	100,00
E.	Pozostałe koszty operacyjne	731	500	600	-131	82,08	100	120,00
F.	Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C + D - E)	-3 237	-10 647	-15 090	-11 853	466,17	-4 443	141,73
G.	Przychody finansowe	2	2	2	0	100,00	0	100,00
H.	Koszty finansowe	2 804	3 000	4 500	1 696	160,49	1 500	150,00
I.	Zysk (strata) brutto (F + G - H)	-6 039	-13 645	-19 588	-13 549	324,36	-5 943	143,55
J.	Podatek dochodowy	1	1	1	0	100,00	0	100,00
K.	Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)				0		0	
L.	Zysk (strata) netto (I - J - K)	-6 040	-13 646	-19 589	-13 549	324,32	-5 943	143,55

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	-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.

Szpital Powiatowy w Skarżysku-Kamiennej posiada zadłużenie, to głównie zobowiązania wobec dostawców, kredyty i pożyczki. W pierwszym etapie należy wdrożyć działania restrukturyzacyjne tak, aby w maksymalnie dużym stopniu usprawnić efektywność funkcjonowania, poprawić wyniki finansowe i ograniczyć zadłużenie do stopnia akceptowalnego zarówno dla Powiatu jak również dla zakładu.

Ponoszone straty powodują przyrastanie poziomu zobowiązań w kolejnych okresach sprawozdawczych. Ma to bezpośredni negatywny wpływ na możliwość pozyskiwania zewnętrznego finansowania, w celu zabezpieczenia bieżącej płynności.

Nie jest znany w chwili obecnej możliwy do uzyskania w kolejnych latach poziom kontraktu z NFZ. Praktyka wskazuje, że Narodowy Fundusz Zdrowia zawiera umowy w zakresie opieki zdrowotnej, na bazie bieżących umów o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej, z uwzględnieniem poziomu wykonania kontraktu. NFZ kontraktuje świadczenia na kolejne lata nie zapewniając realnego przyrostu kontraktu. Nie jest znany również wpływ zmian w ogólnej polityce zdrowotnej na poziom finansowania świadczeń udzielanych przez Szpital.

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.

Podjęte działania naprawcze 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 oraz optymalizację kwalifikacji 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 lecznictwa szpitalnego.

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