



PROGRAM NAPRAWCZY
SAMODZIELNEGO PUBLICZNEGO ZESPOŁU
ZAKŁADÓW OPIEKI ZDROWOTNEJ
W ZWOLENIU
NA LATA 2022-2023

Program naprawczy Samodzielnego Publicznego Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej w Zwoleniu został opracowany z związku z art. 59 ust. 4 Ustawy o działalności leczniczej (Dz. U. z 2021 r. poz. 711 z późniejszymi zmianami), z uwzględnieniem raportu, o którym mowa w art. 53a ust. 1.

CEL I ZAKRES OPRACOWANIA

Celem programu naprawczego dla SPZZOZ w Zwoleniu na lata 2022-2023 jest wdrożenie pakietu zmian systemowych, organizacyjnych, ekonomiczno-finansowych, majątkowych i technicznych dostosowanych do efektywnej realizacji zadań jednostki. Efektem tych zmian ma być przywrócenie równowagi wewnętrznej szpitala w ujęciu operacyjnym oraz bilansowym. Opracowany plan naprawczy ma dostosować jednostkę do osiągnięcia głównych celów zdefiniowanych następująco:

1. Zminimalizowania straty finansowej przewidywanej w kolejnych latach – problemem jednostki jest skala obciążenia kosztami pracy;
2. Zapewnienie zdolności do zwiększenia efektywności, w konsekwencji do zmniejszenia straty jednostki w krótkim okresie a zbilansowanie się w długim okresie czasu w wyniku ograniczenia kosztów głównie o charakterze stałym i zwiększenia przychodów przez przeprowadzenie działań restrukturyzacyjnych w określonym czasie.

Program naprawczy ma na celu nie tylko doprowadzenie do poprawy sytuacji finansowej, ale też do utrzymania realizacji zakresu świadczeń oraz utrzymania możliwie wysokiej jakości usług bez ograniczenia dostępności do udzielenia świadczeń. Realizacja działań w kierunku podniesienia efektywności ekonomicznej uwzględnia uwarunkowania zewnętrzne wpływające zarówno na finansowanie szpitala, jak i na jego wyniki finansowe. W roku 2020 opracowano dokument pod tytułem program naprawczy SPZZOZ w Zwoleniu, który został zatwierdzony przez zarząd powiatu uchwałą numer XXIV/170/2020 z dnia 30 października 2020 roku. Aktualna opracowanie jest jego drugą wersją i zawiera rozszerzenia oraz aktualizacje wynikające z bieżących uwarunkowań ekonomicznych, prawnych, uwzględnia aktualną sytuację bazując na wynikach otrzymanych z analizy działalności operacyjnej szpitala.

ZAWARTOŚĆ NINIEJSZEGO OPRACOWANIA:

- Sytuacja ekonomiczno- finansowa zakładu w latach 2017-2020.
- Propozycje działań naprawczych na najbliższe dwa lata.
- Oszacowanie skutków wprowadzenia programu.
- Propozycja wprowadzenia nowych usług medycznych.

SYTUACJA EKONOMICZNO-FINANSOWA ZAKŁADU W LATACH 2017-2020

ANALIZA PRZYCHODÓW

Podstawowym źródłem przychodów SPZZOZ w Zwoleniu są przychody ze sprzedaży usług medycznych, świadczone w przeważającej części w oparciu o kontrakty z NFZ - ponad 80% przychodów:

Tabela nr 1. Źródła przychodów SPZZOZ w Zwoleniu .

Lp.	Oznaczenie	Nazwa
1	POZ	Podstawowa Opieka Zdrowotna
2	SZPITAL	Oddział Chorób Wewnętrznych, Izba Przyjęć
3	AOS	Ambulatoryjna Opieka Specjalistyczna
4	ZOP	Zakład Opiekuńczo- Pielęgnacyjny
5	OPIEKA PALIATYWNA	Oddział Medycyny Paliatywnej

Od 2017 roku do końca czerwca 2021 r. przekazywane były także środki na dofinansowanie do wynagrodzenia ratowników medycznych i pielęgniarki systemu w kwocie 1600 zł brutto/brutto, które przekształciły się w dodatek wyrównawczy dla pielęgniarek i ratowników medycznych.

Od VII 2012 r. Zakład uzyskuje przychody z tytułu realizacji świadczeń Pogotowia Ratunkowego jako podwykonawca umowy z Radomską Stacją Pogotowia Ratunkowego (13,8% przychodów; wcześniej umowa z NFZ), obecna stawka dobową 2928,00 zł. Powyższa stawka dobową nie zmieniła się od 3 lat.

Stałą choć niewielką pozycją w przychodach (ok.1,8%) stanowią dopłaty pacjentów do pobytu w Zakładzie Pielęgnacyjno-Opiekuńczym, które pozyskuje się w oparciu o regulacje zawarte w Ustawie o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych, dających możliwość ustalenia dopłaty w wysokości 70% miesięcznego dochodu pacjenta (nie więcej jednak niż 250% najniższej emerytury).

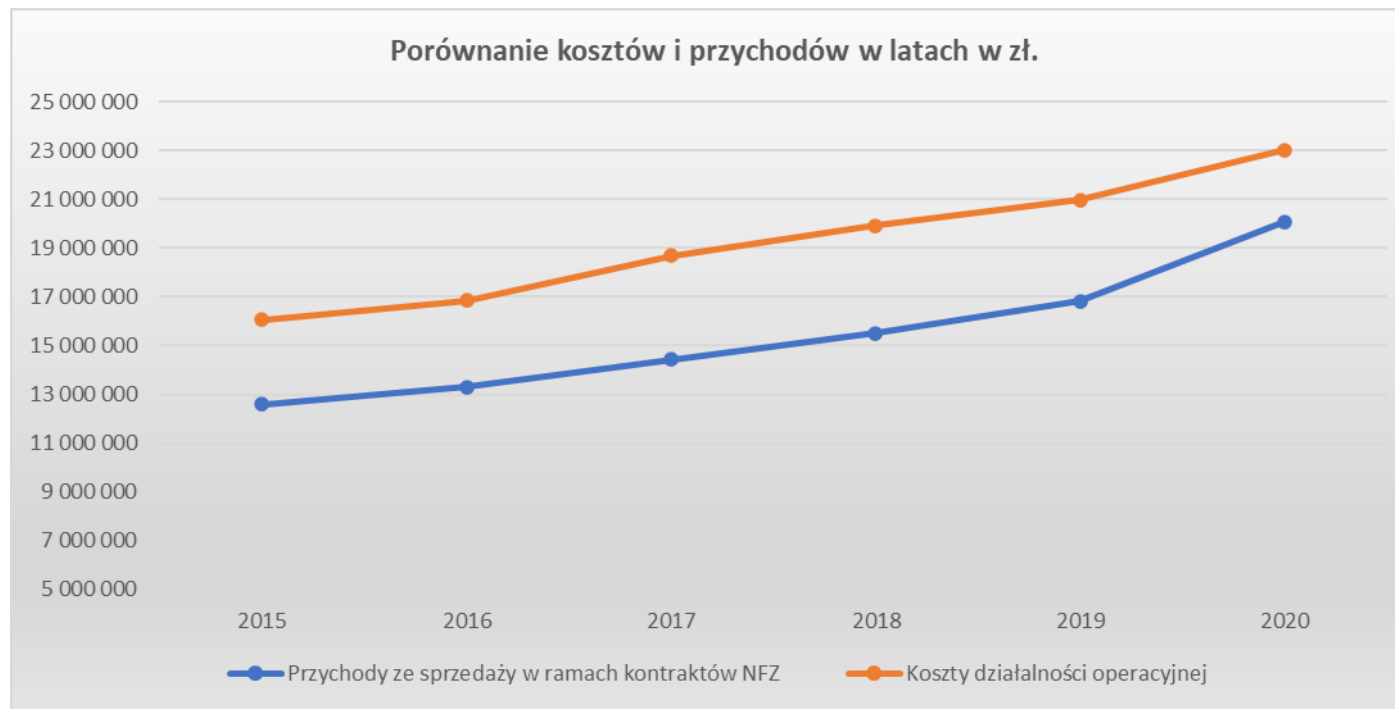
W Zakładzie wykonywane są również świadczenia płatne w tym: usługi Poradni Medycyny Pracy, badania diagnostyczne na zlecenie innych zakładów opieki zdrowotnej lub na życzenie pacjentów. Poza tym, w niewielkim zakresie Zakład uzyskuje przychody z tytułu usług niemedyceńskich, takich jak wynajem pomieszczeń, opłat za media, usługi ksero, sprzedaż posiłków – do 30.06.2021 r.

Dane o wysokości przychodów ze sprzedaży wg głównych źródeł finansowania w latach 2017-2020 przedstawia tabela nr 2.

Tabela nr 2. Przychody ze sprzedaży SPZZOZ w Zwoleniu w latach 2017-2020 i ich dynamika rok do roku.

L.p.	Wyszczególnienie	2017	2018	Dynamika przychodów 2018/2017	2019	Dynamika przychodów 2019/2018	2020	Dynamika przychodów 2020/2019
1.	Przychody ze sprzedaży w ramach kontraktów z NFZ/ Radomską Stacją Pogotowia Ratunkowego	16 871 032,68	18 135 377,03	107,49%	19 265 816,11	106,23%	20 090 228,34	104,28%
2.	Pozostała działalność medyczna „COVID-19”; Grant dla ZPO w okresie V-VIII 2020r.; Środki na dodatki specjalne w ramach projektu "Zwiększenie potencjału zespołów ratownictwa medycznego oraz zespołów transportu medycznego i sanitarnego przeciwdziałaniu COVID-19" od III 2020r.						903 058,28	

4.	Dopłaty pacjentów do pobytu w ZPO	300 817,57	336 778,87	111,95%	336 115,60	0,00%	305 007,52	0,00%
5.	Płatne świadczenia medyczne	393 790,62	400 346,20	101,66%	466 563,68	0,00%	270 655,09	0,00%
6.	Przychody ze sprzedaży usług o charakterze bytowym	60 932,44	63 821,59	104,74%	68 494,11	0,00%	56 348,11	0,00%
Przychody ze sprzedaży		17 626 573,31	18 936 323,69	107,43%	20 136 989,50	0,00%	21 625 297,34	0,00%



Jak wynika z powyższego porównania, od roku 2016 koszty przewyższają przychody ze sprzedaży i tendencja ta utrzymuje się do 2020 r., a w roku 2021 pojawiła się tendencja do wzrostu kosztów przy stałych przychodach wynikająca ze wzrostu cen oraz wskaźnik inflacji na poziomie 5,5% liczony rok do roku.

Tabela nr 3. W analizowanym okresie nastąpił wzrost przychodów ze sprzedaży:

<i>Rok</i>	<i>Wzrost</i>	<i>Progres wzrostu</i>
2016	4,9 %	-
2017	7.3 %	2,4
2018	7.4 %	0,1
2019	6,34 %	-1.3
2020	7,39%	1,05*(Covid)

Wzrost przychodów był spowodowany:

- Wzrostem środków na podwyżki wynagrodzeń dla pielęgniarek i położnych w ramach porozumienia MZ „4x400 zł” realizowanego od IX 2015 r. (od 1 lipca 2021 r. - dodatek wyrównawczy)
- Rozliczeniem i zapłatą świadczeń wykonanych ponad limit określony w umowie z NFZ (łącznie kwota zapłaconych nadwykonań za 2017 r. 439.209,05 zł)
- Rozliczeniem i zapłatą świadczeń wykonanych ponad limit określony w umowie z NFZ (łącznie kwota zapłaconych nadwykonań za 2018 r. 249 700 zł)
- Rozliczeniem i zapłatą świadczeń wykonanych ponad limit określony w umowie z NFZ (łącznie kwota zapłaconych nadwykonań za 2019 r. 442 900 zł)

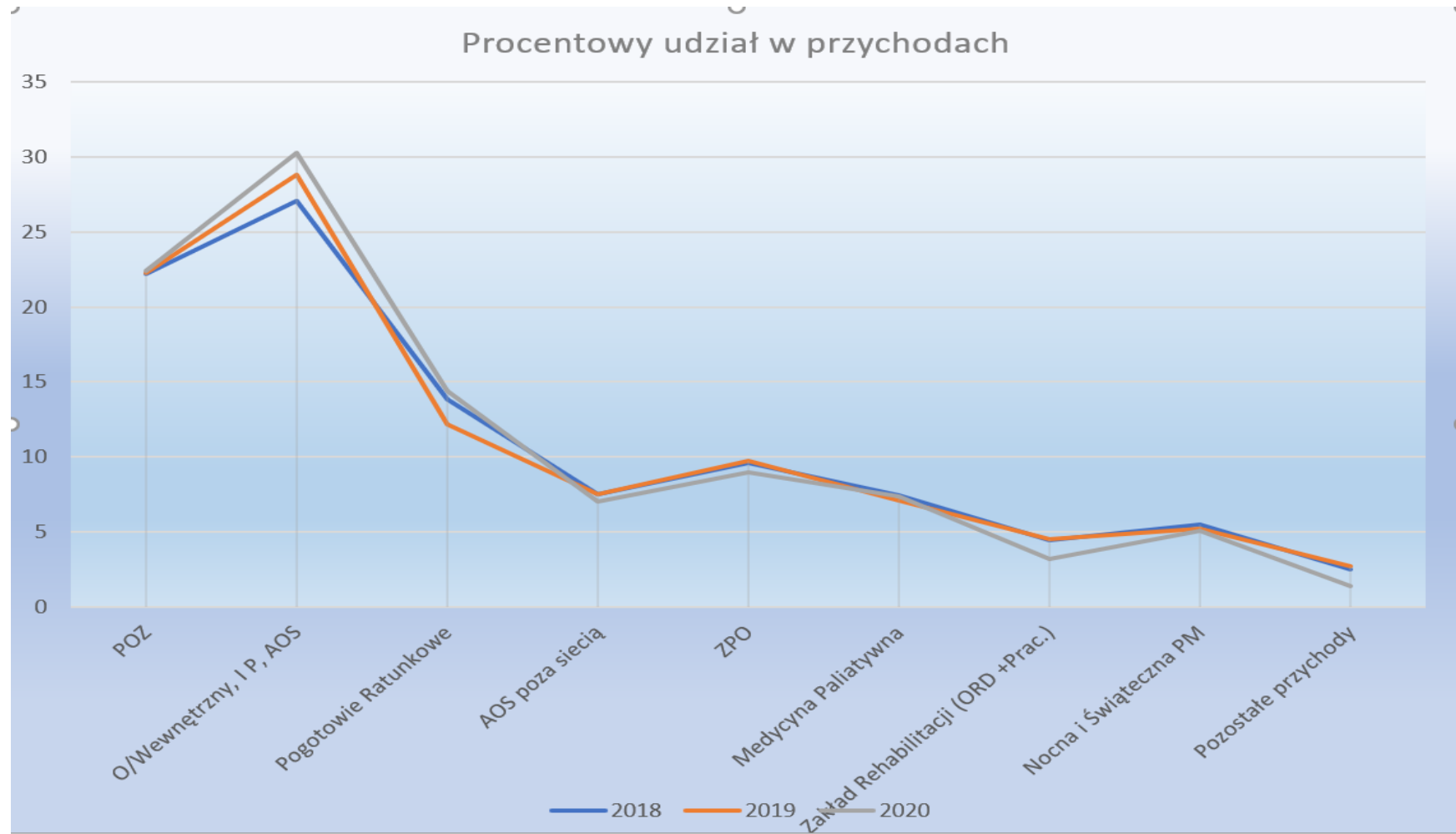
- Rozliczeniem i zapłatą świadczeń wykonanych ponad limit w umowie z NFZ (łącznie kwota zapłaconych za 2020r. wyniosła 170 000 zł)
- Wzrostem kwoty kontraktów w rodzaju POZ,
- Oddziału Medycyny Paliatywnej (nadwykonania kontraktu),
- Pracownia Fizjoterapii (wzrost liczby zakontraktowanych usług).

Struktura przychodów ze sprzedaży od lat pozostaje względnie stała. Natomiast zauważalny jest spadek przychodów Pogotowia Ratunkowego oraz Zakładu Rehabilitacji, a wynika to z faktu braku wzrostu stawek za wykonanie usług.

Tabela nr 4. Struktura przychodów ze sprzedaży

<i>POZYCJA UDZIAŁU</i>	% UDZIAŁ W PRZYCHODACH ZE SPRZEDAŻY		
	2018	2019	2020
POZ	22,2	22,30	22,38
O/Wewnętrzny, Izba Przyjęć, AOS w sieci	27,1	28,81	30,25
Pogotowie Ratunkowe	13,8	12,18	14,41
AOS poza siecią	7,5	7,52	7,03
ZPO	9,6	9,75	8,94
Medycyna Paliatywna	7,4	7,04	7,36
Zakład Rehabilitacji (ORD +Pracownia Fizjoterapii)	4,4	4,5	3,18
Nocna i Świąteczna Pomoc Medyczna	5,5	5,19	5,08
Pozostałe przychody (pozostała działalność medyczna i bytowa)	2,5	2,71	1,37
Ogółem	100	100	100

Ocena ilościowa przychodów ze sprzedaży w latach 2018-2020



Jak widać na powyższym zestawieniu struktura przychodów ze sprzedaży rok do roku utrzymuje się na tym samym poziomie i nie wykazuje tendencji wzrostowej na żadnej pozycji tj. wszystkie komórki organizacyjne wnoszą stale ten sam udział w dochodach. Odstępstwo od reguły wykazuje oddział wewnętrzny, jednak spowodowane to jest wystawieniem pełnych faktur za wykonanie w Covid-19, pomimo niewykonania na umowie sieciowej.

ANALIZA KOSZTÓW

W analizowanym okresie (2016-2020) można zaobserwować stały wzrost kosztów działalności operacyjnej. W roku 2016 wzrost ten wyniósł 4,91% i był prawie pokryty wzrostem przychodów (4,9%). Natomiast w roku 2017 koszty działalności operacyjnej rosły szybciej niż uzyskiwane przychody ze sprzedaży (wzrost kosztów działalności operacyjnej o 10,95%, przy wzroście przychodów jedynie o 7,3% w stosunku do roku poprzedniego), w roku 2018 wzrost kosztów 6,48%, wzrost przychodów 7,4%; w roku 2019 wzrost kosztów 5,3% wzrost przychodów 6,3%.

W 2020 r. wzrost przychodów wyniósł 11,48 %, a wzrost kosztów wyniósł 11,2 %

Znaczący wzrost można zaobserwować w grupie wynagrodzeń i świadczeń na rzecz pracowników, co wynika z następujących przyczyn:

- Wzrostu dodatków pielęgniarских „4x400” oraz podwyższenie wynagrodzeń zasadniczych pielęgniarek i położnych do kwoty 1600 zł obowiązywało do 30.06.2021 r.
- Wprowadzenia dodatków dla ratowników i pielęgniarek zatrudnionych w Pogotowiu Ratunkowym od lipca 2017 do 30.06.2021 r.
- Wejściem w życie z dniem 01.07.2017 r. przepisów ustawy z dnia 8 czerwca 2017 r. o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego pracowników wykonujących zawody medyczne zatrudnionych w podmiotach leczniczych, podwyższenie kwoty bazowej do kwoty bazowej 5167,47 zł, w tym 100% podwyżki w skali 1 roku. Obecna kwota maksymalna po przeliczeniu wynosi 5447 zł.
- Wzrost wynagrodzenia minimalnego w gospodarce narodowej od kwoty 2000 zł w roku 2017 do kwoty 3010 zł w roku 2022.
- Rosnące żądania płacowe zwłaszcza w grupie lekarzy, gdzie koszty wzrastają najwięcej.
- Wzrost kosztów działalności operacyjnej związany jest ze stale rosnącymi cenami środków niezbędnych do prowadzenia działalności leczniczej oraz pozaleczniczej.

Tabela nr 5. Koszty działalności operacyjnej SPZZOZ w Zwoleniu w latach 2017-2020 i ich dynamika rok do roku.

Wyszczególnienie		2017	Dynamika kosztów 2017/2016	2018	Dynamika kosztów 2018/2017	2019	Dynamika kosztów 2019/2018	2020	Dynamika kosztów 2020/2019
1.	Materiałowe koszty rzeczowe	1 594 928,15	107,3	1 648 969,44	103,4	1 492 163,92	90,5	1 895 244,62	127,0
2.	Energia i woda	276 645,59	77,9	272 229,29	98,4	274 897,72	101,0	293 952,29	106,9
3.	Usługi obce w tym:	3 889 697,37	104,5	3 470 687,64	89,2	3 479 871,12	100,3	3 143 140,13	90,3
	kontrakty	3 030 014,36	102,3	2 573 372,24	84,9	2 618 855,98	101,8	2 462 207,98	94,0
4.	Podatki i opłaty	40 070,00	98,0	35 634,10	88,9	36 700,20	103,0	39 416,79	107,4
5.	Wynagrodzenia	10 091 657,65	115,8	11 692 054,48	115,9	12 589 291,69	107,7	14 025 747,25	111,4
6.	Świadczenia na rzecz pracowników	2 084 495,13	113,7	2 304 061,33	110,5	2 552 127,98	110,8	2 865 948,69	112,3
7.	Pozostałe koszty	94 993,05	98,7	116 711,81	122,9	177 432,85	152,0	191 293,75	107,8
8.	Amortyzacja	602 387,67	104,0	342 246,59	56,8	352 358,59	103,0	549 287,70	155,9
9.	Koszt własny sprzedaży	28 540,95	100,0	33 096,07	116,0	10 932,37	33,0	8 905,87	81,5
Koszty działalności operacyjnej		18 703 415,56	111,0	19 915 690,75	106,5	20 965 776,44	105,3	23 012 937,09	109,8
wynagrodzenia świadczenia i kontrakty		15 206 167,14		16 569 488,05		17 760 275,65		19 353 903,92	
	wynagrodzenia+świadczenia	12 176 152,78		13 996 115,81		15 141 419,67		16 891 695,94	
<i>Udział kosztów pracy (wynagrodzenia i inne świadczenia na rzecz pracowników) w kosztach działalności operacyjnej</i>		<i>65,10%</i>		<i>70,28%</i>		<i>72,22%</i>		<i>73,40%</i>	
<i>Udział kosztów pracy oraz kosztów kontraktów medycznych w kosztach działalności operacyjnej</i>		81,30%		83,20%		84,71%		84,10%	

Analizując koszty wynagrodzeń z tytułu umów o pracę, umów zleceń i kontraktów medycznych można zauważyć wzrost tych kosztów prawie we wszystkich grupach zawodowych, ale o zróżnicowanym natężeniu. Dane o zmianach kosztów wynagrodzeń i kontraktów medycznych grupami zawodowymi prezentuje tabela nr 6.

Tabela 6. Dynamika wynagrodzeń i kontraktów medycznych wg grup zawodowych .

Grup zawodowe	2017	2018	Dynamika kosztów rok do roku (2017=100%)	2019	Dynamika kosztów rok do roku (2018=100%)	2020	Dynamika kosztów rok do roku (2019=100%)
Lekarze	3 888 406,81	4 027 265,18	103,57%	4 215 473,29	104,67%	4 131 012,60	98,00%
Pielęgniarki i położne	4 397 704,10	4 974 150,63	113,11%	5 210 319,53	104,75%	5 065 021,03	97,21%
Ratownicy medyczni	844 441,78	956 471,54	113,27%	1 283 353,76	134,18%	2 020 491,50	157,44%
Fizjoterapeuci	418 860,00	425 660,81	101,62%	516 930,42	121,44%	612 878,18	118,56%
Pozostały personel medyczny	1 237 723,89	1 264 471,62	102,16%	1 188 023,14	93,95%	1 387 776,78	116,81%
Salowe i sanitariusze szpitalni	1 141 438,37	1 203 948,60	105,48%	1 248 920,25	103,74%	1 554 884,04	124,50%
Pracownicy administracji i obsługi	1 193 097,06	1 265 681,06	106,08%	1 545 127,28	122,08%	1 865 570,23	120,74%
Razem	13 121 672,01	14 117 649,44	107,59%	15 208 147,67	107,72%	16 637 634,36	109,40%
Świadczenia na rzecz pracowników (składki ZUS, ZFŚS, szkolenia, odzież ochronna)	2 084 495,13	2 453 798,61	117,72%	2 552 127,98	104,01%	2 716 269,56	106,43%

Tabela 6. Dynamika wynagrodzeń i kontraktów medycznych wg grup zawodowych - c.d.

Grup zawodowe	2017	2018	Dynamika kosztów rok do roku (2017=100%)	2019	Dynamika kosztów rok do roku (2018=100%)	2020	Dynamika kosztów rok do roku (2019=100%)
Łączne koszty pracy	15 206 167,14	16 571 448,05	108,98%	17 760 275,65	107,17%	19 353 903,92	108,97%
Przychody ze sprzedaży	17 626 573,31	18 681 381,13	105,98%	20 136 989,50	107,79%	21 625 297,34	107,39%
Koszty działalności operacyjnej	18 703 415,56	19 915 690,75	106,48%	20 965 776,44	105,27%	23 012 937,09	109,76%
<i>Udział kosztów pracy w przychodach ze sprzedaży (w %)</i>	86,27	88,71		88,2		89,5	
<i>Udział kosztów pracy w kosztach działalności operacyjnej (w %)</i>	81,30	83,21		84,71		84,10	

*dla zapewnienia porównywalności danych w 2020 r. do kosztów wynagrodzeń doliczono koszty odpraw emerytalnych (w poprzednich latach dane zawierały ich wartość, w 2020 koszty księgi. W 405 świadczenia na rzecz pracowników)

W 2016 roku SPZZOZ w Zwoleniu osiągnął dodatni wynik na pozostałej działalności operacyjnej i działalności finansowej. W latach 2017-2019 wystąpił wzrost straty na wyniku finansowym. Dane o wysokości pozostałych przychodów/kosztów operacyjnych, finansowych oraz wyniki netto zakładu prezentuje tabela nr 7 i 8. Udział kosztów pracy w przychodach ze sprzedaży w procentach obserwowany rok do roku ulega zwiększeniu jest to tendencja niekorzystna. W roku 2017 udział ten wynosił 86,27% w roku 2018 wzrósł do wartości 88,71% i w roku 2019 osiągnął 88,2%, a natomiast w roku 2020 osiągnął wynik maksymalny 89,5% to znaczy, że udział kosztów pracy w przychodach ze sprzedaży wynosi już praktycznie 90% co przekłada się na złe wyniki finansowe szpitala. Należy wskazać, że udział kosztów pracy w kosztach działalności operacyjnej również z roku na rok rośnie. Z wartości 81,3% w roku 2017 wzrósł do wartości 84,10% w roku 2020 tendencja ta jest rosnąca i należy stwierdzić z niepokojem, że dalszy wzrost tego wskaźnika doprowadzi do zapaści finansowej szpitala.

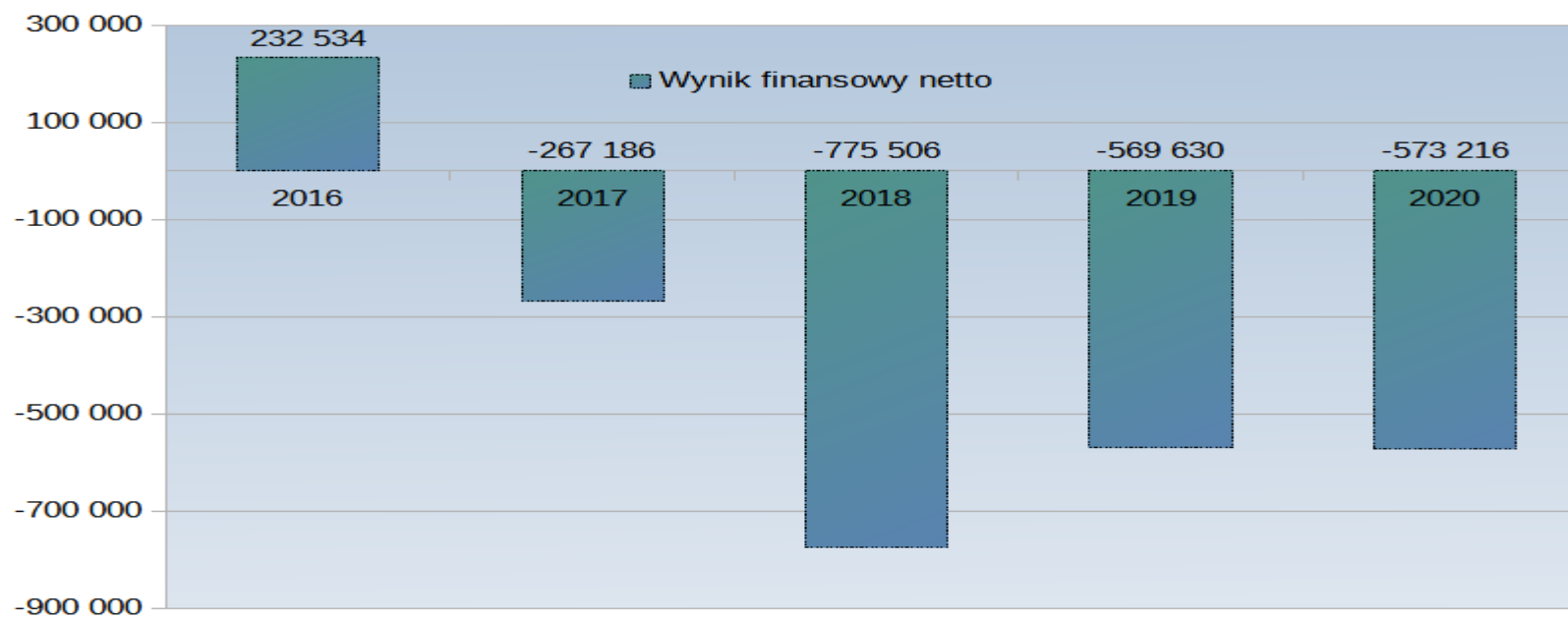
Tabela nr 7. Rachunek zysków i strat za lata 2016 - 2020.

L.p.	Wyszczególnienie	Wykonanie za 2016	Wykonanie za 2017r.	Wykonanie za 2018r.	Wykonanie za 2019r.	Wykonanie za 2020r.
1	2	3	3	4	5	6
A	Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi	16 522 255,28	17 792 147,41	18 681 381,13	20 028 835,06	21 625 297,34
B	Koszty działalności operacyjnej	16 857 320,61	18 703 415,56	19 915 690,75	20 965 776,44	23 012 937,09
c	<i>Zysk/strata ze sprzedaży (A-B)</i>	-335 065,33	-911 268,15	-1 234 309,62	-936 941,38	-1 652 405,09
D	Pozostałe przychody operacyjne	568 039,22	651 236,89	489 148,38	404 680,93	1 422 444,14
E	Pozostałe koszty operacyjne	3 708,10	11 519,40	22 733,89	19 270,65	331 535,86
F	<i>Zysk/strata z działalności operacyjnej (C+D-E)</i>	229 265,79	-271 550,66	-767 895,13	-551 531,10	-561 496,81
G	Przychody finansowe	3 878,71	6 565,11	2 853,91	3 818,49	461,74
H	Koszty finansowe	0,52	12,64	8 342,58	18 022,29	10 744,47
I	<i>Zysk/strata z działalności gospodarczej (F+G-H)</i>	233 143,98	-264 998,19	-773 383,80	-565 734,90	-571 779,54
J	Wyniki zdarzeń nadzwyczajnych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
K	<i>Zysk/strata brutto (I+/-J)</i>	233 143,98	-264 998,19	-773 383,80	-565 734,90	-571 779,54
L	Podatek dochodowy	610,00	2 188,00	2 122,00	3 895,00	1 436,00
M	<i>Zysk/strata netto (K-L)</i>	232 533,98	-267 186,19	-775 505,80	-569 629,90	-573 215,54

Tabela nr 8. Wynik finansowy netto w latach 2016- 2020.

Lp.	Wyszczególnienie / Rok	2016	2017	2018	2019	2020
1.	Wynik finansowy netto	+ 232 534	- 267 186,19	- 775 505,80	- 569 630	- 573 216

Analizując wartości przedstawione w tabeli nr 7 łatwo zauważyć prostą zależność, z której wynika, że w pierwszych 3 latach średnio rok do roku wynik finansowy pogarszał się o 500 000 zł. A planowany wynik finansowy na rok 2019 również odzwierciedlał wskazaną powyżej prawidłowość i pogorszył się o kolejne 500 tysięcy osiągając wartość 1 258 tysięcy zł. Jednak z uwagi na zapłacone przez NFZ nadwykonania oraz wprowadzone oszczędności wynik ten uległ poprawie i ostatecznie strata wyniosła 569 630,00 zł co stanowi znaczącą poprawę w stosunku do planu. W roku 2019 zaznaczyła się tendencja do zahamowania wzrostu zadłużania szpitala. W roku 2020 ujemny wynik finansowy pogorszył się rok do roku o kwotę 3 586 zł i stanowi to 0,62% pogorszenia. Wykres słupkowy poniżej obrazuje tendencję wyniku w ostatnich 5 latach.



ZESTAWIENIE NAJISTOTNIEJSZYCH CZYNNIKÓW WPLYWAJĄCYCH NA WYSTĄPIENIE STRAT FINANSOWYCH

1. Wzrost kosztów stałych wynikający między innymi:

- z ustawy z dnia 8 czerwca 2017 o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego pracowników wykonujących zawody medyczne zatrudnionych w podmiotach leczniczych;
- z corocznego wzrostu płacy minimalnej, kolejny od stycznia 2022 r. do wysokości 3010 zł brutto, co oznacza kolejny wzrost płac, oraz wzrost kosztów usług zewnętrznych dla szpitala między innymi związany z wywozem odpadów medycznych, wyżywieniem, naprawami i serwisem sprzętu medycznego oraz pozostałych niezbędnych do prawidłowego i bezpiecznego funkcjonowania SPZZOZ;
- wzrost cen materiałów i usług o ponad 10% rok do roku;
- obsługa Covid19 około 20 000, 00 zł miesięcznie;
- podwyżek wynagrodzeń pielęgniarek i położnych.

Wypłacane od IX 2015 r. do VIII 2018 r. dodatki dla pielęgniarek i położnych były finansowane w 100% przez NFZ. Sytuacja uległa zmianie od IX 2018 r. Rozporządzenie MZ z dnia 29.08.2018 r. w sprawie zmiany rozporządzenia zmieniającego rozporządzenie w sprawie ogólnych warunków umów o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej wprowadziło obowiązek podniesienia wynagrodzeń zasadniczych pielęgniarek i położnych o kwotę 1100 zł od IX 2018 r. oraz o 100 zł od VII 2019 r. Przyznane przez NFZ dodatkowe środki na pokrycie pochodnych od wzrostu wynagrodzeń nie pokrywają całości tych wzrostów;

2. Zbyt niska wycena w większości świadczeń medycznych w stosunku do ciągle rosnących kosztów udzielania tych świadczeń; Wycena procedur medycznych przez Agencję Oceny pochodzi z lat 2015-2017 i nadal nie ulega zmianie.
3. Brak zmiany w wycenie punktacji świadczeń medycznych. Ceny usług świadczonych na podstawie kontraktów z NFZ rzadko ulegają zmianie przez kilka lat; wartość kontraktu nie zwiększa się rok do roku i nadal pozostaje w niezmienionej kwocie i ilości punktów za procedurę.
4. Obniżenie przez NFZ w 2017 r. ryczału na Izbę Przyjęć (spadek o ok. 28 tys. zł miesięcznie);
5. Zbyt niski ryczałt na świadczenia w sieci (podstawą do ustalenia przez NFZ kwoty ryczału był rok 2015; w naszym Zakładzie w 2015 r. wartość świadczeń objętych obecnie ryczałtem wynosiła średnio na miesiąc 298,8 tys. zł, w 2018 r. kwota ta wyniosła jedynie 305,7 tys. zł). Obniżenie ryczału o 10 % (z tytułu niewykonania umowy) i podwyższenie punktacji, obecnie wartość ryczału na miesiąc wynosi 318 tys. zł.
6. Brak nadwykonań w roku 2020 oraz w pierwszym półroczu roku 2021.
7. Konieczność spłaty niewykonania roku 2020 wykonaniem roku 2021.

ANALIZA WSKAŹNIKOWA

Zaprezentowane w poprzednich punktach dane bezwzględne przekładają się na obraz Zakładu przedstawiony wskaźnikami. Wystąpienie straty za 2017 r., 2018 r. i 2019 r. wpłynęło na osiągnięcie ujemnych wartości wskaźników zyskowności - tabela nr 9. W 2020 r. wskaźniki efektywności nie uległy zasadniczej zmianie. Pogorszeniu natomiast uległy wskaźniki płynności finansowej.

Tabela nr 9. Wskaźniki ekonomiczno-finansowe SPZZOZ w Zwoleniu za lata 2017-2020.

A. Wskaźniki ekonomiczno-finansowe SPZZOZ w Zwoleniu za lata 2017-2020

Wskaźniki finansowe	Ocena punktowa wskaźników	2017	2018	2019	2020
<i>I. Wskaźniki zyskowności</i>					
1) Wskaźnik zyskowności netto (%) <i>Wynik netto x 100</i> <i>Przychody ze sprzedaży + pozostałe przych. operacyjne+finansowe</i>	<i>Poniżej 0% : 0 pkt</i> <i>Od 0% do 2% - 3pkt</i> <i>Powyżej 2% do 4%: 4pkt</i> <i>Powyżej 4% : 5 pkt</i>	-1,46	-3,99	-2,77	-2,49
2) Wskaźnik zyskowności operacyjnej (%) <i>Wynik działalności operacyjnejx100</i> <i>Przychody ze sprzedaży+pozostałe przychody operacyjne</i>	<i>Poniżej 0% : 0 pkt</i> <i>Od 0% do 3% - 3pkt</i> <i>Powyżej 3% do 5%: 4pkt</i> <i>Powyżej 5% : 5 pkt</i>	-1,49	-3,95	-2,77	-2,44
3) Wskaźnik zyskowności aktywów <i>Wynik netto x 100</i> <i>Średni stan aktywów</i>	<i>Poniżej 0% : 0 pkt</i> <i>Od 0% do 2% - 3pkt</i> <i>Powyżej 2% do 4%: 4pkt</i> <i>Powyżej 4% : 5 pkt</i>	-3,63	-10,25	-7,28	-5,03

B. Wskaźniki ekonomiczno-finansowe SPZZOZ w Zwoleniu za lata 2017-2020

Wskaźniki finansowe	Ocena punktowa wskaźników	2017	2018	2019	2020
II. Wskaźniki płynności					
1) Wskaźnik bieżącej płynności	<i>Poniżej 0,6: 0 pkt</i> <i>Od 0,60 do 1,00 : 4 pkt</i> <i>Powyżej 1 do 1,50 : 8pkt</i> <i>Powyżej 1,5 do 3 : 12 pkt</i>	1,13	0,93	0,77	0,89
<i>Aktywa obrotowe- krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe</i>					
<i>Zobowiązania krótkoterminowe+ rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe</i>	<i>Powyżej 3 lub gdy zobow.=0: 10 pkt</i>				
2) Wskaźnik płynności szybkiej	<i>Poniżej 0,50 : 0 pkt</i> <i>Od 0,50 do 1 : 8 pkt</i> <i>Pow. 1 do 2,50: 13 pkt</i> <i>Powyżej 2,5 lub gdy zob.krótkoterminowe =0: 10 pkt</i>	1,06	0,86	0,71	0,76
<i>Aktywa obrotowe- krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe-zapasy</i>					
<i>Zobowiązania krótkoterminowe+ rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe</i>					

C. Wskaźniki ekonomiczno-finansowe SPZZOZ w Zwoleniu za lata 2017-2020

Wskaźniki finansowe	Ocena punktowa wskaźników	2017	2018	2019	2020
III. Wskaźniki efektywności					
1) Wskaźnik rotacji należności (w dniach)	<i>Poniżej 45 dni : 3pkt</i> <i>Od 45 do 60 dni : 2 pkt</i> <i>Od 61 do 90 dni : 1 pkt</i> <i>Powyżej 90 dni : 0pkt</i>	31,28	30,86	28,98	34,44
<i>Średni stan należności z tyt. dostaw i usługx liczba dni w okresie</i>					
<i>Przychody netto ze sprzedaży</i>					

2) Wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	<i>Do 60 dni : 7 pkt</i>	8,88	8,07	7,32	8,34
<i>Średni stan zobowiązań z tyt. dostaw i usług x liczba dni w okresie</i>	<i>Od 61 do 90 dni : 4 pkt</i>				
<i>Przychody netto ze sprzedaży</i>	<i>Powyżej 90 dni : 0 pkt</i>				

D. Wskaźniki ekonomiczno-finansowe SPZZOZ w Zwoleniu za lata 2017-2020

Wskaźniki finansowe	Ocena punktowa wskaźników	2017	2018	2019	2020
<i>IV. Wskaźniki zadłużenia</i>					
1) Wskaźnik zadłużenia aktywów (%)	<i>Poniżej 40% : 10 pkt</i>	48,88	58,46	60,73	39,64
<i>Zobowiązania +rezerwy x 100%</i>	<i>Od 40% do 60%: 8 pkt</i>				
<i>Aktywa razem</i>	<i>Powyżej 60 do 80%: 3 pkt</i>				
	<i>Powyżej 80%: 0 pkt</i>				
2) Wskaźnik wypłacalności	<i>Od 0 do 0,50: 10 pkt</i>	-73,63	-5,26	-3,55	-2,93
<i>(Zobowiązania+rezerwy) x 100</i>	<i>Od 0,51 do 1 : 8 pkt</i>				
<i>Fundusz własny</i>	<i>Od 1,01 do 2: 6 pkt</i>				
	<i>Od 2,01 do 4 : 4 pkt</i>				
	<i>Pow.4 lub poniżej 0:0pkt</i>				

ANALIZA RENTOWNOŚCI WG GŁÓWNYCH TYPÓW DZIAŁALNOŚCI.

Tabela nr 10. Wyniki finansowe na podstawowych rodzajach działalności za rok 2017.

Rodzaje działalności	Przychody	Koszty bezpośrednie	Koszty pośrednie	Koszty łączne	Wynik
POZ	3 989 009,24	1 763 567,02	1 040 976,35	2 804 543,37	1 184 465,87
Oddział Chorób wewnętrznych i Izba Przyjęć (PSZ)	3 932 359,49	2 788 388,60	1 744 104,08	4 532 492,68	-600 133,19
Pogotowie Ratunkowe (zespół "S" i "P")	2 425 952,59	2 177 374,09	103 967,91	2 281 342,00	144 610,59
Zakład Pielęgnacyjno-Opiekuńczy	1 602 965,79	2 360 205,98	666 728,61	3 026 934,59	-1 423 968,80
AOS poza siecią (Poradnie: chirurgiczna, laryngologiczna, okulistyczna, ortopedyczna, ginekologiczno-położnicza)	1 466 859,10	1 103 385,08	494 697,71	1 598 082,79	-131 223,69
Oddział Medycyny Paliatywnej	1 099 236,25	1 109 045,28	283 828,11	1 392 873,39	-293 637,14
AOS w sieci (Poradnie: diabetologiczna, gruźlicy, kardiologiczna, neurologiczna, reumatologiczna, dermatologiczna, endokrynologiczna, onkologiczna)	1 031 384,15	903 047,80	271 942,53	1 174 990,33	-143 606,18
Nocna i Świąteczna pomoc medyczna (PSZ)	962 202,31	557 063,89	13 579,97	570 643,86	391 558,45
Ośrodek Rehabilitacji Diennej (PSZ)	382 700,50	295 072,06	41 580,04	336 652,10	46 048,40
Pracownia fizjoterapii	271 909,48	402 902,37	93 329,31	496 231,68	-224 322,20
Poradnia leczenia uzależnień i zdrowia psychicznego	59 173,21	76 018,20	7 261,71	83 279,91	-24 106,70

Tabela nr 11. Wyniki finansowe na podstawowych rodzajach działalności za rok 2018.

Rodzaje działalności	Przychody	Koszty bezpośrednie	Koszty pośrednie	Koszty łączne	Wynik
POZ	4 199 499,00	1 868 991,18	1 004 675,29	2 873 666,47	1 325 832,53
Oddział Chorób wewnętrznych i Izba Przyjęć (PSZ)	4 148 818,78	3 100 473,14	1 761 846,27	4 862 319,41	-713 500,63
Pogotowie Ratunkowe (Zespół "S" i "P")	2 616 250,00	2 548 653,73	99 873,34	2 648 527,07	-32 277,07
Zakład Pielęgnacyjno- Opiekuńczy	1 822 327,98	2 711 513,40	648 931,64	3 360 445,04	-1 538 117,06
AOS poza siecią (Por.: chirurgiczna, laryngologiczna, okulistyczna, ortopedyczna, ginekologiczno-położnicza)	1 423 932,51	1 070 847,02	472 655,06	1 543 602,08	-119 669,57
Oddział Medycyny Paliatywnej	1 393 927,62	1 188 182,56	281 779,70	1 469 962,26	-76 034,64
AOS PSZ (Poradnie: diabetologiczna, Gruźlicy i chorób płuc, kardiologiczna, neurologiczna, reumatologiczna, dermatologiczna, endokrynologiczna, onkologiczna)	982 464,96	875 598,97	281 793,70	1 157 392,67	-174 927,71
Nocna i świąteczna Pomoc Medyczna (PSZ)	1 036 916,78	622 371,90	14 462,10	636 834,00	400 082,78
Ośrodek Rehabilitacji Diennej (PSZ)	418 110,00	289 583,36	35 313,06	324 896,42	93 213,58
Pracownia fizjoterapii	409 940,68	426 549,61	95 046,21	521 595,82	-111 655,14
Poradnia leczenia uzależnień i zdrowia psychicznego	72 320,12	85 480,40	7 192,63	92 673,03	-20 352,91

Tabela nr 12. Wyniki finansowe na podstawowych rodzajach działalności za rok 2019.

Rodzaje działalności	Przychody	Koszty bezpośrednie	Koszty pośrednie	Koszty łączne	Wynik
POZ	4 489 059	1 965 237	1 018 055	2 983 292	1 505 767
Oddział Chorób wewnętrznych i Izba Przyjęć (PSZ)	4 642 105	3 143 188	1 833 389	4 976 577	-334 472
Pogotowie Ratunkowe	2 451 824	2 450 127	103 495	2 553 622	-101 798
Zakład Pielęgnacyjno- Opiekuńczy	1 964 207	2 757 356	752 942	3 510 298	-1 546 091
Ambulatoryjna Opieka Specjalistyczna -poza siecią (Por.: chirurgiczna, laryngologiczna, okulistyczna, ortopedyczna, ginekologiczno-położnicza)	1 514 269	1 238 780	491 566	1 730 346	-216 077
Oddział Medycyny Paliatywnej	1 417 898	1 240 674	358 068	1 598 742	-180 844
AOS PSZ (Poradnie: diabetologiczna, Gruźlicy i chorób płuc, kardiologiczna, neurologiczna, reumatologiczna, dermatologiczna, endokrynologiczna, onkologiczna)	1 159 197	992 812	330 833	1 323 645	-164 448
Nocna i świąteczna Pomoc Medyczna (PSZ)	1 045 321	788 322	17 647	805 968	239 353
Ośrodek Rehabilitacji Diennej (PSZ)	479 741	327 461	49 212	376 673	103 068
Pracownia fizjoterapii	426 765	449 236	116 534	565 770	-139 006
Poradnia leczenia uzależnień i zdrowia psychicznego	82 555	86 135	8 686	94 821	-12 266

Tabela nr 13. Wyniki finansowe na podstawowych rodzajach działalności za rok 2020.

Rodzaje działalności	Przychody	Koszty bezpośrednie	Koszty pośrednie	Koszty łączne	Wynik
POZ	4 838 974,67	2 096 336,26	1 183 634,50	3 279 970,76	1 559 003,91
Oddział Chorób wewnętrznych i Izba Przyjęć (PSZ)	5 269 161,79	3 476 931,55	2 454 117,35	5 931 048,90	-661 887,11
Pogotowie Ratunkowe	3 115 353,52	2 868 982,08	104 435,86	2 973 417,94	141 935,58
Zakład Pielęgnacyjno- Opiekuńczy	1 934 370,98	2 734 231,79	802 213,85	3 536 445,64	-1 602 074,66
Ambulatoryjna Opieka Specjalistyczna -poza siecią (Por.: chirurgiczna, laryngologiczna, okulistyczna, ortopedyczna, ginekologiczno-położnicza)	1 447 411,49	1 156 578,97	555 179,93	1 711 758,90	-264 347,41
Oddział Medycyny Paliatywnej	1 592 015,96	1 540 289,36	506 487,68	2 046 777,04	-454 761,08
AOS PSZ (Poradnie: diabetologiczna, Gruźlicy i chorób płuc,kardiologiczna, neurologiczna, reumatologiczna, dermatologiczna, endokrynologiczna,onkologiczna)	1 271 802,95	843 235,31	368 779,68	1 212 014,99	59 787,96
Nocna i świąteczna Pomoc Medyczna (PSZ)	1 097 871,17	776 077,24	25 289,11	801 366,35	296 504,82
Ośrodek Rehabilitacji Diennej (PSZ)	308 674,59	313 508,24	55 652,71	369 160,95	-60 486,36
Pracownia fizjoterapii	380 482,69	538 862,06	127 623,61	666 485,67	-286 002,98
Poradnia leczenia uzależnień i zdrowia psychicznego	73 303,72	82 571,83	8 477,34	91 049,17	-17 745,45

ZAŁOŻENIA NA NAJBLIŻSZE LATA

Plan finansowy NFZ na rok 2022 przewiduje przychody na poziomie 112 miliardów zł. Co daje w porównaniu do przychodów funduszu określonych w planie finansowym na rok 2021 dynamikę na poziomie 6,8 %.

Rada Ministrów przyjęła 30 lipca 2021 projekt ustawy, który podnosi do 7% PKB publiczne nakłady na ochronę zdrowia. Spowoduje to przyspieszenie osiągnięcia dotychczas określonego poziomu nakładów na ochronę zdrowia w wysokości 6 % PKB już w 2023 roku. Zmiany dotyczą również określenia ścieżki dalszego wzrostu minimalnych wartości nakładów aż do osiągnięcia poziomu 7% PKB w 2027 roku. Minister Zdrowia poinformował, że decyzja podnosząca nakłady na ochronę zdrowia do 7% PKB sprawi, że w latach 2020-2027 trafi dodatkowo do systemu około 83 miliardy zł. W roku 2027 nakłady na opiekę zdrowotną w Polsce wyniosą aż 215 miliardów złotych .

Można więc założyć, że środki finansowe, które rząd zamierza przeznaczyć na ochronę zdrowia zwiększą się w znaczący sposób. I tak dla szpitala powiatowego w Zwoleniu mogą one wzrosnąć nawet o 15%, co stanowić będzie kwotę około 3,5 miliona zł w stosunku do aktualnego kontraktu.

A kwota ta wobec przewidywanej na rok 2021, 2022 i 2023 około pół milionowej straty finansowej pozwoliłaby osiągnąć dodatni wynik finansowy szpitala w ciągu najbliższych dwóch lat przy 12 % poziomie wydatków oraz na niezmiennym poziomie kosztochłonnych inwestycji.

Zakładając również, że w latach 2021- 2023 nie będzie znaczących podwyżek płac, których koszty będą obciążały budżet szpital w Zwoleniu. Przy takich założeniach i obietnicy rządu, że wywiąże się z przyjętych zobowiązań można liczyć, że rok 2023 zamknie się niewielkim deficytem budżetowym.

W dniu 30 sierpnia 2021 r. MZ opublikowało pierwszą mapę potrzeb zdrowotnych, opracowaną zgodnie z nowymi zasadami po nowelizacji ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych – [obwieszczenie Ministra Zdrowia z dnia 27 sierpnia 2021 r. w sprawie mapy potrzeb zdrowotnych](#).

Opublikowany dokument zawiera:

- analizy demograficzne i epidemiologiczne, analizy stanu i wykorzystania zasobów, w tym personelu medycznego;
- wyzwania systemu opieki zdrowotnej oraz rekomendowane kierunki działań dla obszaru kraju oraz poszczególnych województw.

Kluczową zmianą w stosunku do wcześniejszych edycji jest wprowadzenie w ochronie zdrowia systemu planowania strategicznego. Rozwiązanie to umożliwi podejmowanie właściwych działań w oparciu o dane na temat rzeczywistych potrzeb zdrowotnych społeczeństwa.

Wskazać przy tym należy, że ogłoszona mapa potrzeb zdrowotnych na najbliższe lata wpisuje się w schemat usług medycznych realizowanych w SPZZOZ w Zwoleniu.

PROPOZYCJA DZIAŁAŃ NAPRAWCZYCH NA NAJBLIŻSZE DWA LATA (2022 – 2023)

Tabela 14. Wykaz działań naprawczych.

LP.	Działania	Planowana data działania	Opis działania
1	Obniżenie kosztów całkowitych Oddziału Wewnętrznego	1 styczeń 2022	Restrukturyzacja personelu
2	Uruchomienie Tomografii Komputerowej	1 luty 2022	Uruchomienie usług dla pacjentów z poza powiatu
3	Przeniesienie Pogotowia Ratunkowego	1 marzec 2022	Przeniesienie z ul. Ludowej do pomieszczeń na ul. Jagiełły 12 po przeprowadzeniu remontu
4	Zwiększenie liczby łóżek w Zakładzie Paliatywnym – do 20	1 kwiecień 2022	Zmiany w Rejestrach Wojewody i negocjacje kontraktu z NFZ
5	Zakup urządzenia do froterowania – redukcja salowych o 2 etaty.	1 kwiecień 2022	Utworzenie działu gospodarczego / dwie sekcje.
6	Uruchomienie usług komercyjnych w Fizjoterapii Ambulatoryjnej-	1 lipiec 2022	W wyremontowanych pomieszczeniach Fizjoterapii oraz Fizjoterapii Stacjonarnej
7	Naprawa instalacji solarnej	1 sierpień 2022	Konieczność przeprowadzenia remontu
8	Wypracowanie nadwykonań	1 grudzień 2022	Rok 2022 powinien przebiegać w normalnym cyklu pracy w trybie poza Covidowym.
9	Pozyskanie darowizn finansowych i rzeczowych	1 grudzień 2022	Z racji ,że finansowanie NFZ pozostaje niezmienione należy poszukiwać inne źródła finansowania działalności bieżącej szpitala.
10	Modernizacja fotowoltaiki	1 kwiecień 2023	Pozyskanie dotacji na zieloną energię

OSZACOWANIE SKUTKÓW WPROWADZENIA PROGRAMU.

Tabela nr 15. Zestawienie skutków finansowych przyjętych założeń – rok 2022 i 2023.

LP.	Działania	Planowana data działania	Koszt działania	Oczekiwany przychód	Oczekiwany zysk na działaniu
1	Obniżenie kosztów całkowitych Oddziału Wewnętrznego	1 stycznia 2022	-50 000	0	50 000
2	Uruchomienie Tomografii Komputerowej	1 lutego 2022	15 000	100 000	85 000
3	Przeniesienie Pogotowia Ratunkowego	1 marca 2022	30 000	150 000	120 000
4	Zwiększenie liczby łóżek w Zakładzie Paliatywnym – do 20	1 kwietnia 2022	170 000	450 000	280 000
5	Zakup urządzenia do froterowania – redukcja salowych o 2 etaty.	1 kwietnia 2022	15 000	84 000	69 000
6	Uruchomienie usług komercyjnych w Fizjoterapii Ambulatoryjnej-	1 lipca 2022	0	50 000	50 000
7	Naprawa instalacji solarnej	1 sierpnia 2022	30 000	20 000	-10 000
8	Wypracowanie nadwykonań	1 grudnia 2022	150 000	350 000	200 000
9	Pozyskanie darowizn finansowych i rzeczowych	1 grudnia 2022	10 000	300 000	290 000

10	Modernizacja fotowoltaiki	1 grudnia 2022	10 000	15 000	5 000
		Razem	380 000	1 519 000	1 139 000

Tabela nr 16. Planowany wynik finansowy w latach 2021- 2023.

Lp.	Planowane/rok	2021	2022	2023
		Według szacunków		
1	Przychody	24 173 666,00	26 741 032,60	26 991 032,60
2	Koszty	24 814 713,00	27 079 890,04	27 429 890,04
	Wynik finansowy brutto	-641 047,00	-338 857,44	-438 857,44

STRATEGIA DZIAŁANIA SPZZOZ W ZWOLENIU

Strategia działania obejmuje:

1. Zachowanie ciągłości świadczonych usług zdrowotnych.
2. Ustawiczne doskonalenie jakości świadczonych usług zdrowotnych.
3. Doskonalenie systemów i sposobów optymalizujących zadłużenie gwarantujących przywrócenie właściwej kondycji finansowej zakładów.
4. Dbłość o pozyskiwanie środków finansowych z wykorzystaniem kontraktowania świadczeń w NFZ, środków celowych z MZ, programów UE, innych instrumentów służących do finansowania działalności SPZZOZ.
5. Restrukturyzacja organizacyjna i finansowa.
6. Opracowanie systemu wyceny kosztowej procedur medycznych.
7. Przekazanie do dyspozycji kierowników komórek organizacyjnych progowych wartości kontraktu celem większego zaangażowania kierowników w proces akceptacji kosztów.
8. Poprawa warunków pracy i systemu wynagradzania (wprowadzenie motywacyjnego sposobu pracy i wynagradzania).
9. Tworzenie pozytywnego klimatu i opinii o zakładzie w lokalnej społeczności oraz korzystna prezentacja szpitala.

Uwarunkowania wewnętrzne określają stan funkcjonowania SPZOZ-u ze wskazaniem słabych i mocnych stron szpitala.

W następstwie uwarunkowań wewnętrznych rozpatrzyć należy posiadany potencjał, w tym posiadany sprzęt, wyposażenie, potencjał ludzki oraz zasoby finansowe. Rozpatrzyć należy potencjał wynikający z systemu wynagradzania, systemu motywowania, wydajności pracy, uwarunkowań wynikających sposobu pracy pracowników i kierownictwa. Analizując uwarunkowania wewnętrzne należy zrewidować normy zatrudnienia z uwzględnieniem wymogów stawianych w tym zakresie przez NFZ. W oparciu o posiadany potencjał oraz potrzeby bieżące należy przeprowadzić restrukturyzację zatrudnienia, która może być przeprowadzona z końcem roku 2021 lub w pierwszym półroczu 2022.

Równolegle należy wzmocnić działania ukierunkowane na informowanie, szkolenie i doposażanie kadry medycznej i pozostałych pracowników tak, aby uzyskać jak najlepsze rezultaty w zakresie umacniania więzi pracowników z macierzystym zakładem pracy i jednocześnie zaangażować kadrę w proces przebudowy oraz rozwoju placówki.

Kolejnym etapem działania zmierzającego do osiągnięcia pożądaných i oczekiwanych rezultatów ekonomicznych będzie wprowadzenie nowych usług w zakresie specjalistycznej diagnostyki obrazowej (RTG, Tomografia Komputerowa, USG oraz Aparatura Okulistyczna) oraz podniesienie poziomu świadczonych usług poprzez dążenie do uzyskania certyfikatu ISO szpitala w Systemie Podstawowego Zabezpieczenia Szpitalnego. System podstawowego szpitalnego zabezpieczenia świadczeń opieki zdrowotnej, zwany dalej „systemem zabezpieczenia”, zapewnia świadczeniobiorcom dostęp do świadczeń opieki zdrowotnej w zakresie: leczenia szpitalnego, świadczeń wysokospecjalistycznych, ambulatoryjnej opieki specjalistycznej realizowanej w poradniach przyszpitalnych, rehabilitacji leczniczej, programów lekowych, nocnej i świątecznej opieki zdrowotnej, przy jednoczesnym zagwarantowaniu ciągłości i kompleksowości udzielanych świadczeń oraz stabilności ich finansowania. Wdrożenie nowych metod diagnostycznych oraz podniesienie poziomu wykonywanych usług medycznych przełoży się na zwiększone zapotrzebowanie na świadczenia realizowane w SPZZOZ, a to będzie miało bezpośredni wpływ na poprawę wyniku finansowego głównie z tytułu zwiększonych przychodów w zakresie diagnostyki. Działanie realizowane według powyższych zasad pozwoli umocnić pozycję SPZZOZ-u w najbliższym otoczeniu oraz osiągnąć rozszerzenie przychodów bezpośrednich wynikających ze zwiększenia kontaktu.

Kierownictwo szpitala ma pełną świadomość, że pełna realizacja zadań naprawczych jest obarczona licznymi ryzykami i wymaga konsekwencji w działania na wielu etapach. Stworzenie długofalowej wizji rozwoju Szpitala i bieżąca komunikacja z personelem jest na liście priorytetów. Procesy zmian zawsze napotykają na liczne bariery zwłaszcza, że budzą wiele kontrowersji wśród pracowników. Niezbędny jest konsens społeczny oraz pozyskiwanie liderów dla planowanych przemian. Dalej wymagane jest tworzenie dobrej atmosfery i prowadzenie dialogu ze związkami zawodowymi i innymi przedstawicielami pracowników, z jednoczesnym wsparciem ze strony Rady Społecznej, Zarządu i Rady Powiatu oraz akceptacji społecznej.

PODSUMOWANIE PLANU

Kluczowym zagadnieniem wobec wyżej postawionych zadań będzie pozyskiwanie nowych środków finansowych niezbędnych na pokrycie kosztów inwestycyjnych oraz stale rosnących kosztów pracy. Bieżące uwarunkowania finansowe społeczne oraz otoczenia ekonomicznego wymuszają na kierownictwie SPZZOZ nieustanne podejmowanych starań o pozyskiwanie środków finansowych z wszelkich możliwych źródeł: Narodowego Funduszu Zdrowia, Ministerstwa Zdrowia, Funduszy Unijnych, Budżetu Powiatu, Dotacji Gmin, Instytucji Finansowych oraz Fundacji.

Należy przy tym zaznaczyć, że zbyt niskie finansowanie świadczeń, które nie pokrywa ustawowych wzrostów wynagrodzeń generalnie wpływa na wynik finansowy. Brak środków na pokrycie ustawowych podwyżek wprost przekłada się na stratę, a w dalszej konsekwencji prowadzi do utraty płynności finansowej jednostki.

Pozafinansowe działania zmierzają do zmiany pozycjonowania SPZZOZ-u w otoczeniu. W tym zakresie pozycjonowanie poprawi pozytywne postrzeganie SPZZOZ w powiecie oraz poza powiatem. Należy w tym zakresie zdecydowanie informować lokalną społeczność o nowych usługach oraz o nowościach wdrażanych w ochronie zdrowia ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień dotyczących szpitala. A w szczególności należy prowadzić działania medialne, społeczno-kulturalne, prowadzić współpracę z WOŚP oraz z innymi jednostkami kreującymi pozytywny wizerunek na tle miasta, powiatu, województwa a także kraju.

Przygotowując plan naprawczy na najbliższe lata należy oszacować skutki działań naprawczych do roku 2023 oraz przewidzieć skutki finansowe tych działań. Na obecnym etapie planowania ilość zmiennych mających wpływ na ostateczny wynik roku 2023 jest tak duża (oraz ich duża płynność/zmienność), że nie sposób (w rzetelny sposób) wywiązać się z obowiązku przedstawienia planu naprawczego sięgającego na dwa lata do przodu. Niestabilność przychodów w zakresie środków przeznaczonych na wynagrodzenia w poszczególnych grupach zawodowych w ochronie zdrowia, niestabilność wpływów z tytułu kontraktowania świadczeń, zbyt niski poziom finansowania - uniemożliwiają prowadzenie symulacji przychodów. Z drugiej strony, stale rosnące koszty w zakresie usług, dostaw oraz konieczność sprostania nowym wymaganiom NFZ, i zmieniającym się przepisom prawa niezmiernie komplikują i uniemożliwiają analizę kosztów co skutkuje brakiem postawienia jednoznacznej diagnozy kosztowej.

Plan naprawczy w swym założeniu (zgodnie z ustawą z 15 kwietnia 2011) obejmuje trzyletnie perspektywy działania. W tym okresie - po uwzględnieniu czynników zewnętrznych i wewnętrznych oraz po przeprowadzeniu analizy przychodów i kosztów naprawa budżetu SPZZOZ w Zwoleniu nie osiągnie oczekiwanego rezultatu i każdy kolejny rok zamknie się ujemnym wynikiem finansowym. A wynika to z oczywistej przyczyny, że w ślad za wzrostem wynagrodzeń i wzrostem kosztów działalności operacyjnej nie

*idzie wzrost przychodów z NFZ i równocześnie wzrasta poziom inflacji, a w tej sytuacji nie można mówić o planie naprawczym tylko o planie na przetrwanie placówki. Naprawiać można coś, na co mamy wpływ. W obecnej sytuacji kierownik placówki medycznej w żadnym stopniu nie ma wpływu na przychody finansowe, o których decyduje wyłącznie NFZ. Od roku 2018 kontrakty finansowe nie są negocjowane tylko narzucane przez NFZ. W roku 2020 oraz 2021 trwał i nadal trwa stan pandemii, a to uniemożliwia zrealizowanie nadwykonań, które niwelują stratę finansową. Natomiast przy stałych kosztach, nawet przy ich minimalizowaniu (jednak nie w nieskończoność) możliwość podejmowania decyzji ekonomicznych jest ograniczona do aprobowania niezbędnych do utrzymania działalności operacyjnej wydatków. Zaproponowany plan działania nie jest planem naprawczym nakierowanym na osiągnięcie dodatniego wyniku finansowego, a jedynie planem na przetrwanie. **Stagnacja finansowa w Ochronie Zdrowia przy równoczesnym zbyt wolnym wprowadzaniu reform pozostawia kierowników placówek medycznych ze związanymi rękoma bez możliwości działania, dodatkowo przekłada się to na rosnącą frustrację personelu białego, jak również personelu pozostałych komórek organizacyjnych szpitala.***

Spis treści

CEL I ZAKRES OPRACOWANIA.....	2
ZAWARTOŚĆ NINIEJSZEGO OPRACOWANIA:.....	3
SYTUACJA EKONOMICZNO-FINANSOWA ZAKŁADU W LATACH 2017-2020.....	3
ANALIZA KOSZTÓW.....	9
ZESTAWIENIE NAJISTOTNIEJSZYCH CZYNNIKÓW WPŁYWAJĄCYCH NA WYSTĄPIENIE STRAT FINANSOWYCH.....	15
ANALIZA WSKAŹNIKOWA.....	16
ANALIZA RENTOWNOŚCI WG GŁÓWNYCH TYPÓW DZIAŁALNOŚCI.....	19
ZAŁOŻENIA NA NAJBLIŻSZE LATA.....	23
PROPOZYCJA DZIAŁAŃ NAPRAWCZYCH NA NAJBLIŻSZE DWA LATA (2022 – 2023).....	24
OSZACOWANIE SKUTKÓW WPROWADZENIA PROGRAMU.....	25
STRATEGIA DZIAŁANIA SPZZOZ W ZWOLENIU.....	27
PODSUMOWANIE PLANU.....	29

Spis tabel

<i>Tabela nr 1. Źródła przychodów SPZZOZ w Zwoleniu</i>	<i>3</i>
<i>Tabela nr 2. Przychody ze sprzedaży SPZZOZ w Zwoleniu w latach 2017-2020 i ich dynamika rok do roku.....</i>	<i>4</i>
<i>Tabela nr 3. W analizowanym okresie nastąpił wzrost przychodów ze sprzedaży:.....</i>	<i>6</i>
<i>Tabela nr 4. Struktura przychodów ze sprzedaży.....</i>	<i>7</i>
<i>Tabela nr 5. Koszty działalności operacyjnej SPZZOZ w Zwoleniu w latach 2017-2020 i ich dynamika rok do roku.....</i>	<i>10</i>
<i>Tabela 6. Dynamika wynagrodzeń i kontraktów medycznych wg grup zawodowych</i>	<i>11</i>
<i>Tabela nr 7. Rachunek zysków i strat za lata 2016 - 2020.....</i>	<i>13</i>
<i>Tabela nr 8. Wynik finansowy netto w latach 2016- 2020.....</i>	<i>14</i>
<i>Tabela nr 9. Wskaźniki ekonomiczno-finansowe SPZZOZ w Zwoleniu za lata 2017-2020.....</i>	<i>16</i>
<i>Tabela nr 10. Wyniki finansowe na podstawowych rodzajach działalności za rok 2017.....</i>	<i>19</i>
<i>Tabela nr 11. Wyniki finansowe na podstawowych rodzajach działalności za rok 2018.....</i>	<i>20</i>
<i>Tabela nr 12. Wyniki finansowe na podstawowych rodzajach działalności za rok 2019.....</i>	<i>21</i>
<i>Tabela nr 13. Wyniki finansowe na podstawowych rodzajach działalności za rok 2020.....</i>	<i>22</i>
<i>Tabela 14. Wykaz działań naprawczych.....</i>	<i>24</i>
<i>Tabela nr 15. Zestawienie skutków finansowych przyjętych założeń – rok 2022 i 2023.....</i>	<i>25</i>
<i>Tabela nr 16. Planowany wynik finansowy w latach 2021- 2023.....</i>	<i>26</i>

**SAMODZIELNY PUBLICZNY ZESPÓŁ ZAKŁADÓW OPIEKI
ZDROWOTNEJ W ZWOLEŃU**

ul. Aleja Pokoju 5,

26 - 700 Zwoleń

Opracowanie planu :

Główna Księgowa - Monika Jaskólska

Kierownik Działu Technicznego - Andrzej Solecki

Sam. Prac. Zam. Publicznych - Paulina Amanowicz

Pod przewodnictwem: Dyrektora SPZZOZ Zbigniewa Młynka

Zwoleń dnia 29-09-2021r.