

**UCHWAŁA** Nr 176 . 31 .2019  
**ZARZĄDU POWIATU W SIERPCU**  
z dnia 24 października 2019 r.

**w sprawie wniesienia pod obrady Rady Powiatu w Sierpcu projektu uchwały w sprawie zatwierdzenia programu naprawczego Samodzielnego Publicznego Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej w Sierpcu**

Na podstawie art. 32 ust. 1 i ust. 2 pkt 1 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (t.j. Dz.U. z 2019 r. poz. 511) oraz § 64 ust. 1 pkt 2 i § 77 ust. 1 Statutu Powiatu Sierpeckiego uchwalonego Uchwałą Rady Powiatu w Sierpcu Nr 22.IV.2018 z dnia 28 grudnia 2018 r. (Dz. Urz. Woj. Maz. z 2019 r. poz. 499) uchwała się, co następuje:

§ 1. Wnosi się pod obrady Rady Powiatu w Sierpcu projekt uchwały w sprawie zatwierdzenia programu naprawczego Samodzielnego Publicznego Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej w Sierpcu, w brzmieniu stanowiącym załącznik do niniejszej uchwały.

§ 2. Wykonanie uchwały powierza się Przewodniczącemu Zarządu.

§ 3. Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Zarząd:

- 1) Turalski Mariusz - Przewodniczący
- 2) Ocicki Jarosław - członek
- 3) Cześnik Andrzej - członek
- 4) Krystek Sławomir - członek
- 5) Różański Kamil - członek

  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**UCHWAŁA Nr . .2019  
RADY POWIATU W SIERPCU  
z dnia października2019 r.**

**w sprawie zatwierdzenia programu naprawczego Samodzielnego Publicznego Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej w Sierpcu**

Na podstawie art. 12 pkt 11 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (t.j. Dz.U. z 2019 r. poz. 511Z późn. zm.) w związku z art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (t.j. Dz. U. z 2018 r. poz. 2190 z późn. zm.) uchwala się, co następuje:

**§ 1.** Zatwierdza się program naprawczy Samodzielnego Publicznego Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej w Sierpcu, stanowiący załącznik do niniejszej uchwały.

**§ 2.** Wykonanie uchwały powierza się Zarządowi Powiatu w Sierpcu.

**§ 3.** Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

**UZASADNIENIE**  
**do UCHWAŁY Nr . .2019**  
**RADY POWIATU W SIERPCU**  
**z dnia . . . . . 2019 r.**

**w sprawie zatwierdzenia programu naprawczego Samodzielnego Publicznego Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej w Sierpcu**

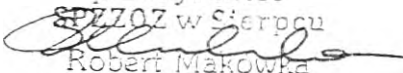
Zgodnie z art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011r. o działalności leczniczej (t.j. Dz. U. z 2018 r. poz. 2190 z późn. zm.), jeżeli w sprawozdaniu finansowym wystąpiła strata netto kierownik samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej w terminie 3 miesięcy od upływu terminu do zatwierdzenia sprawozdania finansowego, sporządza program naprawczy, z uwzględnieniem raportu, o którym mowa w art. 53 a ust. 1 ww. ustawy na okres nie dłuższy niż 3 lata, i przedstawia go podmiotowi tworzącemu tj. Radzie Powiatu w Sierpcu w celu zatwierdzenia.

W związku z powyższym podjęcie przedmiotowej uchwały jest uzasadnione.

**STAROSTA**  
  
*Mariusz Turalski*

**PROGRAM NAPRAWCZY  
SAMODZIELNEGO PUBLICZNEGO ZESPOŁU  
ZAKŁADÓW OPIEKI ZDROWOTNEJ W SIERPCU**

SAMODZIELNY PUBLICZNY ZESPÓŁ  
ZAKŁADÓW OPIEKI ZDROWOTNEJ  
09-200 SIERPC, ul. Sierackiego 32  
tel. 24 275-85-90, fax 24 275-29-87  
STCZ/151/2019

p.o. Dyrektor  
SZCZOZ w Sierpcu  
  
Robert Makowka

Sierpc, wrzesień 2019 r.

## I. Wstęp

Program naprawczy Samodzielnego Publicznego Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej w Sierpcu opracowano zgodnie z art.59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011r. o działalności leczniczej (Dz.U.2018 poz.2190 z późniejszymi zmianami) z uwzględnieniem Raportu o sytuacji ekonomiczno-finansowej Samodzielnego Publicznego Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej w Sierpcu za 2018 rok.

Wstępem do programu naprawczego jest skuteczna ocena potencjału SPZZOZ w Sierpcu w oparciu o analizę SWOT. Pozwoli to na odpowiedź na następujące pytania:

1. Czy mocne strony pozwalają na pełne wykorzystanie szans?
2. Czy słabe strony mogą uniemożliwić wykorzystanie szans?
3. Czy mocne strony pomogą w likwidacji zagrożeń?
4. Czy słabe strony sprawiają, że skorzystanie z szansy jest niemożliwe?

### Mocne strony

- dobra lokalizacja w sąsiedztwie drogi krajowej,
- jedyna placówka wielospecjalistyczna w powiecie,
- determinacja we wprowadzaniu zmian,
- znaczny potencjał rozwoju tkwiący w świadczonych usługach,
- szeroki zakres usług medycznych,
- możliwość rozbudowy obiektu,
- certyfikat systemu zarządzania jakością wg normy ISO 9001:2015,
- wysoki poziom utożsamiania się personelu ze szpitalem.

### Słabe strony

- niefunkcjonalny rozkład budynków utrudniający właściwe zagospodarowanie powierzchni, potrzeba rozbudowy,
- potrzeba znaczących inwestycji w infrastrukturę i aparaturę medyczną,
- niskie wykorzystanie posiadanego potencjału,
- problemy z wewnętrznym przepływem informacji,
- braki kadrowe personelu lekarskiego, szczególnie na oddziale pediatrycznym,
- niski poziom płac personelu,
- wysoki poziom zobowiązań.

### Szanse

- sytuacja demograficzna – starzenie się społeczeństwa, powoduje wzrost zapotrzebowania na usługi związane z opieką nad ludźmi starszymi,
- wzrost zainteresowania społeczeństwa procedurami zabiegowymi małoinwazyjnymi,
- możliwość pozyskania pacjentów z pobliskiego Płocka, rozwój procedur planowych,
- akceptacja przez lokalny samorząd planów rozwoju szpitala,
- pozyskanie środków zewnętrznych na inwestycje.

### Zagrożenia

- niestabilność systemowych rozwiązań organizacyjno-prawnych w ochronie zdrowia,
- napięcia na tle płacowym wśród pielęgniarek i pozostałego personelu medycznego,
- niedobory kadrowe w niektórych grupach zawodowych i specjalnościach medycznych,
- wzrost kosztów leczenia pacjentów, przy jednoczesnym braku dostatecznego wzrostu wartości usług medycznych płaconych przez NFZ,
- spadek liczby porodów,
- stale zmieniające się zasady finansowania świadczeń medycznych.

Analizując wszystkie odpowiedzi postawione na wstępie wydaje się, że SPZZOZ w Sierpcu w obecnej chwili znajduje się w kluczowym momencie. Szpital ma ogromną szansę na uzyskanie w okresie 3 – 4 lat stabilizacji finansowej i stać się wyróżniającą jednostką w tej części Mazowsza. Warunkiem jest realizacja wdrożonych działań restrukturyzacyjnych w miesiącu czerwcu 2019 roku i przestrzeganie wdrożonych zmian, a także wykorzystanie szans i wzmocnienie mocnych stron.

Jak widać SPZZOZ w Sierpcu jest organizacją, która ma duży potencjał wewnętrzny, ale musi poradzić sobie z niesprzyjającymi warunkami zewnętrznymi. Szpital powinien spróbować przezwyciężyć zagrożenia przy wykorzystaniu mocnych stron.

Aby móc realizować swoją misję i doprowadzić placówkę do stabilności finansowej, zapewniając jednocześnie bezpieczeństwo zdrowotne pacjentom, należy podjąć szereg działań restrukturyzacyjnych.

Wieloletnia historia szpitala, stabilna pozycja w otoczeniu konkurencyjnym, świadczenie usług o wysokim zapotrzebowaniu społecznym, wykwalifikowana kadra, determinują Szpital jako jeden z głównych filarów systemu publicznej ochrony zdrowia w tej części województwa mazowieckiego.

Analizę bieżącej sytuacji sporządzono w oparciu o dane finansowe na dzień 31-08-2019 r.

## II. Sytuacja ekonomiczno-finansowa za poprzedni rok obrotowy

Ocenę sytuacji ekonomiczno-finansowej za 2018 rok przeprowadzono w oparciu o punktowe oceny przypisane poszczególnym wskaźnikom wyliczonym zgodnie ze sposobem określonym w Rozporządzeniu Ministra Zdrowia z dnia 12 kwietnia 2017r. w sprawie wskaźników ekonomiczno - finansowych niezbędnych do sporządzenia analizy oraz prognozy sytuacji ekonomiczno-finansowej samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej (Dz. U. z 2017r., poz. 832).

Przyjęto cztery obszary analizy: zyskowność, płynność, efektywność i zadłużenie:

- 1) wskaźniki zyskowności: zyskowności netto, zyskowności działalności operacyjnej, zyskowności aktywów;
- 2) wskaźniki płynności: bieżącej płynności, szybkiej płynności;
- 3) wskaźniki efektywności: rotacji należności, rotacji zobowiązań;
- 4) wskaźniki zadłużenia: zadłużenia aktywów, wypłacalności.

Podstawą obliczenia wskaźników były dane finansowe zawarte w :

- Bilansie na dzień 31.12.2018 r.
- Rachunku zysków i strat za okres 01.01.2018 r. - 31.12.2018 r.

Z powyższych dokumentów wynikają następujące dane:

- Suma bilansowa na dzień 31.12.2018 r. wynosiła: 13 157 932,01 zł;
- Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania wynosiły: 19 832 649,42 zł;
- Przychody za 2018 r. wyniosły: 28 719 843,22 zł;
- Koszty za 2018 r. wyniosły: 29 044 388,93 zł;
- Wynik finansowy w 2018r. wyniósł -324 545,71 zł.

Tabela nr 1. Bilans na dzień 31.12.2018 r.

<b>Bilans</b>	<b>31.12.2018 r.</b>
<b>A. AKTYWA TRWAŁE</b>	<b>9 114 552,73</b>
<b>B. AKTYWA OBROTOWE</b>	<b>4 043 379,28</b>
I. Zapasy	227 376,31
II. Należności krótkoterminowe	3 026 842,72
III. Inwestycje krótkoterminowe	718 582,25
IV. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	70 578,00
C. Należne wpłaty na kapitał (fundusz) podstawowy	0,00
D. Udziały (akcje) własne	0,00
<b>SUMA AKTYWÓW</b>	<b>13 157 932,01</b>
<b>A. KAPITAŁ (FUNDUSZ) WŁASNY</b>	<b>-6 674 717,41</b>
I. Kapitał (fundusz) podstawowy	6 036 734,62
II. Kapitał (fundusz) zapasowy	0,00
III. Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny	0,00
IV. Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe	0,00
V. Zysk (strata) z lat ubiegłych	-12 386 906,32
VI. Zysk (strata) netto	-324 545,71
VII. Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna)	0,00
<b>B. ZOBOWIĄZANIA I REZERWY NA ZOBOWIĄZANIA</b>	<b>19 832 649,42</b>
I. Rezerwy na zobowiązania	2 000 000,00
II. Zobowiązania długoterminowe	5 614 278,37
III. Zobowiązania krótkoterminowe	6 396 616,97
<i>w tym z tytułu dostaw i usług</i>	<i>3 049 123,32</i>
IV. Rozliczenia międzyokresowe	5 821 754,08
<b>SUMA PASYWÓW</b>	<b>13 157 932,01</b>



Tabela nr 2. Rachunek zysków i strat za 2018 r.

<b>RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT</b>	<b>31.12.2018 r.</b>
A. Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:	<b>27 535 007,04</b>
B. Koszty działalności operacyjnej	<b>28 351 155,03</b>
I. Amortyzacja	979 784,08
II. Zużycie materiałów i energii	2 869 589,97
III. Usługi obce	9 561 687,20
IV. Podatki i opłaty	218 919,00
V. Wynagrodzenia	12 071 612,15
VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia w tym:	2 506 645,95
VII. Pozostałe koszty rodzajowe	142 916,68
VIII. Wartość sprzedanych towarów i materiałów	0,00
C. Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)	<b>-816 147,99</b>
D. Pozostałe przychody operacyjne	<b>1 159 764,28</b>
I. Zysk z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych	0,00
II. Dotacje	0,00
III. Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	0,00
IV. Inne przychody operacyjne	1 159 764,28
E. Pozostałe koszty operacyjne	<b>235 448,39</b>
I. Strata ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	0,00
II. Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	0,00
III. Inne koszty operacyjne	235 448,39
F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)	<b>108 167,90</b>
G. Przychody finansowe	<b>25 071,90</b>
H. Koszty finansowe	<b>457 785,51</b>
I. Zysk (strata) brutto (F+G-H)	<b>-324 545,71</b>
J. Podatek dochodowy	<b>0,00</b>
K. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)	<b>0,00</b>
L. Zysk (strata) netto (I-J-K)	<b>-324 545,71</b>

Tabela nr 3. Wskaźniki oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej za 2018 r.

<b>WSKAŹNIKI OCENY SYTUACJI EKONOMICZNO-FINANSOWEJ</b>		<b>2018</b>
<b>Wskaźniki zyskowności</b>	Wskaźnik zyskowności netto	-1,13%
	Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej	0,38%
	Wskaźnik zyskowności aktywów	-2,38%
<b>Wskaźniki płynności</b>	Wskaźnik bieżącej płynności	0,47
	Wskaźnik szybkiej płynności	0,45
<b>Wskaźniki efektywności</b>	Wskaźnik rotacji należności	40
	Wskaźnik rotacji zobowiązań	41
<b>Wskaźniki zadłużenia</b>	Wskaźnik zadłużenia aktywów	106%
	Wskaźnik wypłacalności	-2

### III. Sytuacja ekonomiczno-finansowa za bieżący rok obrotowy (na dzień 31.08.2019 r.)

Podstawą obliczenia wskaźników były dane finansowe zawarte w :

- Bilansie na dzień 31.08.2019 r.
- Rachunku zysków i strat za okres 01.01.2019 r. - 31.08.2019 r.

Z powyższych dokumentów wynikają następujące dane:

- Suma bilansowa na dzień 31.08.2019 r. wynosiła: 13 916 731,64 zł;
- Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania wynosiły: 22 155 168,34 zł;
- Przychody za okres 01.01.2019 r. - 31.08.2019 r. wyniosły: 20 706 722,48 zł;
- Koszty za okres 01.01.2019 r. - 31.08.2019 r. wyniosły: 21 141 860,40 zł;
- Wynik finansowy w 2018r. Wyniósł -435.137,92 zł.

Tabela nr 4. Bilans na dzień 31.08.2019 r.

<b>Bilans</b>	<b>31.08.2019 r.</b>
<b>A. AKTYWA TRWAŁE</b>	<b>9 216 203,38</b>
<b>B. AKTYWA OBROTOWE</b>	<b>4 700 528,26</b>
I. Zapasy	116 510,52
II. Należności krótkoterminowe	2 637 104,30
III. Inwestycje krótkoterminowe	1 676 221,37
IV. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	270 692,07
C. Należne wpłaty na kapitał (fundusz) podstawowy	0,00
D. Udziały (akcje) własne	0,00
<b>SUMA AKTYWÓW</b>	<b>13 916 731,64</b>
<b>A. KAPITAŁ (FUNDUSZ) WŁASNY</b>	<b>-8 238 436,70</b>
I. Kapitał (fundusz) podstawowy	6 036 734,62
II. Kapitał (fundusz) zapasowy	0,00
III. Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny	0,00
IV. Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe	0,00
V. Zysk (strata) z lat ubiegłych	-13 840 033,40
VI. Zysk (strata) netto	-435 137,92
VII. Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna)	0,00
<b>B. ZOBOWIĄZANIA I REZERWY NA ZOBOWIĄZANIA</b>	<b>22 155 168,34</b>
I. Rezerwy na zobowiązania	2 000 000,00
II. Zobowiązania długoterminowe	7 035 295,82
III. Zobowiązania krótkoterminowe	7 403 572,55
<i>w tym z tytułu dostaw i usług</i>	<i>2 632 611,72</i>
IV. Rozliczenia międzyokresowe	5 716 299,97
<b>SUMA PASYWÓW</b>	<b>13 916 731,64</b>

Tabela nr 5. Rachunek zysków i strat za okres 01.01.2019 r. - 31.08.2019 r.

<b>RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT</b>	<b>31.08.2019 r.</b>
<b>A. Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:</b>	<b>19 927 798,37</b>
<b>B. Koszty działalności operacyjnej</b>	<b>20 633 102,92</b>
I. Amortyzacja	609 137,61
II. Zużycie materiałów i energii	2 124 907,81
III. Usługi obce	6 754 669,03
IV. Podatki i opłaty	176 269,36
V. Wynagrodzenia	9 034 488,61
VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia w tym:	1 835 576,22
VII. Pozostałe koszty rodzajowe	98 054,28
VIII. Wartość sprzedanych towarów i materiałów	0,00
<b>C. Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)</b>	<b>-705 304,55</b>
<b>D. Pozostałe przychody operacyjne</b>	<b>756 555,60</b>
I. Zysk z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych	0,00
II. Dotacje	0,00
III. Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	0,00
IV. Inne przychody operacyjne	756 555,60
<b>E. Pozostałe koszty operacyjne</b>	<b>193 649,19</b>
I. Strata ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	0,00
II. Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	0,00
III. Inne koszty operacyjne	193 649,19
<b>F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)</b>	<b>-142 398,14</b>
<b>G. Przychody finansowe</b>	<b>22 368,51</b>
<b>H. Koszty finansowe</b>	<b>315 108,29</b>
<b>I. Zysk (strata) brutto (F+G-H)</b>	<b>-435 137,92</b>
<b>J. Podatek dochodowy</b>	<b>0,00</b>
<b>K. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)</b>	<b>0,00</b>
<b>L. Zysk (strata) netto (I-J-K)</b>	<b>-435 137,92</b>

Tabela nr 6. Wskaźniki oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej na dzień 31.08.2019 r.

<b>WSKAŹNIKI OCENY SYTUACJI EKONOMICZNO-FINANSOWEJ</b>		<b>31.08.2019</b>
Wskaźniki zyskowności	Wskaźnik zyskowności netto	-2%
	Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej	-1%
	Wskaźnik zyskowności aktywów	-3%
Wskaźniki płynności	Wskaźnik bieżącej płynności	0,47
	Wskaźnik szybkiej płynności	0,46
Wskaźniki efektywności	Wskaźnik rotacji należności	52
	Wskaźnik rotacji zobowiązań	52
Wskaźniki zadłużenia	Wskaźnik zadłużenia aktywów	118%
	Wskaźnik wypłacalności	-2

#### IV. Planowane działania

##### 1. Pozyskanie dodatkowych przychodów

Utrzymanie dotychczasowych komórek organizacyjnych oraz kontraktów z Narodowym Funduszem Zdrowia, przy jednoczesnym dążeniu do zwiększenia ryczału w ramach podstawowego zabezpieczenia szpitalnego powinien być podstawowym celem.

Od IV kwartału 2017 roku w Polsce funkcjonuje Podstawowy System Zabezpieczenia Szpitalnego – tzw. „Sieć Szpitali”. Jednostki działające w ramach tej struktury wynagradzane są w znacznym stopniu w formie ryczału miesięcznego. Wysokość ryczału na kolejny rok zależy od liczby i struktury świadczeń udzielonych i sprawozdawanych przez świadczeniodawcę w poprzednim okresie.

Obecnie ryczałt na 2019 rok został określony w wysokości miesięcznego ryczału jaki był przyznany w drugim półroczu 2018 roku.

Ryczałt oznacza, że szpital otrzymuje rodzaj budżetu globalnego, obejmującego znaczną część świadczeń szpitalnych, ale ponadto również świadczenia ambulatoryjnej opieki specjalistycznej realizowane w odpowiednich poradniach przyszpitalnych.

Z kwoty ryczału wyodrębnione są środki na sfinansowanie świadczeń opieki zdrowotnej, które ze względu na konieczność zapewnienia odpowiedniego dostępu do tych świadczeń wymagają ustalenia odrębnego sposobu finansowania (porody, badania kosztochłonne).

Poza siecią oraz ryczałtem pozostają takie zakresy jak rehabilitacja, leczenie psychiatryczne oraz leczenie stomatologiczne.

Celem SZPZZOZ w Sierpcu powinno być leczenie coraz większej liczby pacjentów i zapewnienie bezpieczeństwa zdrowotnego mieszkańcom powiatu sierpeckiego.

Powyższe cele powinny być realizowane poprzez:

- rozszerzanie działalności medycznej,
- współpracę z jednostkami zewnętrznymi,
- realizację odpowiednich zakupów,
- realizację inwestycji i remontów w szpitalu.

Poziom wykonań w skali całego szpitala na poziomie nie mniejszym niż 98% jest celem zapewnienia utrzymania kwoty ryczałtu przyznanego przez NFZ a w miarę możliwości jego zwiększenia.

Dla pozyskania dodatkowych przychodów należy się skupić nad zwiększenie liczby zabiegów operacyjnych ginekologicznych oraz na rozwoju procedur urazowych chirurgicznych i ortopedycznych. Należy także bardzo dokładnie przeanalizować utworzenie w ramach oddziału chirurgii ogólnej pododdziału ortopedycznego. Z jednej strony wpłynęłoby to na atrakcyjniejszą ofertę medyczną oddziału chirurgicznego, ale wpłynęłoby także na możliwość zwiększenia przychodów w ramach dwóch oddziałów – chirurgii ogólnej i rehabilitacji.

W ramach obecnie funkcjonującego sposobu finansowania świadczeń zdrowotnych w ramach Sieci Szpitali i przyznanego limitu ryczałtu, sposobem na nie limitowe zwiększanie przychodu jest korzystanie z rozwiązań oferowanych przez system, mianowicie:

– porody – prostym i relatywnie tanim sposobem na zachęcenie pacjentek do rodzenia w tutejszym szpitalu jest uruchomienie bezpłatnej szkoły rodzenia dla przyszłych mam. Zajęcie dydaktyczne połączone z wizytami w szpitalu oswoją pacjentki z miejscem, pozwolą też w znaczny sposób związać się ze szpitalem. Warto również zaoferować pomoc laktacyjną dla pierworódek – położne z odpowiednim doświadczeniem i podejściem do pacjentek pozwolą stworzyć wartość dodaną dla przyszłych mam,

– przy zwiększonej liczbie porodów, naturalną wynikową statystyczną jest liczba porodów skomplikowanych wymagających specjalistycznej pomocy neonatologicznej. Świadczenia w tym zakresie również nie podlegają limitowaniu, a realizowane procedury neonatologiczne są korzystnie wycenione przez płatnika,

- nielimitowane przychody z pakietu onkologicznego i karty DILO. Powołanie na potrzeby koordynacji pacjenta onkologicznego koordynatora „zielonej karty” od założenia karty DILO, przez przeprowadzenie przez ścieżkę diagnostyczną, do przeprowadzenia zabiegu operacyjnego,
- nielimitowane przychody z rehabilitacji osób niepełnosprawnych .

Kluczowym działaniem wpływającym na pozyskanie dodatkowych przychodów jest także uruchomienie pracowni tomografii komputerowej, w której badania są finansowane w sposób nielimitowany przez NFZ.

Ponadto uruchomienie takiej pracowni wpłynęłoby znacząco na rozwój oddziałów szpitalnych i poradni specjalistycznych poprzez możliwość świadczenia szerszego katalogu usług. Oczywiście rozwój diagnostyki to także zwiększenie poziomu bezpieczeństwa pacjentów.

Jeśli chodzi o nowe usługi należy się mocno zastanowić nad stworzeniem w ramach SPZZOZ w Sierpcu zakładu pielęgnacyjno-opiekuńczego. W ramach opieki długoterminowej przyjmowane są osoby w celu okresowego lub stałego objęcia całodobową pielęgnacją i kontynuacją leczenia schorzeń przewlekłych oraz osoby, które przebyły leczenie szpitalne, mają ukończony proces diagnozowania, leczenia operacyjnego lub intensywnego leczenia zachowawczego, jednak ze względu na stan zdrowia, stopień niepełnosprawności i brak możliwości samodzielnego funkcjonowania nie są zdolne do samoopieki oraz wymagają kontroli lekarskiej, profesjonalnej pielęgnacji i rehabilitacji. Zgodnie z nowymi planami Ministerstwa Zdrowia takie świadczenia mogą być objęte także nielimitowanymi kontraktami. Ponadto taka działalność byłaby doskonałym uzupełnieniem usług zdrowotnych oferowanych przez oddział internistyczny.

Nieuniknionym procesem dla SPZZOZ w Sierpcu są inwestycje. Inwestycja jest realizowana z nadzieją, że będzie generować bieżący, jak i przyszły przychód. Kluczowymi działaniami inwestycyjnymi powinny stać się:

- Modernizacja i remont oddziału położnictwa z traktem porodowym.
- Modernizacja i remont oddziału rehabilitacji.
- Budowa pomieszczeń na potrzeby bloku operacyjnego.
- Budowa pomieszczeń na potrzeby izby przyjęć.
- Budowa pomieszczeń na potrzeby oddziału anestezjologii i intensywnej terapii.
- Budowa pomieszczeń na potrzeby poradni zabiegowych.

- Budowa pomieszczeń na potrzeby pracowni endoskopii i bronchoskopii.
- Modernizacja i remont laboratorium szpitalnego.

## 2. Ograniczenie kosztów

Finanse w procesie zarządzania szpitalem są kluczowym elementem. Prawidłowe przestrzeganie roli finansów należy traktować jako narzędzie wsparcia wszystkich obszarów funkcjonowania jednostki. Składa się na to:

- kontrola bieżących wpływów i wydatków,
- zdolność do pozyskiwania kapitału na strategiczne inwestycje, od których zależy rozwój szpitala.

Sposobem na osiągnięcie stabilnej sytuacji finansowej jest:

- dyscyplina finansowa i organizacyjna – poprawa efektywności działania,
- udane inwestycje strategiczne,
- identyfikacja personelu medycznego z sukcesami szpitala,
- redukcja kosztów oraz zobowiązań wymagalnych.

Zarządzanie budżetem szpitala to:

- planowanie przychodów – umowy o świadczenie usług medycznych z NFZ oraz pozostałe kontrakty,
- oraz planowanie wydatków – umowy z kontrahentami i usługodawcami, wynagrodzenia, zakupy inwestycyjne.

Do skutecznego zarządzania finansami niezbędny jest rozwój budżetowania i kontrolingu.

Działania restrukturyzacyjne w ramach ograniczenia kosztów powinny dotyczyć następujących obszarów:

- Apteczki oddziałowe jako sposób urealnienia kosztów.

W zakresie prowadzenia rozchodu asortymentu medycznego do apteczek oddziałowych należy rozważyć model stworzenia apteczek oddziałowych jako magazynów na kontach zespołu 3 a ruch



pomiędzy apteką i apteczkami traktować jako przesunięcia międzymagazynowe. Pozwoli to uniknąć sytuacji obciążania oddziałów kosztami w momencie pobrania asortymentu na oddział, a dopiero w momencie pobrania z apteczki oddziałowej w momencie podania pacjentowi. Pozwoli to urealnić moment powstawania kosztów w szpitalu oraz obniżyć poziom zużycia materiałów o wartość zapasów pozostających w apteczkach oddziałowych. Dodatkowo zaleca się wprowadzenie regularnych inwentaryzacji w postaci spisów z natury w celu weryfikacji poprawności prowadzenia rozchodów materiałowych. Regularna kontrola i weryfikacja poprawności zużycia materiałów medycznych może przełożyć się na obniżenie zużycia materiałów medycznych nawet o 15% w skali 12 miesięcy.

- Budżetowanie jako narzędzie kontroli kosztów na oddziałach szpitalnych.

Skuteczność zarządzania i jego jakość zależy od poziomu wiedzy jaki posiada manager. Jeżeli spojrzymy na oddział Szpitala jak na małe przedsiębiorstwo zauważymy, że na jego czele stoi osoba uzbrojona w wiedzę medyczną, znająca zakres obowiązków zarówno swoich jak również podległego zespołu, wykonujący swoje obowiązki zgodnie z najlepszą znaną mu wiedzą. Trzeba jednak zauważyć, że nawet najlepsza wiedza i technologia nie są w stanie zapewnić dodatniego wyniku finansowego przedsiębiorstwa. Do tego celu potrzebna jest wiedza dotycząca poziomu przychodów oraz ponoszonych kosztów.

Aby wytworzyć jeden punkt związany ze świadczeniem medycznym należy ponieść pewne koszty takie jak: koszty wynagrodzeń, koszty zużytych materiałów i energii, koszty ubezpieczeń etc. Najbardziej uzależnionym od ilości wykonanych punktów składnikiem są koszty materiałowe, zwłaszcza takie jak: leki, opatrunki, sprzęt medyczny – jednorazowy, środki czystości i dezynfekcji, antybiotyki, odczynniki, materiały higieniczne itd.

W celu bardziej dokładnego dostosowania, posiadając wiedzę na temat poniesionych kosztów za poprzedni okres rozliczeniowy (np. rok) i wypracowanych punktów, osoba zarządzająca jest w stanie ustalić koszt danego składnika w odniesieniu do 1 punktu rozliczeniowego. Znając specyfikę płatnika dotyczącą płatności za świadczenia wykonane ponad kontrakt należy również przyjąć limity wartościowe punktów w rozbiu miesięcznym. Dlatego ważne jest przestrzeganie wartości punktowych świadczeń w najkrótszym obowiązującym okresie rozliczeniowym z płatnikiem, czyli w skali miesiąca.

- Optymalizacja wykorzystania bazy diagnostycznej.

Jednym z kluczowych elementów procesu leczenia pacjentów jest odpowiednia diagnostyka. W SZPZZOZ w Sierpcu ze względu na funkcjonowanie w strukturach Szpitala Izby Przyjęć, poziom kosztów zarówno diagnostyki laboratoryjnej jak obrazowej jest nadmiernie wysoki. Szpital posiadający pełne zaplecze diagnostyczne wykorzystywany jest przez lekarzy lokalnych POZ-ów jako darmowe laboratorium analityczne i obrazowe. Niezmiernie ważnym aspektem w tej kwestii jest wprowadzenie polityki weryfikacji badań diagnostycznych na zasadzie dwóch par oczu w celu wyeliminowania części badań laboratoryjnych i obrazowych, które mogłyby zostać wykonane odpłatnie, a nie w ramach bieżącego „ostrego” funkcjonowania Szpitala.

- Społeczna funkcja Izby Przyjęć.

Izba Przyjęć w szpitalu powiatowym w systemie zabezpieczenia medycznego pełni bardzo istotną funkcję. Stanowi często zabezpieczenie pacjentów wymagających nagłego zabezpieczenia stanów zagrożenia zdrowia i życia. Rzeczywistość izby przyjęć działającej przy SZPZZOZ w Sierpcu odbiega często od priorytetowych założeń systemowych. Dużym problemem są osoby przywożone przez pogotowie ratunkowe i policję w stanie nietrzeźwym. Tym samym Szpital ponosi dodatkowe koszty społeczne.

- Optymalizacja gospodarki magazynowo - materiałowej

Działania, które zostaną powzięte w zakresie zamówień publicznych to analizowanie wymogów zawartych w specyfikacji przetargowej pod kątem zwiększenia konkurencyjności. Lepsze przygotowanie specyfikacji przetargowych w celu obniżenia cen materiałów medycznych. Weryfikacja potrzeb jednostek na etapie opracowania specyfikacji przetargowej przez personel medyczny i administracyjny. Podjęcie działań w kierunku uzyskiwania większej liczby konkurencyjnych ofert w poszczególnych postępowaniach przetargowych. Optymalizacja to także korekta bieżących zamówień w oparciu o stany magazynowe i analizę rozchodu, co ma na celu obniżenie stanu zapasów magazynowych w oddziałach.

- Obniżenie kosztów obsługi technicznej Szpitala

Działania, które zostaną powzięte. Wprowadzenie centralnego rejestru zgłoszeń awarii i optymalizacja zarządzania czasem pracy personelu technicznego. Optymalizacja kosztów usług serwisowych.

- Rozszerzenie planu kont, bieżący monitoring i kontrola zarządcza

W ramach prowadzenia bieżącej kontroli zarządczej i prowadzenia monitoringu kosztów ponoszonych w trakcie realizacji bieżących świadczeń zdrowotnych niezbędne jest rozszerzenie planu kont poprzez wprowadzenie poziomów analitycznych poszczególnych kosztów rodzajowych. Ma to swoje uzasadnienie ze względu na duże dynamiki zmian w poszczególnych grupach kosztów związanych z procesem leczenia pacjentów. Okres do końca 2019 r. jest wystarczający, aby przygotować odpowiednio system finansowo-księgowy i kosztowy do planowanych zmian. Uruchomienie od 1 stycznia 2020 roku rozszerzonej analityki kosztów pozwoli na bieżący monitoring kosztów, umożliwi wdrożenie procesu budżetowania oraz bieżącej kontroli zarządczej przez Dyрекcję Szpitala.

## **V. Efekty działań**

Celem działań naprawczych jest uzyskanie w jak najkrótszym okresie czasowym płynności finansowej pozwalającej na terminowe regulowanie zobowiązań, a także na prowadzenie nowych działań inwestycyjnych. Efektem przeprowadzanego szybkiego procesu restrukturyzacyjnego ma być stworzenie placówki medycznej o silnej pozycji rynkowej. Na sukces działań naprawczych oczywiście wpływ będzie miało otrzymanie środków finansowych z Narodowego Funduszu Zdrowia, które obecnie są zapowiadane na przyszły rok. Przedstawiona projekcja finansowa zakłada tylko rok 2019 i rok 2020 ze względu na zapowiadane zmiany finansowania systemu ochrony zdrowia i niepewność jakie będzie to finansowanie w latach następnych.

Tabela nr 7. Prognozowany Rachunek zysków i strat na lata 2019-2020.

RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT	01.09.2019 – 31.12.2019	01.01.2020 – 30.06.2020	01.07.2020 – 31.12.2020
<b>A. Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:</b>	<b>10 800 000,00 zł</b>	<b>15 770 765,00 zł</b>	<b>17 201 843,00 zł</b>
<b>B. Koszty działalności operacyjnej</b>	<b>10 415 000,00 zł</b>	<b>16 330 000,00 zł</b>	<b>16 480 000,00 zł</b>
I. Amortyzacja	380 000,00 zł	690 000,00 zł	740 000,00 zł
II. Zużycie materiałów i energii	970 000,00 zł	1 450 000,00 zł	1 550 000,00 zł
III. Usługi obce	3 500 000,00 zł	5 130 000,00 zł	5 130 000,00 zł
IV. Podatki i opłaty	100 000,00 zł	140 000,00 zł	140 000,00 zł
V. Wynagrodzenia	4 400 000,00 zł	7 320 000,00 zł	7 320 000,00 zł
VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia w tym:	950 000,00 zł	1 500 000,00 zł	1 500 000,00 zł
VII. Pozostałe koszty rodzajowe	115 000,00 zł	100 000,00 zł	100 000,00 zł
VIII. Wartość sprzedanych towarów i materiałów	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł
<b>C. Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)</b>	<b>385 000,00 zł</b>	<b>-559 235,00 zł</b>	<b>721 843,00 zł</b>
<b>D. Pozostałe przychody operacyjne</b>	<b>250 000,00 zł</b>	<b>400 000,00 zł</b>	<b>600 000,00 zł</b>
I. Zysk z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł
II. Dotacje	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł
III. Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł
IV. Inne przychody operacyjne	250 000,00 zł	400 000,00 zł	600 000,00 zł
<b>E. Pozostałe koszty operacyjne</b>	<b>100 000,00 zł</b>	<b>150 000,00 zł</b>	<b>150 000,00 zł</b>
I. Strata ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł
II. Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł
III. Inne koszty operacyjne	100 000,00 zł	150 000,00 zł	150 000,00 zł
<b>F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)</b>	<b>535 000,00 zł</b>	<b>-309 235,00 zł</b>	<b>1 171 843,00 zł</b>
<b>G. Przychody finansowe</b>	<b>15 000,00 zł</b>	<b>10 000,00 zł</b>	<b>15 000,00 zł</b>
<b>H. Koszty finansowe</b>	<b>140 000,00 zł</b>	<b>250 000,00 zł</b>	<b>250 000,00 zł</b>
<b>I. Zysk (strata) brutto (F+G-H)</b>	<b>410 000,00 zł</b>	<b>-549 235,00 zł</b>	<b>936 843,00 zł</b>
<b>J. Podatek dochodowy</b>	<b>0,00 zł</b>	<b>0,00 zł</b>	<b>0,00 zł</b>
<b>K. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)</b>	<b>0,00 zł</b>	<b>0,00 zł</b>	<b>0,00 zł</b>
<b>L. Zysk (strata) netto (I-J-K)</b>	<b>410 000,00 zł</b>	<b>-549 235,00 zł</b>	<b>936 843,00 zł</b>

Sierpiec, 30.09.2019.

p.o. Dyrektor  
SPZZOZ w Sierpcu  
Robert MakówkaZAKŁAD OPIEKI I REHABILITACJI  
DZIECIĘCYCH W SIERPCU  
09-200 8 843-0, ul. 3 Maja 62  
tel. 24 275-65-00 fax 24 275-26-27  
REGON 142306752; NIP 774-14-62-499