



# PROGRAM NAPRAWCZY

**SAMODZIELNEGO  
PUBLICZNEGO  
WIELOSPECJALISTYCZNEGO  
ZAKŁADU OPIEKI ZDROWOTNEJ  
W STARGARDZIE**

---

*NA LATA 2022 -2024*

---

*Stargard wrzesień 2022*

## Spis treści

1.	POTENCJAŁ MEDYCZNY SPWZOZ W STARGARDZIE .....	4
2.	ANALIZA SYTUACJI EKONOMICZNO-FINANSOWEJ SPWZOZ W STARGARDZIE.....	6
2.1.	Analiza SWOT.....	6
2.2.	Analiza Bilansu .....	8
2.3.	Analiza Rachunku Zysków i Strat .....	9
2.4.	Analiza Wskaźnikowa.....	10
2.5.	Analiza kosztów i przychodów działalności medycznej. ....	13
2.5.1.	Analiza kosztów i przychodów wybranych komórek organizacyjnych. ....	13
2.5.2.	Analiza przychodów i stopnia realizacji kontraktu z NFZ.....	14
2.5.3.	Analiza wybranych zobowiązań SPWZOZ .....	15
3.	PROPONOWANE DZIAŁANIA NAPRAWCZE.....	16
3.1.	Kierunki ewentualnych zmian organizacyjnych w SPWZOZ w Stargardzie. ....	16
3.2.	Optymalizacja działalności ambulatoryjnej opieki specjalistycznej i diagnostycznej w kierunku poprawy wyniku finansowego SPWZOZ w Stargardzie.....	20
3.3.	Strategiczna poprawa funkcjonowania SPWZOZ w Stargardzie pod względem ekonomiczno - finansowym i organizacyjnym w wymiarze długoterminowym. ....	30
4.	REZULTATY WDROŻONYCH DZIAŁAŃ NAPRAWCZYCH .....	31
5.	PROGNOZA SYTUACJI EKONOMICZNO-FINANSOWEJ SPWZOZ NA LATA 2022-2024.....	31
5.1.	Prognoza skutków finansowych zmian w zakresie wynagrodzeń w ochronie zdrowia.....	31
5.2.	Zmiany w zarządzaniu i organizacji .....	32
5.3.	Prognoza sytuacji ekonomiczno-finansowej SPWZOZ na lata 2022-2024.....	32
6.	MONITORING REALIZACJI DZIAŁAŃ NAPRAWCZYCH .....	33

## **WSTĘP – cel opracowania**

Program naprawczy Samodzielnego Publicznego Wielospecjalistycznego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Stargardzie (dalej: SPWZOZ, Szpital) na lata 2022 – 2024 jest sporządzony w oparciu o art. 59 ust. 4 ustawy z 15 kwietnia 2011 roku o działalności leczniczej, dalej: udl (Dz. U. 2022.633 tj. z dnia 18.03.2022 roku).

SPWZOZ w 2021 roku wygenerował stratę netto w wysokości (-)4 950 008,39 zł, w związku z tym, na podstawie przytoczonej powyżej podstawy prawnej kierownik samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej jest zobowiązany do sporządzenia i przedłożenia Podmiotowi Tworzącemu celem zatwierdzenia Programu Naprawczego (zwanego dalej PN). W 2021 roku w stosunku do 2020 roku odnotowano pogorszenie wyniku finansowego. Sytuacja SPWZOZ w Stargardzie jest trudna i niestabilna finansowo. Jednak dokonujemy wszelkich starań, aby utrzymać płynność finansową oraz uniknąć zobowiązań wymagalnych. Kapitał własny wynosi 55 587 024,09 zł, natomiast kapitał zapasowy wynosi 0,00 zł. W 2021 roku strata netto przewyższyła wysokość amortyzacji wobec tego zaistniała możliwość, o której mowa w art. 59 ustawy o działalności leczniczej tj. Podmiot Tworzący może pokryć stratę netto SPWZOZ do wysokości sumy straty netto i kosztów amortyzacji.

Bezpośredni wpływ na osiągnięcie straty netto w 2021 roku był fakt, iż przychody ze sprzedaży nie pokrywają kosztów działalności podstawowej, dodatkowo z uwagi na ogłoszony w grudniu 2021 roku wyrok w sprawie popełnionych błędów medycznych i wypłaty odszkodowań wystąpiła konieczność zawiązania dodatkowej rezerwy na należność główną w wysokości 887 700 zł, zawiązania rezerwy na pokrycie kosztów finansowych w wysokości 967 535 zł i kosztów procesu wysokości 11 375 zł. Ogólna wartość utworzonej rezerwy celowej w 2021r. związanej ze zdarzeniem medycznym z 2008 roku wynosiła 1 866 610 zł.

Przedmiotowy PN zawiera analizę bieżącej sytuacji ekonomicznej, kierunki rozwoju jednostki w latach 2022–2024 oraz weryfikację działań naprawczych przedstawionych w PN na lata 2019-2021, 2020-2022, a także 2021-2023.

Celem niniejszego PN jest ocena dotychczasowych czynności oraz określenie planowanych kierunków działań prowadzących do poprawy sytuacji ekonomiczno-finansowej SPWZOZ w Stargardzie.

Analiza niniejszego dokumentu została przeprowadzona na podstawie materiału zgodnego ze stanem faktycznym.

**Działania naprawcze zostały zaproponowane na podstawie danych księgowych – stan na 30.06.2022 roku.**

**Zakresem Programu Naprawczego zostały objęte następujące obszary:**

1. Potencjał medyczny SPWZOZ w Stargardzie.
2. Analiza sytuacji ekonomiczno-finansowej.
3. Analiza wybranych zobowiązań SPWZOZ w Stargardzie.
4. Proponowane działania naprawcze.
5. Prognoza sytuacji ekonomiczno-finansowej SPWZOZ w Stargardzie na lata 2022-2024.

**Opis sytuacji mającej wpływ na działalność leczniczą SPWZOZ w Stargardzie w 2021 roku.**

W 2021 roku, w dalszym ciągu czynniki zewnętrzne oraz okoliczności, których nie można było przewidzieć wcześniej wpływały bezpośrednio na działalność podstawową (medyczną) powodując czasowe ograniczenie dostępności do wybranych świadczeń zdrowotnych, co w konsekwencji przełożyło się na przychody z tytułu zakontraktowanych świadczeń. Utrzymujący się stan pandemii koronawirusa SARS-CoV-2 wymusił permanentne, elastyczne i celowe dostosowywanie się placówki do ujawnianych sytuacji kryzysowych (przypadki zakażeń pacjentów hospitalizowanych w oddziałach szpitalnych i rehabilitacyjnych oraz personelu

zarówno „białego i szarego”), a także do aktualnych w danym czasie okoliczności. Zgodnie z wydawanymi kolejnymi Decyzjami Wojewody Zachodniopomorskiego w naszej placówce funkcjonowały 4 łóżka dla pacjentów z podejrzeniem zakażenia SARS-CoV-2 (łóżka pierwszego poziomu zabezpieczenia) zlokalizowane w SOR, zmienna natomiast była liczba łóżek bezrespiratorowych drugiego poziomu zabezpieczenia dedykowanych pacjentom hospitalizowanym z powodu podejrzenia/zakażenia chorobą zakaźną wywołaną wirusem SARS-CoV-2. Do dyspozycji/wykorzystywane było stale jedno łóżko intensywnej terapii, z kardiomonitorem oraz możliwością prowadzenia tlenoterapii i wentylacji mechanicznej (tzw. respiratorowe). W szczytowym momencie liczba łóżek drugiego poziomu zabezpieczenia wynosiła 20, w tym 19 łóżek zlokalizowanych w Oddziale Chorób Wewnętrznych i 1 łóżko respiratorowe w Oddziale Anestezjologii i Intensywnej Terapii. Mając na uwadze okresowo zmienny stan epidemiczny, ustalone były na bieżąco w zależności od wskazań medycznych tzw. przyjęcia pacjentów do planowych hospitalizacji, w szczególności w oddziałach zabiegowych i rehabilitacyjnych. Stosując właściwy reżim sanitarny oraz wdrożone wcześniej stosowne algorytmy postępowania - nie zmniejszono w specjalny sposób dostępności do świadczeń w AOS i pracowniach diagnostycznych.

Od początku roku do 30.06.2021 roku SPWZOZ w Stargardzie, jako „Szpital węzłowy” realizował Narodowy Programu Szczepień przeciw COVID – 19. Proces szczepienia prowadzony był w grupie pracowników ochrony zdrowia, pracowników oświaty oraz służb mundurowych. Finalnie podano 6 875 dawek szczepionek różnych producentów.

Od 05.05.2021 roku SPWZOZ w Stargardzie wraz z Powiatem Stargardzkim i Miastem Stargard realizował kolejny etap Narodowego Programu Szczepień w utworzonym Powiatowo-Miejskim Punkcie Szczepień Powszechnych zlokalizowanym w Stargardzkim Centrum Kultury. W związku z notowaną tendencją spadkową dotyczącą ilości wykonywanych szczepień przeciw COVID-19 w danym dniu tygodnia (poniżej 100 dziennie) – uznano, że ze względów ekonomicznych brak było zasadności ponoszenia kosztów związanych z najmem pomieszczeń od Stargardzkiego Centrum Kultury, w którym przewidziano możliwość szczepienia powyżej 500 osób dziennie.

Wobec powyższego dokonano zmiany z dniem 01.10.2021 roku miejsca udzielania świadczeń z lokalizacji przy ul. Marszałka Józefa Piłsudskiego 105 tj. do lokalizacji przy ul. Wojska Polskiego 27.

W ciągu prowadzenia działalności Punktu Szczepień do końca roku podano 28 009 dawek szczepionek różnych wytwórców.

W omawianym okresie we wszystkie dni tygodnia i w dni wolne od pracy funkcjonował punkt pobrania materiału do badania w kierunku obecności koronawirusa SARS-CoV-2. W okresach kolejnych fal pandemii obserwowano duży wzrost wykonywanych badań.

## **1. POTENCJAŁ MEDYCZNY SPWZOZ W STARGARDZIE**

Samodzielny Publiczny Wielospecjalistyczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Stargardzie jest wpisany do Księgi Rejestrowej Wojewody Zachodniopomorskiego pod numerem 000000017670.

Siedzibą Zakładu jest miasto Stargard.

Obszarem działania Zakładu jest teren powiatu stargardzkiego, który obejmuje gminy:

- Miasto Stargard,
- Stargard,
- Chociwel,
- Dolice,
- Dobrzany,
- Ińsko,

- Suchań,
- Kobyłanka,
- Marianowo,
- Stara Dąbrowa.

Podmiotem tworzącym dla Zakładu jest Powiat Stargardzki, który wykonuje zadania wobec Zakładu poprzez swoje organy, którymi są Rada Powiatu Stargardzkiego i Zarząd Powiatu Stargardzkiego. Organem doradczym Zakładu jest Rada Społeczna.

W 2021 roku świadczenia zdrowotne realizowane były przez SPWZOZ w Stargardzie w czterech zakładach leczniczych, jednostkach i komórkach organizacyjnych, w skład których zgodnie z Księgą Rejestrową wchodzi:

- Szpital Wielospecjalistyczny z jednostką organizacyjną o nazwie Szpital Wielospecjalistyczny, w ramach której działały następujące komórki organizacyjne:
  - Oddział Chorób Wewnętrznych,
  - Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii,
  - Oddział Pediatryczny,
  - Oddział Ginekologiczno-Położniczy,
  - Oddział Neonatologiczny,
  - Oddział Chirurgiczny Ogólny,
  - Oddział Okulistyczny – Zespół Chirurgii Jednego Dnia,
  - Oddział Otolaryngologiczny,
  - Blok Operacyjny,
  - Szpitalny Oddział Ratunkowy,
  - Izba Przyjęć,
  - Apteka Zakładowa,
  - Sterylizatornia.
- Ambulatoryjna Opieka Specjalistyczna i Diagnostyczna posiadająca dwie jednostki organizacyjne:
  - Zespół Poradni Specjalistycznych ul. Wojska Polskiego 27, w której działały następujące komórki organizacyjne wraz z gabinetami diagnostyczno-zabiegowymi:
    - Poradnia Reumatologiczna,
    - Poradnia Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej,
    - Poradnia Alergologiczna,
    - Poradnia Okulistyczna,
    - Poradnia Otolaryngologiczna,
    - Poradnia Gastroenterologiczna,
    - Poradnia Diabetologiczna,
    - Poradnia Neonatologiczna,
    - Poradnia Ginekologiczno-Położnicza,
    - Poradnia Chirurgii Ogólnej,
    - Poradnia Kardiologiczna,
    - Poradnia Urologiczna,
    - Poradnia Pediatryczna
    - Poradnia Nocnej i Świątecznej Opieki Zdrowotnej,
    - Poradnia Medycyny Pracy,
    - Poradnia Gruźlicy i Chorób Płuc,
    - Poradnia Dermatologiczna,
    - Gabinety Diagnostyczno-Zabiegowe (1 do 7).
    - Zespół Pracowni Diagnostycznych, w której skład wchodzi następujące komórki organizacyjne:

- Pracownia Rentgenodiagnostyki Ogólnej,
  - Pracownia USG,
  - Pracownia Tomografii Komputerowej,
  - Pracownia Endoskopii,
  - Laboratorium Mikrobiologiczne,
  - Pracownia Badań Czynnościowych i EKG,
  - Pracownia Perymetrii Statycznej i OCT.
- Szpital Rehabilitacyjny im. doktora Zbigniewa Petriego posiadający jednostkę organizacyjną o nazwie Szpital Rehabilitacyjny, w ramach której działały następujące komórki organizacyjne:
- Oddział Rehabilitacji Ogólnoustrojowej,
  - Oddział Rehabilitacji Neurologicznej.
- Ambulatoryjna Opieka Specjalistyczna i Rehabilitacyjna posiadająca jednostkę organizacyjną:
- Zespół Rehabilitacji Ambulatoryjnej, w ramach której działały:
  - Pracownia Fizjoterapii,
  - Ośrodek Rehabilitacji Diennej.

Samodzielny Publiczny Wielospecjalistyczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Stargardzie udzielał pacjentom kompleksowej, stacjonarnej i całodobowej opieki medycznej w ramach prowadzonych przez SPWZOZ w Stargardzie oddziałów, doraźnej całodobowej pomocy medycznej w ramach Szpitalnego Oddziału Ratunkowego oraz udzielał ambulatoryjnych profilaktycznych i diagnostycznych świadczeń zdrowotnych oraz rehabilitacji leczniczej w ramach jednostek organizacyjnych. Zakład prowadził kształcenie kadr medycznych poprzez nadzorowanie pracy lekarzy rezydentów oraz stażystów innych zawodów medycznych.

SPWZOZ charakteryzuje się szeroką ofertą medyczną w zakresie leczenia całodobowego, a przede wszystkim ambulatoryjnego. Szpital posiada cztery oddziały zabiegowe: Chirurgii Ogólnej, Ginekologiczno-Położniczy, Otolaryngologiczny oraz Okulistyczny, przy czym ten ostatni stanowi Zespół Chirurgii Jednego Dnia. Pozostałe oddziały stanowią grupę oddziałów zachowawczych. Ilość i wielkość oddziałów zabiegowych ma ścisły związek z działalnością Bloku Operacyjnego.

## 2. ANALIZA SYTUACJI EKONOMICZNO-FINANSOWEJ SPWZOZ W STARGARDZIE

SPWZOZ w Stargardzie na przestrzeni ostatnich lat generuje straty na działalności operacyjnej, a utrzymywanie się takiej sytuacji przez kilka lat jest zjawiskiem niebezpiecznym dla zachowania płynności finansowej Jednostki, a w następstwie bezpieczeństwa kontynuacji działalności w przyszłości. W tym miejscu warto zwrócić uwagę na kilka zasadniczych kwestii wynikających z analizy Bilansu, Rachunku Zysków i Strat oraz z analizy silnych i słabych stron, szans i zagrożeń (SWOT), jakie charakteryzują SPWZOZ w Stargardzie.

### 2.1. Analiza SWOT

Samodzielny Publiczny Wielospecjalistyczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Stargardzie ma swoje cechy wspólne z innymi podmiotami medycznymi powiatowego szczebla, ale też sporo cech odbiegających od przeciętnej krajowej. Dla zobrazowania tych kwestii posłuży zaktualizowana analiza mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń.

#### **Mocne strony.**

- poprawiająca się infrastruktura Szpitalna,
- rozbudowane poradnictwo specjalistyczne przyszpitalne,

- pomoc i dobra współpraca z podmiotem tworzącym,
- dalszy rozwój oddziału ginekologiczno-położniczego poprzez rozszerzenie zakresu udzielanych świadczeń o procedury ginekologii onkologicznej,
- rozwój oddziału chirurgicznego poprzez rozszerzenie zakresu udzielanych świadczeń o procedury ortopedyczne z jednoczesnym zwiększeniem dostępności do świadczeń w poradni chirurgii urazowo-ortopedycznej,
- rozwój poradni kardiologicznej poprzez zwiększenie dostępności do świadczeń oraz realizację świadczeń w zakresie kardiologii dziecięcej.

### **Słabe strony**

- niedostosowanie ilości personelu medycznego wobec realizowanych przychodów – braki kadrowe,
- zbyt duże koszty stałe, zwłaszcza wynagrodzeń wobec realizowanych przychodów,
- konieczność dostosowania części oddziałów do wymogów sanitarno-technicznych,
- brak prawnej możliwości realizacji świadczeń zdrowotnych na zasadach komercyjnych,
- nieprzewidywalne obciążenia finansowe szpitali nakładane przez organizatora systemu (Ministerstwo Zdrowia),
- niestabilność systemu (częste zmiany przepisów regulujących działalność leczniczą),
- tendencja zniżkowa sytuacji ekonomiczno- finansowej.

### **Szanse**

- możliwość realizacji świadczeń poza ryczałtem PSZ,
- możliwości zwiększania przychodów z realizacji zakresów odrębnie finansowanych,
- determinacja kierownictwa jednostki do zmian,
- potencjalna możliwość zwiększenia przez resort zdrowia wycen nierentownych świadczeń realizowanych przez Szpital
- zwiększenie współczynników wyceny procedur dla szpitali I stopnia PSZ,
- zapowiedzi ze strony Rządu wprowadzenia dodatkowych środków inwestycyjnych w ramach programu Polski Ład,
- zapowiedzi wzrostu odsetka PKB na ochronę zdrowia.

### **Zagrożenia**

- możliwość ograniczeń w dostępie do świadczeń z powodu zmian stanu epidemicznego w związku z SARS-CoV-2 – niepewne warunki finansowania świadczeń,
- roszczenia płacowe osób udzielających świadczeń na podstawie umów cywilno-prawnych w związku z *ustawą z dnia 26 maja 2022 roku o zmianie ustawy o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego niektórych pracowników zatrudnionych w podmiotach leczniczych oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2022 r., poz. 1352)*,
- odpływ pacjentów do innych szpitali,
- zmniejszająca się ilość porodów w odniesieniu do realizacji KOC,
- konkurencja ze strony publicznych i niepublicznych świadczeniodawców, w szczególności w wysoko rentownych zakresach świadczeń,
- długotrwałe i skomplikowane procedury zamówień publicznych dla realizacji zakupów i inwestycji,
- wejście w życie od 1 stycznia 2021 roku na mocy ustawy z dnia 4 października 2018 r. o pracowniczych planach kapitałowych konieczności ponoszenia kosztów wpłat na PPK w wysokości minimum 1,5 % wynagrodzenia od każdego zadeklarowanego uczestnika programu PPK,
- utrzymanie na dotychczasowych zasadach prawnych funkcjonowania PSZ oraz zasadach finansowania świadczeń opieki zdrowotnej,
- planowany wzrost minimalnego wynagrodzenia od 01.01.2023 roku oraz 01.07.2023 roku.

## 2.2. Analiza Bilansu

Bilans sporządzony na dzień 31.12.2021 roku wskazuje na zmniejszenie wartości aktywów Jednostki rok do roku o kwotę 2 151 721,61 zł uzyskując na koniec roku obrachunkowego wielkość 77 877 396,73 zł. Z tego aktywa trwale uległy zmniejszeniu wartościowemu o 2 512 067,90 zł osiągając na dzień 31 grudnia 2021 r. wartość 66 872 091,07 zł.

W ostatnich trzech latach **suma bilansowa** wyniosła odpowiednio w:

- 2019 roku 80 815 611,63 zł
- 2020 roku 80 029 118,34 zł
- 2021 roku 77 877 396,73 zł

**Zapasy** na przestrzeni trzech lat zmieniały na dzień bilansowy swoje wartości w następujący sposób:

	2019	2020	2021
Wartość	813 890,65 zł	1 285 530,24 zł	1 856 695,42 zł
Udział procentowy w wartości ogółem aktywów w bilansie	1,01%	1,61%	2,38%

**Należności krótkoterminowe** przedstawiały się następująco:

	2019	2020	2021
Wartość	5 644 030,47zł	5 228 438,81	6 737 904,34
Udział procentowy w wartości ogółem aktywów w bilansie	6,98 %	6,53%	8,65%

**Środki pieniężne w kasie i rachunkach** zostały określone kwotami:

	2019	2020	2021
Wartość	2 155 754,68 zł	4 098 619,16	2 379 671,49
Udział procentowy w wartości ogółem aktywów w bilansie	2,67%	5,12%	3,06%

**Kapitał własny** SPWZOZ w 2021 roku w stosunku do 2020 roku zmniejszył się kwotę 2 244 074,76 zł:

	2019	2020	2021
Wartość Kapitału własnego	58 636 436,19 zł	57 831 098,85	55 587 024,09



**Zmiana kapitału własnego: (2020-2019):** (minus) 805 337,34 zł, **(2021-2020):** (minus) 2 244 074,76 zł

**Strata netto** na przestrzeni ostatnich trzech lat prezentuje się następująco:

	2019	2020	2021
Wartość straty	5 656 000,35 zł	2 803 450,92	4 950 008,39

Wskaźnik pokrycia aktywów trwałych kapitałem własnym w 2020 roku wynosił 83,35% gdzie w 2021 roku wynosi 83,12%. Nastąpił spadek struktur finansowania aktywów Jednostki kapitałem własnym, co może skutkować problemami z utrzymaniem płynności finansowej w latach następnych.

Duży wpływ na utratę płynności finansowej może mieć również wzrost rezerw na zobowiązania w stosunku do roku 2020 o 1 847 908,40 zł. Nastąpiła konieczność aktualizacji wyceny rezerw pracowniczych spowodowana ustawowym wzrostem wynagrodzeń oraz zwiększenie rezerwy w wysokości 1 866 610 zł dotyczącej spłaty zobowiązań wyroku w sprawie popelnionych błędów medycznych i wypłaty odszkodowań za lata poprzednie.

### 2.3. Analiza Rachunku Zysków i Strat

**Rachunek Zysków i Strat** Samodzielnego Publicznego Wielospecjalistycznego Zakładu Opieki Zdrowotnej (wariant porównawczy) za lata 2019, 2020 oraz 2021 charakteryzuje się dużymi skokami w prezentowanych stratach netto. Największy wpływ na skoki wyników mają utworzone i rozliczone rezerwy w poszczególnych latach oraz otrzymane dotacje. Natomiast wynik na sprzedaży ma tendencję spadkową pomimo większego wzrostu przychodów ze sprzedaży niż kosztów działalności operacyjnej w porównaniu do roku poprzedniego, w dalszym ciągu przychody ze sprzedaży nie pokrywają kosztów działalności operacyjnej.

R Z i S	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020
Przychody netto ze sprzedaży	56 675 300,77	56 557 634,99	72 369 159,19	-0,21%	27,96%
Koszty działalności operacyjnej	62 061 842,76	63 274 202,63	80 370 508,75	1,95%	27,02%
Wynik na sprzedaży	-5 386 541,99	-6 716 567,64	-8 001 349,56	24,69%	19,13%
Pozostałe przychody operacyjne	2 416 416,06	4 343 501,28	6 375 445,00	79,75%	46,78%
Pozostałe koszty operacyjne	2 183 646,16	430 987,51	2 333 392,99	-80,26%	441,41%
Wynik z działalności operacyjnej	-5 153 772,09	-2 804 053,87	-3 959 297,55	-45,59%	41,20%

<b>Przychody finansowe</b>	27 767,62	155 572,90	9 646,20	460,27%	-93,80%
<b>Koszty finansowe</b>	529 995,88	154 969,95	1 000 357,04	-70,76%	545,52%
<b>Zysk /strata netto</b>	-5 656 000,35	-2 803 450,92	-4 950 008,39	-50,43%	76,57%

Wobec wystąpienia straty za rok obrotowy 2019 w wysokości przekraczającej wartość amortyzacji, na mocy art. 59 ust. 2 udl Podmiot Tworzący podjął decyzję o pokryciu straty netto zakładu w kwocie 1 521 664,58 zł za rok 2019.

Dodatkowo należy zwrócić uwagę na nierozliczoną stratę z lat ubiegłych, która po 2019 roku wyniosła – 33 077 599,72 zł, a po 2020 roku, osiągnęła wartość – 36 735 486,49 zł. Biorąc pod uwagę wielkość rocznych przychodów uzyskiwanych przez jednostkę należy nierozliczoną stratę z lat poprzednich uznać, jako bardzo wysoką.

## 2.4. Analiza Wskaźnikowa

Analiza wskaźnikowa została przeprowadzona w oparciu o sprawozdanie finansowe SPWZOZ w Stargardzie za rok 2020 oraz 2021 zgodnie z rozporządzeniem Ministra Zdrowia z dnia 12 kwietnia 2017 roku w sprawie wskaźników ekonomiczno-finansowych niezbędnych do sporządzenia analizy oraz prognozy sytuacji ekonomiczno-finansowej samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej (Dz. U. z 2017 roku poz. 832). Analiza ta uwzględnia specyfikę branży oraz przedstawia syntetyczny miernik oceny sytuacji finansowej zakładu opieki zdrowotnej. Przy określaniu kategorii stabilności ekonomiczno-finansowej ZOZ do oceny przyjmuje się cztery podstawowe obszary analizy: zyskowość, płynność, efektywność oraz zadłużenie.

W wyniku przeprowadzonej analizy SPWZOZ w Stargardzie za 2021 r. uzyskał wartość 46 punktów oraz 65,71% maksymalnej liczby punktów możliwej do uzyskania, co stanowi spadek do roku poprzedniego o 5 punktów oraz 7,29% liczby punktów.

### Analiza wskaźnikowa

Wskaźniki zyskowości	miernik	2020	2021
<b>Wskaźnik zyskowość netto (%)</b>	<b>procent</b>	-4,6 %	-6,3 %
<u>wynik finansowy netto x 100 %</u>			
przychody netto ze sprzedaży produktów+ przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów+ pozostałe przychody operacyjne + przychody finansowe			
<b>Wskaźnik zyskowość działalności operacyjnej (%)</b>	<b>procent</b>	-4,6 %	-5,0%
<u>wynik z działalności operacyjnej x 100 %</u>			
przychody netto ze sprzedaży produktów+ przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów+ pozostałe przychody operacyjne			

Wskaźnik zyskowość aktywów (%)			
<u>wynik finansowy netto x 100 %</u>	procent	-3,5 %	-6,3 %
średni stan aktywów			

Wskaźniki płynności	miernik	2020	2021
<b>Wskaźnik bieżącej płynności</b>	krotność	1,24	1,01
<u>aktywa obrotowe - należności z tyt. dostaw i usług powyżej 12 mc</u>			
zobowiązania krótkoterm. - zob. krótkoterm. powyżej 12 mc			
<b>Wskaźnik szybkiej płynności</b>	krotność	1,09	0,84
<u>aktywa obrot. - zapasy - kr.term.RMK czynne - należ.ztyt.dost.i usł.pow.12 mc-</u>			
zobowiązania krótkotermin. - zobow. z tyt.dostaw i usług pow. 12 mc			

Wskaźniki efektywności	miernik	2020	2021
<b>Rotacja należności (w dniach)</b>	w dniach	35	30
<u>średni stan należności z tytułu dostaw i usług x 365 dni</u>			
przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów			
<b>Rotacja zobowiązań (w dniach)</b>	w dniach	35	20
<u>średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług x 365 dni</u>			
przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów			

Wskaźniki zadłużenia	miernik	2020	2021
<b>Wskaźnik zadłużenia aktywów (%)</b> (zobowiązania długoterminowe+ zobowiązania krótkoterminowe+ <u>rezerwy na zobowiązania</u> ) x 100 % aktywa razem	procent	17	20 %
<b>Wskaźnik wypłacalności (zobowiązania długoterminowe+ zobowiązania krótkoterminowe+ <u>rezerwy na zobowiązania</u>) fundusz własny</b>	krotność	0,23	0,29%

Analiza powyższych wielkości i wskaźników wskazuje na wystąpienie w 2021 r. następujących tendencji:

- wskaźniki zyskowości wykazują wartości ujemne;
- wskaźniki płynności wykazują tendencję malejącą;
- okres rotacji należności uległ skróceniu z 35 dni w 2020 r. do 30 dni w 2021 r.,
- okres rotacji zobowiązań zmniejszył się z 30 dni w 2020 r. do 20 dni w 2021 r.
- wskaźniki zadłużenia wzrosły w porównaniu z 2020 r.

## Wyniki oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej za 2021 rok

Grupa	Wskaźniki	Wartość wskaźnika	Ocena uzyskana
<b>I. WSKAŹNIKI ZYSKOWNOŚCI</b>	Wskaźnik zyskowności netto (%)	-6,3%	0
	Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%)	-5,0%	0
	Wskaźnik zyskowność aktywów (%)	-6,3%	0
		<b>I. Razem</b>	<b>0</b>
<b>II. WSKAŹNIKI PŁYNNOŚCI</b>	Wskaźnik bieżącej płynności	1,01	8
	Wskaźnik szybkiej płynności	0,84	8
		<b>II. Razem</b>	<b>16</b>
<b>III. WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI</b>	Wskaźnik rotacji należności (w dniach)	30	3
	Wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	20	7
		<b>III. Razem</b>	<b>10</b>
<b>IV. WSKAŹNIKI ZADŁUŻENIA</b>	Wskaźnik zadłużenia aktywów (%)	20%	10
	Wskaźnik wypłacalności	0,29	10
		<b>IV. Razem</b>	<b>20</b>
<b>Łączna wartość punktów</b>			<b>46</b>

## 2.5. Analiza kosztów i przychodów działalności medycznej.

### 2.5.1. Analiza kosztów i przychodów wybranych komórek organizacyjnych.

Do analizy kosztów i przychodów wybrano komórki organizacyjne, które analizowane były w latach poprzednich z uwzględnieniem kosztów całkowitych na poradniach i oddziałach. Widać znaczne pogorszenie wyników na oddziałach szpitalnych oraz na oddziałach rehabilitacyjnych.

Szczegółową analizę porównawczą przedstawia poniższa tabela:

KOMÓRKA ORGANIZACYJNA	KOSZTY		PRZYCHODY		WYNIK FINANSOWY		WZROST/ SPADEK
	Rok 2020	Rok 2021	Rok 2020	Rok 2021	Rok 2020	Rok 2021	
<b>ODDZIAŁY SZPITALNE</b>							
<b>w tym:</b>	<b>44 459 436</b>	<b>50 092 986</b>	<b>39 851 414</b>	<b>43 150 882</b>	<b>-4 608 022</b>	<b>-6 942 103</b>	<b>-2 334 081</b>
Oddział Chorób Wewnętrznych	10 605 480	12 579 599	10 447 279	9 612 426	-158 201	-2 967 173	-2 808 972
Oddział Neonatologiczny	1 707 536	1 891 575	1 164 968	992 501	-542 568	-899 074	-356 506
Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii	4 446 033	4 783 755	3 598 859	3 481 851	-847 174	-1 301 903	-454 729
Oddział Pediatriczny	3 053 302	3 982 379	4 568 202	4 196 082	1 514 900	213 703	-1 301 197
Oddział Ginekologiczno-Położniczy	5 466 240	6 734 641	4 638 106	4 161 542	-828 134	-2 573 099	-1 744 965
Oddział Chirurgiczny	7 158 316	8 247 344	5 897 453	5 464 158	-1 260 863	-2 783 186	-1 522 323
Oddział Okulistyczny - ZCHJD	1 901 674	2 551 059	1 406 404	1 937 040	-495 270	-614 020	-118 750
Oddział Otolaryngologiczny	3 187 780	3 639 592	1 687 118	1 557 874	-1 500 662	-2 081 718	-581 056
<b>Oddziały Rehabilitacyjne</b>	<b>6 062 837</b>	<b>7 973 336</b>	<b>4 000 554</b>	<b>4 802 650</b>	<b>-2 062 283</b>	<b>-3 170 686</b>	<b>-1 108 403</b>
<b>PORADNIE SPECJALISTYCZNE w tym:</b>	<b>7 589 408</b>	<b>8 635 191</b>	<b>8 662 322</b>	<b>9 123 371</b>	<b>1 072 914</b>	<b>488 180</b>	<b>-584 734</b>
Poradnia Otolaryngologiczna	598 237	647 196	532 093	764 934	-66 144	117 739	183 883
Poradnia Urologiczna	317 834	357 079	397 451	374 980	79 617	17 901	-61 716
Poradnia Okulistyczna	857 065	1 038 018	832 720	1 160 524	-24 345	122 507	146 852
<b>Zespół Rehabilitacji Ambulatoryjnej</b>	<b>1 413 202</b>	<b>1 239 046</b>	<b>1 107 649</b>	<b>1 020 950</b>	<b>-305 553</b>	<b>-218 096</b>	<b>87 457</b>

## 2.5.2. Analiza przychodów i stopnia realizacji kontraktu z NFZ w odniesieniu do wykonania Planu finansowego SPWZOZ w Stargardzie.

Podstawowym źródłem przychodów SPWZOZ były przychody z tytułu udzielania świadczeń zdrowotnych w ramach umów zawartych z Zachodniopomorskim Oddziałem Wojewódzkim Narodowego Funduszu Zdrowia z siedzibą w Szczecinie. Pozostałe przychody zostały uzyskane na podstawie umów zawartych z innymi podmiotami leczniczymi, zakładami pracy oraz od pacjentów nieposiadających prawa do bezpłatnych świadczeń zdrowotnych.

Realizacja płatności za świadczone usługi następowała w cenach i ilościach wynikających z podpisanego kontraktu, w terminach miesięcznych na podstawie wystawionych przez SPWZOZ w Stargardzie faktur.

W okresie od 01.01.2021 roku do 31.12.2021 roku z tytułu umów zawartych pomiędzy SPWZOZ w Stargardzie, a ZOW NFZ w Szczecinie uzyskano wyższy od zaplanowanego przychód ogółem o 1 341 703 zł. Na taki stan rzeczy wpływ miały przede wszystkim środki finansowe przeznaczone na dodatki do wynagrodzeń z tytułu zapobiegania epidemii SARS-CoV-2, wypłacane personelowi medycznemu zgodnie z poleceniem Ministra Zdrowia z dnia 4 września 2020 roku (ze zm.), oraz finansowanie przez NFZ wzrostu wynagrodzeń w związku z przepisami *ustawy z dnia 28 maja 2021 roku o zmianie ustawy o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego niektórych pracowników zatrudnionych w podmiotach leczniczych oraz niektórych innych ustaw*. W zakresie przychodów wyłącznie z tytułu świadczeń zdrowotnych (obejmujących pozycje: system podstawowego szpitalnego zabezpieczenia świadczeń zdrowotnych, ambulatoryjną opiekę specjalistyczną, rehabilitację leczniczą, leczenie szpitalne, koordynowaną opiekę nad kobietą w ciąży, choroby zakaźne i stany nadzwyczajne) – uzyskano wyższą wartość przychodów o 597 477 zł.

Zmiany wartości ryczałtu PSZ dokonywane wydawanymi kolejno oświadczeniami Dyrektora NFZ ukształtowały ostatecznie zmniejszenie wartości ryczałtu PSZ o kwotę 128 151 zł. Na taką wartość wpływ miały następujące czynniki:

- kontynuacja wprowadzonych w 2020 roku zasad finansowania leczenia pacjentów covidowych, tj. ustalenia opłaty ryczałtowej za gotowość na II poziomie zabezpieczenia, jako równowartość pomniejszonej kwoty ryczałtu (PSZ) w związku z wyodrębnieniem potencjału dedykowanego dotychczas do realizacji świadczeń niezwiązanych z leczeniem pacjentów covidowych;
- wyodrębnienie z kwoty ryczałtu świadczeń:
  - na rzecz osób poniżej 18 roku życia,
  - udzielanych w poradniach specjalistycznych – od 1 lipca 2021 roku;
- zwiększenie wartości ryczałtu od września 2021 roku.

Do wyższej realizacji założeń planu finansowego po stronie przychodów z NFZ dotyczących umowy **ambulatoryjna opieka specjalistyczna (AOS)** przyczyniło się wypracowanie nadlimitów w Poradni Otolaryngologicznej, Okulistycznej i Urologicznej.

Na wartość niewykonanych w ramach umowy **LS**, obejmującej realizację świadczeń w Oddziale Otolaryngologicznym i Okulistycznym – Zespół Chirurgii Jednego Dnia największy wpływ miał fakt utworzenia w Oddziale Otolaryngologicznym łóżek covidowych w kwietniu 2021 roku. Taki stan rzeczy nie pozwolił na uzyskanie zakładanych przychodów do zakresu otolaryngologia - hospitalizacja z tytułu leczenia pacjentów laryngologicznych, otrzymano natomiast przychód z odrębnego finansowania w związku z leczeniem chorych na COVID-19 do umowy **choroby zakaźne i stany nadzwyczajne**. Dokonując analizy wykonań Oddziału Otolaryngologicznego w porównaniu do umowy z NFZ od czerwca 2021 roku należy zauważyć, że poziom realizacji wzrastał i ukształtował się średnio na poziomie 94%. Natomiast wykonanie kontraktu w Oddziale Okulistycznym – Zespół Chirurgii Jednego Dnia osiągnęło poziom 106%.

Uzyskanie niższego o ponad 120 tys. zł finansowania umowy o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej w rodzaju: świadczenia odrębnie kontraktowane w zakresie **KOC I** związane było z mniejszą liczbą porodów w SPWZOZ w Stargardzie.

### 2.5.3. Analiza wybranych zobowiązań SPWZOZ w Stargardzie

Samodzielny Publiczny Wielospecjalistyczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Stargardzie na dzień 31.12.2020 r. posiadał długoterminowe zobowiązania na łączną kwotę 1 983 112,00 zł: Wartość ta ulega zwiększeniu w 2021 roku o 392 148,00 zł i stan na 31.12.2021r. wynosi 2 375 260,00 zł, na którą składa się:

1. Pożyczka – Powiat Stargardzki zaciągnięta w dniu 09.04.2018 r. z przeznaczeniem na pokrycie zobowiązań.

Warunki finansowe pożyczki:

Wartość pożyczki: 1 200 000,00 zł

Oprocentowanie: 0,00%

Wysokość rat:

- I rata 331 734,00 zł do 30.11.2023 r.,
- II rata 331 734,00 zł do 30.11.2024 r.,
- III rata 268 266,00 zł do 30.11.2025 r.,
- IV rata 268 266,00 zł do 30.11.2026 r.

Warunki zabezpieczenia: brak

2. Zwiększenie odroczonego zobowiązania z tytułu podatku od nieruchomości wraz z opłatą prolongacyjną i odsetkami za lata 2019, 2020 i 2021 roku o wartość 392 148 zł: Sumaryczna wartość zaległości z tytułu podatku od nieruchomości stan na 31.12.2021 roku wynosi 1 175 260,00 zł. Termin spłaty odroczonego do 09.03.2024 roku.

Również zobowiązania krótkoterminowe wzrosły w stosunku do roku poprzedniego o wartość 404 675,18 zł.

Aktualna sytuacja finansowa SPWZOZ w Stargardzie nie pozwala na rozwój poprzez samodzielne przeprowadzanie zakupów inwestycyjnych w ramach uzyskiwanych przychodów na podstawie zawartych umów z NFZ oraz pozyskiwanych dodatkowych przychodów z tytułu statutowej działalności (wynajem pomieszczeń, komercyjne usługi dla kontrahentów). Dlatego też koniecznym jest realizacja zakupów przy wykorzystaniu dotacji od instytucji zewnętrznych (JST, podmioty gospodarcze).

W tym miejscu warto przypomnieć, że w przypadku braku możliwości regulowania w terminie zobowiązań wobec dostawców SPWZOZ naraża się na ponoszenie dodatkowych kosztów, np. za opóźnienia płatności w transakcjach handlowych, zgodnie z postanowieniami ustawy z 8 marca 2013 roku o terminach zapłaty w transakcjach handlowych - kontrahenci podmiotu leczniczego mogą naliczać odsetki. Ponadto, na podstawie ww. ustawy wierzycielowi, od dnia nabycia uprawnienia do odsetek przysługuje od dłużnika, bez wezwania, dodatkowa opłata, stanowiąca rekompensatę za koszty odzyskiwania należności. Dlatego jednym z najważniejszych priorytetów jest utrzymanie bieżącej płynności finansowej, tj. regulowanie zobowiązań w terminie.

### 3. PROPONOWANE DZIAŁANIA NAPRAWCZE.

#### 3.1. Kierunki ewentualnych zmian organizacyjnych w SPWZOZ w Stargardzie.

Przeprowadzona analiza zarządcza dokonana została w aspekcie komórek organizacyjnych, których działalność lecznicza generuje niekorzystne wyniki finansowe. W tym celu należało przedstawić ewentualne radykalne zmiany organizacyjne, których wykonanie mogłoby spowodować poprawę zakładanych rezultatów związanych z prowadzoną działalnością podstawową.

W wyniku przeprowadzonej weryfikacji, o której mowa powyżej określone zostały 4 warianty zmian organizacyjnych, których realizacja powinna nastąpić najpóźniej w 2023 roku:

1. Wariant likwidacji Oddziału Otolaryngologicznego.
2. Wariant likwidacji oddziałów Ginekologiczno-Położniczego i Oddziału Neonatologicznego.
3. Wariant przeniesienia części Oddziału Rehabilitacji Ogólnoustrojowej, Rehabilitacji Neurologicznej, Ośrodka Rehabilitacji Diennej oraz Pracowni Fizjoterapii z lokalizacji przy ul Staszica 16 do lokalizacji przy ul. Wojska Polskiego 27 do pomieszczeń, w których zlokalizowane są oddziały, o których mowa w wariantach 1 i 2.
4. Wariant likwidacji Oddziału Otolaryngologicznego z jednoczesnym utworzeniem w tej lokalizacji oddziału geriatrycznego.

Przedmiotowa analiza została przeprowadzona według stanu na dzień 30.06.2022 roku.

#### Wariant 1.

##### Oddział Otolaryngologiczny

Dane finansowe Oddziału za okres od stycznia do czerwca 2022:

przychody	911 153,00 zł
koszty bezpośrednie	1 255 584,00 zł
wynik po odjęciu kosztów bezpośrednich marża I	(-)344 431,00 zł
koszty pośrednie	517 247,00 zł
wynik po kosztach pośrednich	(-)861 678,00 zł
koszty zarządu	136 649,00 zł
wynik finansowy (strata)	(-)998 327,00 zł

Powyższe dane dotyczą wykonania planu finansowego za sześć miesięcy natomiast do analizy przyjęto wartości dotyczące całego roku tj. 12 miesięcy, stąd:

szacowane przychody roczne oddziału	1 822 306,00 zł
szacowane koszty bezpośrednie roczne	2 511 168,00 zł

#### Wniosek:

Przy likwidacji Oddziału Otolaryngologicznego, tj. utracie przychodów oraz nie występowaniu kosztów bezpośrednich związanych z funkcjonowaniem oddziału, które przewyższają wartość przychodów wystąpi oszczędność w wysokości 688 862,00 zł.



## Wariant 2

### Oddział Ginekologiczno- Położniczy oraz Neonatologiczny

Dane finansowe Oddziałów za okres od stycznia do czerwca 2022:

przychody	2 390 206,00 zł
koszty bezpośrednie	2 474 612,00 zł
wynik po odjęciu kosztów bezpośrednich marża I	(-)84 406,00 zł
koszty pośrednie	1 490 035,00 zł
wynik po kosztach pośrednich	(-)1 574 441,00 zł
koszty zarządu	306 542,00 zł
wynik finansowy (strata)	(-)1 880 983,00 zł

Powyższe dane dotyczą wykonania planu finansowego za 6 miesięcy natomiast do analizy przyjęto wartości dotyczące całego roku, tj. 12 miesięcy, stąd:

szacowane przychody roczne oddziału	4 780 412,00 zł
szacowane koszty bezpośrednie roczne	4 949 224,00 zł

#### Wniosek:

Przy likwidacji oddziałów Ginekologiczno – Położniczego oraz Neonatologicznego, tj. utracie przychodów oraz nie występowaniu kosztów bezpośrednich związanych z ich funkcjonowaniem, które również przewyższają wartość przychodów wystąpi oszczędność w wysokości 168 812,00 zł. Jest to oszczędność pozorna, która w związku z likwidacją oddziałów wymusi powstanie dodatkowych kosztów na oddziale pediatrii tytułem wynagrodzeń lekarzy w wysokości 337 360,00 zł, co przyniesie wynik finansowy w kwocie (-)168 548,00.

## Wariant 3

### Przeniesienie części Oddziału Rehabilitacji Ogólnoustrojowej, Rehabilitacji Neurologicznej, Ośrodka Rehabilitacji Diennej oraz Pracowni Fizjoterapii.

W przypadku rozważań dotyczących zmiany lokalizacji Oddziałów przy ul. Staszica, tj. Oddziału Rehabilitacji Ogólnoustrojowej, Rehabilitacji Neurologicznej, Ośrodka Rehabilitacji Diennej oraz Pracowni Fizjoterapii przedstawiono dane finansowe dotyczące wykonania planu finansowego za sześć miesięcy natomiast do analizy przyjęto oszacowane wartości dotyczące całego roku, tj. 12 miesięcy, stąd:

przychody	7 729 157,00 zł
koszty bezpośrednie	7 669 759,00 zł
wynik po odjęciu kosztów bezpośrednich marża I	59 398,00 zł
koszty pośrednie	1 745 988,00 zł
wynik po kosztach pośrednich	(-)1 686 590,00 zł
koszty zarządu	703 444,00 zł
wynik finansowy (strata)	(-)2 390 034,00 zł

Przeniesienie Oddziałów Rehabilitacji Ogólnoustrojowej i Neurologicznej w miejsce dotychczasowych Oddziałów: Otolaryngologicznego, Ginekologiczno – Położniczego i Neonatologicznego.

Koszty:

Od kosztów bezpośrednich Oddziałów Rehabilitacji wyłączono wynagrodzenia, które wynoszą:

Nazwa oddziału	Koszty bezpośrednie	Koszty wynagrodzeń	Koszty rzeczowe
<b>Rehabilitacja Ogólnoustrojowa</b>	1 738 191,00	1 349 281,00	388 910,00
<b>Rehabilitacja Neurologiczna</b>	1 221 136,00	1 093 147,00	127 989,00
	2 959 327,00	2 442 428,00	516 899,00

Od kosztów bezpośrednich Oddziałów: Otolaryngologicznego, Ginekologiczno-Położniczego i Neonatologicznego wyłączono wynagrodzenia, które wynoszą:

Nazwa oddziału	Koszty bezpośrednie	Koszty wynagrodzeń	Koszty rzeczowe
<b>Otolaryngologiczny</b>	1 255 584,00	1 089 188,00	166 396,00
<b>Ginekologiczno-Położniczy</b>	1 809 903,00	1 550 207,00	259 696,00
<b>Neonatologiczny</b>	664 709,00	565 460,00	99 249,00
	3 730 196,00	3 204 855,00	525 341,00

Do kosztów rzeczowych obecnie funkcjonujących Oddziałów: Otolaryngologicznego, Ginekologiczno-Położniczego, Neonatologicznego, tj. 525 341,00 zł dodajemy koszty wynagrodzeń Oddziału Rehabilitacji Ogólnoustrojowej i Neurologicznej, które wyniosą 1 700 000,00 zł.

W związku z powyższym koszty funkcjonowania Oddziałów Rehabilitacji Ogólnoustrojowej i Neurologicznej przy ul. Wojska Polskiego wyniosą 2 225 341,00 zł.

Przychody:

Przychody oddziałów Rehabilitacji Ogólnoustrojowej i Neurologicznej oraz planowany przychód przy uwzględnieniu 50% liczby łóżek

Nazwa oddziału	przychody	50% przychodów
<b>Rehabilitacja Ogólnoustrojowa</b>	1 696 458,00	848 229,00
<b>Rehabilitacja Neurologiczna</b>	1 353 927,00	676 963,00
<b>Razem</b>	3 050 385,00	1 525 192,00

Wynik:

Biorąc pod uwagę wartość przychodów 1 525 192,00 zł oraz kosztów w wysokości 2 225 341,00 zł otrzymujemy wynik za 6 miesięcy na poziomie (-)700 149,00 zł, co w ujęciu rocznym wyniesie (-)1 400 298,00 zł.

Likwidacja oddziałów: Otolaryngologicznego, Ginekologiczno-Położniczego, oraz Neonatologicznego spowoduje:

- Oddziału Otolaryngologicznego – powstanie oszczędność w wysokości 688.862 zł,
- Oddziału Ginekologiczno – Położniczy oraz Neonatologicznego – powstanie straty w wysokości 168 548,00 zł,

co w ostatecznym rozrachunku przyniesie dodatni wynik finansowy netto na poziomie 520 314,00 zł.

#### **Wniosek:**

Przy likwidacji Oddziałów Otolaryngologicznego, Ginekologiczno-Położniczego oraz Neonatologicznego otrzymujemy dodatni wynik finansowy netto o wartości 520 314,00 zł w skali roku. Natomiast przy przeniesieniu oddziałów rehabilitacyjnych z ul. Staszica na ul. Wojska Polskiego przy założeniu odpowiedniej ilości łóżek wygenerowana zostanie strata w kwocie 1 400 298,00 zł w skali roku, co finalnie powoduje ujemny wynik finansowy na poziomie 879 984,00 zł.

#### **Wariant 4**

Mając na względzie wniosek wynikający z wariantu 1, tj. przy likwidacji Oddziału Otolaryngologicznego „wystąpi oszczędność w wysokości 688 862,00 zł”- ta zaoszczędzona wartość w korelacji z planowanym wynikiem finansowym związanym z utworzeniem w tej lokalizacji Oddziału Geriatrycznego uzasadnia dokonanie takiego przedsięwzięcia.

Do analizy przyjęto dane dotyczące Oddziału Otolaryngologicznego oraz dane Oddziału Chorób Wewnętrznych, które przełożono na szacowane wartości przychodów i kosztów Oddziału Geriatrycznego z uwzględnieniem planowanej ilości łóżek, która wyniesie 12 szt.

Poniższe dane finansowe dotyczą okresu od stycznia do czerwca 2022:

planowane przychody	1 463 544,00 zł
Szacowane koszty bezpośrednie	1 116 257,00 zł
wynik po odjęciu kosztów bezpośrednich (marża I)	347 287,00 zł
koszty pośrednie	376 296,00 zł
wynik po kosztach pośrednich (marża II)	(-)29 009,00 zł
koszty zarządu	136 649,00 zł
wynik finansowy	(-)165.658,00 zł

Powyższe dane dotyczą wykonania planu finansowego za sześć miesięcy natomiast do analizy przyjęto wartości dotyczące całego roku tj. 12 miesięcy, stąd:

planowany przychód roczny oddziału	2 927 088,00 zł
szacowane koszty całkowite	3 258 404,00 zł

#### **Wniosek:**

Przy likwidacji Oddziału Otolaryngologicznego i utworzeniu w to miejsce Oddziału Geriatrycznego nastąpi poprawa wyniku finansowego ze straty generowanej przez Oddział Otolaryngologiczny w wysokości 998 327,00 zł (za 6 m-cy) do straty Oddziału Geriatrycznego w wysokości 165 658,00 zł. Wynik finansowy roczny oddziału Geriatrycznego wyniesie (-)331 316,00 zł.

Biorąc pod uwagę wartość oszczędności z tytułu likwidacji Oddziału Otolaryngologicznego oraz ujemnego wyniku finansowego z tytułu prowadzonej działalności w ramach Oddziału Geriatrycznego wystąpi zmniejszenie straty netto szpitala o kwotę około **1 665 338,00 zł**.

Jedną z najistotniejszych przeszkód w utworzeniu takiego oddziału jest brak lekarzy specjalistów w dziedzinie geriatry. W przypadku spełnienia warunku określonego w obowiązujących przepisach prawa, tj. zapewnienie lekarza specjalisty w dziedzinie geriatry – jeden etat przeliczeniowy - możliwe będzie przy wykorzystaniu własnego potencjału z grupy lekarzy internistów realizacja świadczeń w tym oddziale. Ponadto, dyrekcja szpitala będzie dążyć do uzyskania miejsca dla rezydenta – tak, aby w przyszłości wykształcić lekarza specjalistę w tej dziedzinie medycyny (około 2 lata).

**Uzasadnieniem do powstania Oddziału Geriatrycznego oprócz względów ekonomicznych jest również aspekt społeczny z uwagi na obecną sytuację demograficzną – „starzejące się społeczeństwo”.**

**W związku z brakiem merytorycznego uzasadnienia do realizacji wariantów nr 2 i 3, a także w przypadku braku możliwości realizacji wariantu nr 4 z uwagi na przytoczone powyżej przeszkody, na bieżąco w oparciu o aktualne potrzeby i możliwości zarówno w potencjale osobowym i lokalowym zostaną zaproponowane inne warianty uwzględniające zrealizowanie wariantu nr 1.**

### **3.2. Optymalizacja działalności ambulatoryjnej opieki specjalistycznej i diagnostycznej w kierunku poprawy wyniku finansowego SPWZOZ w Stargardzie.**

W celu poprawy wyniku finansowego koniecznym jest zoptymalizowanie kosztów funkcjonowania działalności podstawowej poprzez m. in. rozwój i zwiększenie dostępności do świadczeń ambulatoryjnych zarówno w poradniach specjalistycznych w szczególności w zakresie Poradni Kardiologicznej, w tym świadczeń obejmujących kardiologię dziecięcą, Poradni Okulistycznej, Poradni Urologicznej, Poradni Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej oraz Poradni Otolaryngologicznej, jak również w ramach działalności diagnostycznej w pracowniach: Endoskopii i Tomografii Komputerowej.

Najbardziej istotnym założeniem jest utrzymanie dostępności do świadczeń w Poradni Ginekologiczno-Położniczej na dotychczasowym poziomie z tendencją zwiększenia realizacji świadczeń w tym zakresie mając na uwadze konieczność utrzymania Koordynowanej Opieki nad Kobieta w Cięży (KOC). Planowane jest pozyskanie nowych realizatorów świadczeń.

## Działania optymalizacyjne.

### **Poradnia kardiologiczna**

Założenie:

Zwiększenie realizacji świadczeń – wzrost przychodów o 35% w stosunku do aktualnych wykonań.

W pierwszym półroczu 2022 roku pozyskano nowych realizatorów świadczeń tj. lekarzy specjalistów w zakresie kardiologii. Zwiększona została dostępność godzinowa tygodniowo w tej poradni. Ponadto w związku z zakupem kolejnego aparatu USG echo serca możliwe będzie wykonywanie zwiększonej ilości badań diagnostycznych na rzecz pacjentów ambulatoryjnych. Dodatkowo planowana jest realizacja świadczeń w zakresie kardiologii dziecięcej.

Analiza danych finansowych:

Dane finansowe Poradni za okres od stycznia do czerwca 2022:

przychód (wykonanie)	628 137,00 zł
zakładany wzrost przychodów o 35%	219 848,00 zł
łącznie przychód	847 985,00 zł
koszty bezpośrednie	506 581,00 zł
zakładany wzrost kosztów z tyt. wynagrodzeń lekarzy (219 848 /1,21 cena za punkt rozliczeniowy = 181 693 x 0,60 koszt osobowy lekarza = 109 016)	109 016,00 zł
koszty bezpośrednie	615 597,00 zł
wynik po odjęciu kosztów bezpośrednich	232 388,00 zł
koszty pośrednie	57 100,00 zł
wynik po kosztach pośrednich	175 288,00 zł
koszty zarządu	42 043,00 zł
koszty całkowite	714 740,00 zł
wynik finansowy	133 245,00 zł

Dane dotyczą wykonania planu finansowego za 6 miesięcy natomiast do analizy przyjęto wartości dotyczące całego roku tj. 12 miesięcy, stąd:

roczny przychód szacowany	1 695 970,00 zł
roczne koszty całkowite szacowane	1 429 480,00 zł

### **Wniosek:**

W przypadku zwiększenia wartości przychodów o 35% i przy planowanym wzroście kosztów wynagrodzeń lekarzy poradnia będzie generować zysk w wysokości 266.490,00 zł.

## Poradnia Okulistyczna

Założenie:

Zwiększenie realizacji świadczeń – wzrost przychodów o 15% w stosunku do aktualnych wykonanych.

Aktualnie w poradni udziela świadczeń trzech lekarzy. Potencjał lokalowy umożliwia przyjęcia pacjentów jednocześnie przez wszystkich lekarzy (trzy gabinety lekarskie). Z każdym lekarzem współpracuje dedykowana sekretarka medyczna – niniejsze powodują zoptymalizowanie ilości przyjmowanych pacjentów. Planowane jest zwiększenie dostępności godzinowej tygodniowo dla jednego z lekarzy.

Analiza danych finansowych:

przychód (wykonanie)	820 332,00 zł
zakładany wzrost przychodów o 15%	123 050,00 zł
łącznie przychód	943 382,00 zł
koszty bezpośrednie	578 704,00 zł
zakładany wzrost kosztów z tyt. Wynagrodzeń lekarzy (123 050 /1,11 cena za punkt rozliczeniowy = 110 856 x 0,60 koszt osobowy lekarza = 66 514)	66.514,00 zł
koszty bezpośrednie	645 218,00 zł
wynik po odjęciu kosztów bezpośrednich	298 164,00 zł
koszty pośrednie	35 255,00 zł
wynik po kosztach pośrednich	262 909,00 zł
koszty zarządu	45 775,00 zł
koszty całkowite	726 248,00 zł
wynik finansowy	217 134,00 zł

Powyższe dane dotyczą wykonania planu finansowego za sześć miesięcy natomiast do analizy przyjęto wartości dotyczące całego roku tj. 12 miesięcy, stąd:

roczny przychód szacowany	1 886 764,00 zł
roczne koszty całkowite szacowane	1 452 496,00 zł

### Wniosek:

W przypadku zwiększenia wartości przychodów o 15% i przy planowanym wzroście kosztów wynagrodzeń lekarzy poradnia będzie generować zysk w wysokości 434 268,00 zł.

## Poradnia Otolaryngologiczna

Założenie:

Zwiększenie realizacji świadczeń – wzrost przychodów o 30% w stosunku do aktualnych wykonań.

Świadczenia w poradni realizowane są niezależnie w dwóch gabinetach lekarskich. Mając na uwadze zaproponowane warianty m. in. dotyczące likwidacji Oddziału Otolaryngologicznego do wykorzystania pozostanie sprzęt i aparatura medyczna umożliwiające utworzenie kolejnych gabinetów lekarskich i zwiększenie dostępności godzinowej tygodniowo przy wykorzystaniu obecnej infrastruktury. Związane to będzie z utrzymaniem dotychczasowego potencjału osobowego (lekarze).

Analiza danych finansowych:

Dane finansowe Poradni za okres od stycznia do czerwca 2022:

przychód (wykonanie)	419 866,00 zł
zakładany wzrost przychodów o 30%	125 960,00 zł
łącznie przychód	545 826,00 zł
koszty bezpośrednie	266 829,00 zł
zakładany wzrost kosztów z tyt. Wynagrodzeń lekarzy (125 960/1,15 cena za punkt rozliczeniowy = 109 530 x 0,46 koszt osobowy lekarza = 50 384)	50 384,00 zł
koszty bezpośrednie	317 213,00 zł
wynik po odjęciu kosztów bezpośrednich	228 613,00 zł
koszty pośrednie	110 574,00 zł
wynik po kosztach pośrednich	118 039,00 zł
koszty zarządu	28 242,00 zł
koszty całkowite	456 029,00 zł
wynik finansowy	89 797,00 zł

Powyższe dane dotyczą wykonania planu finansowego za sześć miesięcy natomiast do analizy przyjęto wartości dotyczące całego roku tj. 12 miesięcy, stąd:

roczny przychód szacowany	1 091 652,00 zł
roczne koszty całkowite szacowane	912.058,00 zł

### Wniosek:

W przypadku zwiększenia wartości przychodów o 30% i przy planowanym wzroście kosztów wynagrodzeń lekarzy poradnia będzie generować zysk w wysokości 179 594,00 zł.

## Poradnia Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej

Założenie:

Zwiększenie realizacji świadczeń – wzrost przychodów o 40% w stosunku do aktualnych wykonań.

Poradnia funkcjonuje dwa dni w tygodniu. W związku z faktem, iż aktualnie w Oddziale Chirurgii Ogólnej wykonywane są dodatkowo przez lekarzy ortopedów świadczenia zdrowotne w zakresie narządu ruchu, zasadnym jest, aby w uzupełnieniu realizacja tych świadczeń była dokonywana w ramach Poradni Chirurgii Urazowo – Ortopedycznej. Mowa tutaj m. in. o kwalifikowaniu do zabiegów operacyjnych, których wykonanie jest niemożliwe w warunkach ambulatoryjnych z jednoczesną kontrolą zastosowanego leczenia zabiegowego (świadczenia po hospitalizacyjne) podczas dalszego postępowania terapeutycznego w poradni.

Niniejsze wiąże się ze zwiększeniem dostępności godzinowej tygodniowo w poradni przez lekarzy ortopedów.

Dane finansowe Poradni za okres od stycznia do czerwca 2022:

przychód (wykonanie)	196 091,00 zł
zakładany wzrost przychodów o 40%	78 436,00 zł
łącznie przychód	274 527,00 zł
koszty bezpośrednie	163 537,00 zł
zakładany wzrost kosztów z tyt. Wynagrodzeń lekarzy (78 436/1,21 cena za punkt rozliczeniowy = 64 823 x 0,6 koszt osobowy lekarza = 38 894)	38 894,00 zł
koszty bezpośrednie	202 431,00 zł
wynik po odjęciu kosztów bezpośrednich	72 096,00 zł
koszty pośrednie	31 402,00 zł
wynik po kosztach pośrednich	40 694,00 zł
koszty zarządu	14 557,00 zł
koszty całkowite	248 390,00 zł
wynik finansowy	26 137,00 zł

Powyższe dane dotyczą wykonania planu finansowego za sześć miesięcy natomiast do analizy przyjęto wartości dotyczące całego roku tj. 12 miesięcy, stąd:

roczny przychód szacowany	549 054,00 zł
roczne koszty całkowite szacowane	496 780,00 zł

### Wniosek:

W przypadku zwiększenia wartości przychodów o 40% i przy planowanym wzroście kosztów wynagrodzeń lekarzy poradnia będzie generować zysk w wysokości 52 274,00 zł.



## Poradnia Urologiczna

Założenie:

Zwiększenie realizacji świadczeń – wzrost przychodów o 35% w stosunku do aktualnych wykonań.

W związku z trudną sytuacją kadrową poradnia w pierwszym półroczu funkcjonowała średnio jeden dzień w tygodniu. Od maja br. do sierpnia świadczeń udzielał tylko jeden lekarz (drugi wypowiedział umowę w tym zakresie). Przychody z tytułu działalności poradni nie osiągnęły wartości określonej w umowie z NFZ (niewykonania). Mając na uwadze fakt, iż udało się pozyskać dwóch nowych realizatorów świadczeń, którzy przyjmują pacjentów w poradni od sierpnia br. można przyjąć wyżej wymienione założenie.

Dane finansowe Poradni za okres od stycznia do czerwca 2022:

przychód (wykonanie)	178 450,00 zł
zakładany wzrost przychodów o 35%	62 458,00 zł
łącznie przychód	240 908,00 zł
koszty bezpośrednie	149 911,00 zł
zakładany wzrost kosztów z tyt. Wynagrodzeń lekarzy (62 458/1,21 cena za punkt rozliczeniowy = 51 618 x 0,6 koszt osobowy lekarza = 30 971)	30 971,00 zł
koszty bezpośrednie	180 882,00 zł
wynik po odjęciu kosztów bezpośrednich	60 026,00 zł
koszty pośrednie	13 469,00 zł
wynik po kosztach pośrednich	46 557,00 zł
koszty zarządu	12 235,00 zł
koszty całkowite	206 586,00 zł
wynik finansowy	34 322,00 zł

Powyższe dane dotyczą wykonania planu finansowego za sześć miesięcy natomiast do analizy przyjęto wartości dotyczące całego roku tj. 12 miesięcy, stąd:

roczny przychód szacowany	481 816,00 zł
roczne koszty całkowite szacowane	413 172,00 zł

### Wniosek:

W przypadku zwiększenia wartości przychodów o 35% i przy planowanym wzroście kosztów wynagrodzeń lekarzy poradnia będzie generować zysk w wysokości 68 644,00 zł.

## Poradnia Ginekologiczno-Położnicza

Założenie:

Zwiększenie realizacji świadczeń – wzrost przychodów o 110% w stosunku do aktualnych wykonanych.

Do maja br. realizacja świadczeń była znacząco ograniczona do minimum z uwagi na absencję chorobową lekarza, który według harmonogramu pracy powinien zapewniać dostępność w wymiarze około 36h/tygodniowo. W związku z tym nie udało się osiągnąć poziomu finansowania świadczeń na poziomie określonym w umowie z NFZ. Pozyskano dodatkowo dwóch lekarzy, którzy mają zapewnić ciągłość udzielania świadczeń na rzecz pacjentek obsługiwanych również w ramach programu KOC.

Dane finansowe Poradni za okres od stycznia do czerwca 2022:

przychód (wykonanie)	106 189,00 zł
zakładany wzrost przychodów o 110%	116 808,00 zł
łącznie przychód	222 997,00 zł
koszty bezpośrednie	127 493,00 zł
zakładany wzrost kosztów z tyt. Wynagrodzeń lekarzy (62 458/1,21 cena za punkt rozliczeniowy = 51 618 x 0,6 koszt osobowy lekarza = 30 971)	57 921,00 zł
koszty bezpośrednie	185 414,00 zł
wynik po odjęciu kosztów bezpośrednich	37 583,00 zł
koszty pośrednie	26 042,00 zł
wynik po kosztach pośrednich	11 541,00 zł
koszty zarządu	11 495,00 zł
koszty całkowite	222 951,00 zł
wynik finansowy	46,00 zł

Powyższe dane dotyczą wykonania planu finansowego za sześć miesięcy natomiast do analizy przyjęto wartości dotyczące całego roku tj. 12 miesięcy, stąd:

roczny przychód szacowany	445 994,00 zł
roczne koszty całkowite szacowane	445 902,00 zł

### Wniosek:

W przypadku zwiększenia wartości przychodów o 110% i przy planowanym wzroście kosztów wynagrodzeń lekarzy poradnia będzie generować zysk w wysokości 92,00 zł

## Pracownia tomografii komputerowej

Założenie:

Zwiększenie realizacji świadczeń – wzrost przychodów o 10% w stosunku do aktualnych wykonań.

Stan pandemii koronawirusa SARS-CoV-2 spowodował zmniejszenie realizacji świadczeń w tym zakresie w związku z koniecznością wyodrębnienia dostępności dla pacjentów z podejrzeniem lub zakażonych tym patogenem (po każdym badaniu należało odpowiednio przygotować pomieszczenie – zmniejszenie ilości badań). Ponadto w związku z awarią tomografu w pierwszym półroczu 2022 roku nie wykonywano tej diagnostyki na rzecz pacjentów ambulatoryjnych. Aktualnie dostępność do świadczeń jest praktycznie nieograniczona w związku z tym założenie jest osiągalne.

Dane finansowe Pracowni za okres od stycznia do czerwca 2022:

przychody NFZ (wykonanie)	463 243,00 zł
zakładany wzrost przychodów o 10%	46 324,00 zł
łącznie przychód	509 567,00 zł
koszty	259 247,00 zł
zakładany wzrost kosztów z tytułu wynagrodzeń lekarzy i innych kosztów	10 320,00 zł
razem koszty	269 567,00 zł
wynik finansowy	240 000,00 zł

Powyższe dane dotyczą wykonania planu finansowego za sześć miesięcy natomiast do analizy przyjęto wartości dotyczące całego roku tj. 12 miesięcy, stąd:

roczny przychód szacowany	1 019 134,00 zł
roczne koszty całkowite szacowane	539 134,00 zł

### Wniosek:

W przypadku zwiększenia wartości przychodów o 10% i przy planowanym wzroście kosztów wynagrodzeń lekarzy pracownia będzie generować zysk w wysokości 480 000,00 zł.

## Pracownia endoskopii

Założenie:

Zwiększenie realizacji świadczeń – wzrost przychodów o 20% w stosunku do aktualnych wykonań.

Od kwietnia br. zwiększono dostępność godzinową tygodniowo w związku z pozyskaniem dodatkowego lekarza specjalisty (endoskopisty).

Dane finansowe Pracowni za okres od stycznia do czerwca 2022:

przychody NFZ (wykonanie)	345 898,00 zł
zakładany wzrost przychodów o 20%	69 180,00 zł
łącznie przychód	415 078,00 zł
koszty	345 717,00 zł
zakładany wzrost kosztów z tyt. Wynagrodzeń lekarzy	25 309,00 zł
razem koszty	371 026,00 zł
wynik finansowy	44 052,00 zł

Powyższe dane dotyczą wykonania planu finansowego za sześć miesięcy natomiast do analizy przyjęto wartości dotyczące całego roku tj. 12 miesięcy, stąd:

szacowane przychody roczne	830 156,00 zł
szacowane koszty roczne	742 052,00 zł

### Wniosek:

W przypadku zwiększenia wartości przychodów o 20% i przy planowanym wzroście kosztów wynagrodzeń lekarzy pracownia będzie generować zysk w wysokości 88 104,00 zł.

## Ośrodek rehabilitacji dziennej

Założenie:

Zwiększenie realizacji świadczeń – wzrost przychodów o 40% w stosunku do aktualnych wykonań.

Zniesienie wybranych obostrzeń i algorytmów postępowania związanych z transmisją koronawirusa SARS-CoV-2, a także zwiększenie dostępności do świadczeń udzielanych przez lekarza kwalifikującego i modyfikującego zleconą terapię uzasadnia zaproponowane założenie

Dane finansowe ośrodka za okres od stycznia do czerwca 2022:

przychód (wykonanie)	326 177,00 zł
zakładany wzrost przychodów o 40%	130 471,00 zł
łącznie przychód	456 648,00 zł
koszty bezpośrednie	310 719,00 zł
zakładany wzrost kosztów z tyt. Wynagrodzeń lekarzy (310 719 x 15% = 46.608)	46 608,00 zł

koszty bezpośrednie	357 327,00 zł
wynik po odjęciu kosztów bezpośrednich	99 321,00 zł
koszty pośrednie	39 170,00 zł
wynik po kosztach pośrednich	60 151,00 zł
koszty zarządu	26 159,00 zł
koszty całkowite	422 656,00 zł
wynik finansowy	33 992,00 zł

Powyższe dane dotyczą wykonania planu finansowego za sześć miesięcy natomiast do analizy przyjęto wartości dotyczące całego roku tj. 12 miesięcy, stąd:

roczny przychód szacowany	913 296,00 zł
roczne koszty całkowite szacowane	845 312,00 zł

#### **Wniosek:**

W przypadku zwiększenia wartości przychodów o 40% i przy planowanym wzroście kosztów wynagrodzeń lekarzy poradnia będzie generować zysk w wysokości 67 984,00 zł.

W poniżej tabeli zestawiono syntetycznie dane dotyczące zaproponowanych działań naprawczych w zakresie optymalizacji działalności ambulatoryjnej opieki specjalistycznej i diagnostycznej oraz rehabilitacji ambulatoryjnej.

Lp.	Nazwa jednostki	Wynik finansowy na 30.06.2022	Zakładany wynik finansowy po działaniach optymalizacyjnych	Różnica
1	Poradnia kardiologiczna	22.412	133.245	110.833
2	Poradnia okulistyczna	160.598	217.134	56.536
3	Poradnia otolaryngologiczna	14.220	89.797	75.577
4	Poradnia Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej	-13.404	26.137	39.541
5	Poradnia Urologiczna	2.835	34.322	31.487
6	Poradnia Ginekologiczno-Położnicza.	-58.840	46	58.886
7	Pracownia Tomografii Komputerowej	193.676	240.000	46.324
8	Pracownia Endoskopii	180	44.052	43.872
9	Ośrodek Rehabilitacji Diennej	-49.871	33.992	83.863
	razem	271.806	818.725	546.919

### 3.3. Strategiczna poprawa funkcjonowania SPWZOZ w Stargardzie pod względem ekonomiczno - finansowym i organizacyjnym w wymiarze długoterminowym.

Przedstawiony w czerwcu 2018 roku PN zobrazował długoterminowy cel ograniczenia kosztów funkcjonowania działalności rehabilitacyjnej, który w dalszym ciągu pozostaje, jako aktualny do zrealizowania. Charakter tego celu można uznać, jako strategiczny, a jego status realizacji z każdym rokiem działalności staje się coraz pilniejszy.

Celem tym jest dążenie do przeniesienia ośrodka do lokalizacji przy ul. Wojska Polskiego z docelowym zbyciem wykorzystywanych obiektów przy ul. Staszica. Jak wskazywano przywołanym PN - technologia, w jakiej wybudowano szpital rehabilitacyjny przy ul. Staszica (wykorzystane materiały budowlane, instalacyjne, ergonomia) powoduje, że koszty eksploatacji obiektów są bardzo wysokie. Zwrócono również uwagę na fakt dewastacji budynków, który w niedługim czasie będzie wymagał kosztochłonnych remontów (co aktualnie się odbywa). SPWZOZ w Stargardzie nie dysponuje bazą lokalową umożliwiającą przeniesienie przedmiotowej działalności. Przeniesienie jej do pomieszczeń, w których funkcjonują Oddziały: otolaryngologiczny, położniczo- ginekologiczny i neonatologiczny (wariant 3 ewentualnych zmian organizacyjnych) nie znajduje uzasadnienia ekonomicznego.

W związku z tym pożądanym jest w przyszłości wybudowanie pawilonu w lokalizacji przy ul. Wojska Polskiego w nowoczesnej technologii z możliwością adaptacji dachu do celów utworzenia lądowiska dla helikopterów LPR. Docelowo planowane jest wybudowanie dwóch kondygnacji (nadziemne) do celów działalności leczniczej (sale łóżkowe, baza zabiegowa) oraz jednej kondygnacji podziemnej dedykowanej do celów technicznych, magazynowych czy administracyjnych, itp. Takie działanie spowoduje centralizację świadczonych usług w jednym miejscu, zapewni możliwość zwiększenia dostępności do diagnostyki medycznej i konsultacji specjalistycznych w ramach działalności rehabilitacji.

W nowoutworzonej lokalizacji należy skupić uwagę na realizacji świadczeń w ramach Ośrodka rehabilitacji dziennej, a także stacjonarnej działalności w zakresie:

- rehabilitacji neurologicznej ukierunkowanej na realizację wczesnego usprawniania po przebytych udarach mózgowych,
- rehabilitacji ogólnoustrojowej ukierunkowanej na realizację wczesnego usprawniania po przebytych urazach narządu ruchu w wyniku wypadków.

W związku z brakiem finansowych środków własnych na realizację przedsięwzięcia zasadnym jest ich pozyskanie ze źródeł zewnętrznych (JST, Polski Ład).

Zanim jednak zostaną poczynione starania w kierunku realizacji tego założenia wymagane jest otrzymanie pozytywnej opinii o celowości inwestycji wydanej przez Wojewodę zachodniopomorskiego na podstawie art. 95d ustawy z dnia 27 sierpnia 2004 roku o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (Dz. U. 2021.1285 t.j. z dnia 2021.07.14 ze zmianami).

Potrzeby społeczne oraz korzyści finansowe potwierdzają w dalszym ciągu konieczność rozwoju w obszarze rehabilitacji leczniczej w zakresie stacjonarnej rehabilitacji ogólnoustrojowej, jak i neurologicznej. W związku z tym aktualne jest w dalszym ciągu czynienie starań ukierunkowanych na utworzenie takiego ośrodka rehabilitacji.

Zrealizowanie zaproponowanych działań naprawczych wpłynie na stabilizację i poprawę funkcjonowania podmiotu zarówno w wymiarze społecznym, jak i finansowym.

## 4. REZULTATY WDROŻONYCH DZIAŁAŃ NAPRAWCZYCH

Realizowane od 2018 roku Programy Naprawcze określają główne kierunki działań zmierzające do poprawy kondycji finansowej SPWZOZ w Stargardzie. Znaczna część wskazanych działań została zrealizowana i ujawniła ich zasadność, co przedstawia poniższa tabela.

**Porównanie wyników finansowych prognozowanych w PN i faktycznie osiągniętych w 2021 roku.**

	2021 Prognoza	2021 Wykonanie	% wykonania
<b>Przychody ogółem</b>	77 241 385,00	78 754 250,39	101,96%
<b>Koszty ogółem</b>	83 448 796,00	83 704 258,78	100,31%
<b>Wynik finansowy</b>	-6 207 411,00	-4 950 008,39	79,74%
<b>Wynik kasowy (wynik finansowy po odjęciu amortyzacji)</b>	-1 721 266,00	-448 093,50	26,03%

Z powyższych danych widać, że uzyskano wyższy przychód od zakładanego. Wzrost przychodów dotyczył głównie przychodów ze sprzedaży w tym wzrost środków finansowych przeznaczonych na wzrost wynagrodzeń. Pomimo wzrostu wynagrodzeń dotyczących dodatkowych świadczeń dla pielęgniarek i ratowników, które nie były ujęte w prognozie oraz znacznego wzrostu opłat za media udało się praktycznie pokryć wykonanie kosztów z prognozą.

Przedstawione dane wskazują, że działania naprawcze wszczęte w 2021 roku spowodowały poprawę wyniku ponad zakładany. Niniejsze utwierdza w przekonaniu o konieczności dalszej realizacji przyjętych założeń i rozwiązań.

## 5. PROGNOZA SYTUACJI EKONOMICZNO-FINANSOWEJ SPWZOZ W STARGARDZIE NA LATA 2022-2024

Według założeń w latach wcześniejszych do opracowania prognozy kosztów i przychodów na lata następne wykorzystywano Wieloletni Plan Finansowy Państwa na poszczególne lata. Z uwagi na to, że przewidywana inflacja na 2022 rok wynosiła 3,1%, natomiast stan na sierpień 2022r wynosił 16,1% Zmuszeni jesteśmy na nowo oszacować plan finansowy.

### 5.1. Prognoza skutków finansowych zmian w zakresie wynagrodzeń w ochronie zdrowia

Zgodnie z aktualnie obowiązującym stanem prawnym na podmioty lecznicze nałożono obowiązek dokonywania wzrostu wynagrodzeń.

Podobnie jak w latach poprzednich w połowie roku wchodzi w życie ustawa o wzroście minimalnego wynagrodzenia pracowników ochrony zdrowia. Również w 2022 roku weszły

w życie przepisy tej ustawy gwarantującej od 1 lipca 2022 roku wzrost minimalnego wynagrodzenia zasadniczego.

W założeniach do planu finansowego nie uwzględniono wzrostu kosztów wynagrodzeń na lata kolejne z uwagi na brak informacji o zasadach finansowania. Dodatkowo nie jesteśmy w stanie przewidzieć wpływu postanowień ustawy zwanej Polskim Ładem tj. Ustawa z dnia 29 października 2021 roku o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych oraz niektórych innych ustaw (Dz.U.2021.Poz.2105 z dnia 23.11.2021).

Z uwagi na powyższe dane nie jesteśmy w stanie przewidzieć, jakie skutki finansowe wynikną z tytułu zmian w zakresie wynagrodzeń w ochronie zdrowia.

## 5.2. Zmiany w zarządzaniu i organizacji

W dalszym ciągu aktualnym jest optymalizacja działań organizacyjnych w zakresie wzrostu przychodów oraz ograniczenia kosztów poprzez realizację poniższych działań:

- kontrole wykonania ryczałtu;
- realizacja świadczeń pozaryczałtowych ponad limit ustalony w umowie;
- rozszerzenie pakietu realizowanych procedur o świadczenia objęte wyższą wyceną NFZ w ramach działalności funkcjonujących obecnie komórek organizacyjnych.

## 5.3. Prognoza sytuacji ekonomiczno-finansowej SPWZOZ na lata 2022-2024

### Opis przyjętych założeń.

Samodzielny Publiczny Wielospecjalistyczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Stargardzie prowadzi gospodarkę finansową na zasadach określonych w ustawie o działalności leczniczej. Prognoza na lata 2022-2024 została opracowana zgodnie z art. 52 ustawy o działalności leczniczej.

W prognozach sytuacji ekonomiczno-finansowej na kolejne trzy lata obrotowe założono uzyskanie ujemnego wyniku finansowego tj. w 2022 roku do - 5 658 368 zł, w 2023 roku do - 5 550 656 zł i w 2024 roku do - 5 540 500 zł.

### Założenia do prognozy przychodów i kosztów

Do prognozy przychodów na lata 2022-2024 przyjęto, że zakres realizowanych świadczeń ze środków publicznych będzie obejmował wdrożone działania naprawcze we właściwych zakresach dotychczasowej działalności podmiotu.

W wyniku wdrożenia i realizacji działań naprawczych prognozuje się wyniki finansowe SPWZOZ na lata 2022 – 2024 zgodnie z poniższą tabelą.

### Prognozowane wyniki finansowe SPWZOZ na lata 2022 – 2024

	2022	2023	2024
<b>Przychody ogółem</b>	<b>70 454 198,00 zł</b>	<b>72 567 824,00 zł</b>	<b>74 744 859,00 zł</b>
<b>Koszty ogółem</b>	<b>76 456 606,00 zł</b>	<b>78 118 480,00 zł</b>	<b>80 285 358,00 zł</b>
<b>Wynik finansowy</b>	<b>- 5 999 408,00 zł</b>	<b>- 5 550 656,00 zł</b>	<b>- 5 540 500,00zł</b>
<b>Wynik kasowy (wynik finansowy po odjęciu amortyzacji)</b>	<b>- 1 513 268,00 zł</b>	<b>- 1 359 960,00 zł</b>	<b>- 1 340 200,00zł</b>



Pomimo, że w latach 2023 i 2024 planowany jest wzrost kosztów ogółem to prognozowany wynik finansowy ulegnie poprawie w stosunku do 2022 roku. Dodatkowo należy zwrócić uwagę na tendencję malejącą wyniku zysku/straty bez amortyzacji.

## **6. MONITORING REALIZACJI DZIAŁAŃ NAPRAWCZYCH**

Dyrekcja SPWZOZ na bieżąco prowadzi monitoring realizowanych działań naprawczych i w miarę potrzeby dokonuje stosownych korekt.

W najbliższym okresie należy zdefiniować trzy podstawowe ryzyka zewnętrzne mogące mieć negatywny wpływ na realizację założeń przyjętych w niniejszym PN na 2022 – 2024, mowa tutaj o:

1. Częstych zmianach systemowych w zakresie finansowania świadczeń w ochronie zdrowia;
2. Dynamicznym wzroście kosztów funkcjonowania placówki z uwagi na wysoki poziom inflacji;
3. Permanentnych żądaniach płacowych personelu medycznego z uwagi na fakt braku fachowej kadry na rynku pracy.

Ponadto Dyrektor SPWZOZ w Stargardzie na bieżąco analizuje zmiany formalno-prawne wprowadzane w systemie ochrony zdrowia, rozpatruje wszelkie możliwe dostosowania statutowej działalności do nowych uwarunkowań, dających możliwość poprawy efektywności funkcjonowania SPWZOZ w Stargardzie i jego dalszego rozwoju.