

**Program Restrukturyzacji
(Naprawczy) SP ZOZ w Bychawie
z siedzibą w Bychawie
numer KRS 0000004670**

Bychawa , październik 2019r.

I. OPIS PODMIOTU LECZNICZEGO NIEBĘDĄCEGO PRZEDSIĘBIORSTWEM, DZIAŁAJĄCEGO W FORMIE SAMODZIELNEGO PUBLICZNEGO ZAKŁADU OPIEKI ZDROWOTNEJ NA PODSTAWIE USTAWY I STATUTU WRAZ Z INFORMACJĄ O AKTUALNYM ORAZ PRZYSZŁYM STANIE PODAŻY I POPYTU W SEKTORZE RYNKU, NA KTÓRYM DZIAŁA.

1. Wprowadzenie.

Art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 roku o działalności leczniczej (t.j. Dz. U. z 2016 r. poz. 1638) zobowiązuje Samodzielne Publiczne Zakłady Opieki Zdrowotnej, których roczne sprawozdanie finansowe zamyka się stratą netto, do sporządzenia programu naprawczego i przedstawienia go podmiotowi tworzącemu do zatwierdzenia. Program ten powinien być sporządzony na okres nie dłuższy niż trzy lata z uwzględnieniem raportu o sytuacji ekonomiczno-finansowej SPZOZ-u.

Rachunek zysków i strat Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Bychawie za 2018 rok zamyka się stratą netto w wysokości (-) 1 586 720,56 zł, co zobowiązuje jednostkę do sporządzenia programu naprawczego.

Koszty amortyzacji w 2018 roku wyniosły 624 840,05 zł.

Kapitał (fundusz) własny na dzień 31.12.2018 r. ma wartość (-)12 981 803,48 zł, zatem w świetle przepisów art. 59 ww. ustawy o działalności leczniczej jednostka nie jest w stanie pokryć ujemnego wyniku finansowego ze swojego funduszu.

2. Charakterystyka jednostki.

Szpital działa w oparciu o: Ustawę z dn. 15 kwietnia 2011r. o działalności leczniczej (Dziennik Ustaw z 2013r. poz. 2017 z późn. zm.), Zgodnie z księgą rejestrową Wojewody lubelskiego nr 000000002929 oraz statutem SP ZOZ w Bychawie, przyjętym Uchwałą nr XXXIX/359/2014 Rady Powiatu w Lublinie z dnia 5 lutego 2014r.

a) Forma prawna: Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej.

b) Strukturę właścicielską: Powiat Lubelski, majątek w zarządzie SPZOZ w Bychawie.

c) Obszar działania: 6 gmin: Bychawa, Jabłonna, Krzczonów, Strzyżewice, Wysokie, Zakrzew (populacja w/w gmin liczy łącznie 39 211 mieszkańców) dane z ewidencji Urzędów Gmin.

Nazwa: Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Bychawie

NIP: 713-24-50-206, REGON: 431020977, KRS 0000004670

Siedziba/adres: ul. Marsz. Józefa Piłsudskiego 28, 23-100 Bychawa

d) Struktura Organizacyjna.

W skład SP ZOZ w Bychawie wchodzi 16 jednostek organizacyjnych realizujących działalność medyczną: Szpital Powiatowy -2 oddziały: Chorób Wewnętrznych, Pediatriczny, Izba Przyjęć Szpitala, transport szpitalny oraz Pracownia Endoskopii), Przychodnia Rejonowa (poradnie lekarza POZ, poradnie specjalistyczne, Poradnia nocnej i świątecznej opieki zdrowotnej), 5 gminnych ośrodków zdrowia oraz 4 ich filie, Ratownictwo Medyczne, Dział Farmacji Szpitalnej, Pracownia RTG i USG, Ośrodek Rehabilitacji i Fizjoterapii i Zakład Opiekuńczo – Leczniczy.

Jednostki terenowe:

GMINNY OŚRODEK ZDROWIA

23-155 Zakrzew

GMINNY OŚRODEK ZDROWIA

23-145 Wysokie

GMINNY OŚRODEK ZDROWIA

23-114 Jabłonna

GMINNY OŚRODEK ZDROWIA

Piotrowice, 23-107 Strzyżewice

BUDYNEK ADMINISTRACYJNY

ul. Piłsudskiego 28, 23-100 Bychawa

SZPITAL I PRZYCHODNIA

ul. Piłsudskiego 26 i 30, 23-100 Bychawa

GMINNY OŚRODEK ZDROWIA W PIOTROWICACH FILIA
W KIEŁCZEWICACH

Kiełczewice Dolne, 23-107 Strzyżewice

GMINNY OŚRODEK ZDROWIA

23-110 Krzczonów

RATOWNICTWO MEDYCZNE

ul. 11- go Listopada 9, 23-100 Bychawa

GMINNY OŚRODEK ZDROWIA W JABŁONNEJ FILIA W CHMIELU

Chmiel, 23-114 Jabłonna

GMINNY OŚRODEK ZDROWIA W WYSOKIM FILIA W GIEŁCZWI

Giełczew 1, 23-145 Wysokie

PRZYCHODNIA REJONOWA W BYCHAWIE FILIA W STAREJ WSI

Stara Wieś 68 A, 23-100 Bychawa

- e) Zarząd Szpitala: Dyrektor SP ZOZ w Bychawie.
 - f) Rada Społeczna: tworzą ją przewodniczący (przewodniczący zarządu powiatu lub osoba przez niego wyznaczona), członkowie (przedstawiciele wyłonieni przez Radę Powiatu) oraz przedstawiciel Wojewody.
 - g) Działalność administracyjna i ekonomiczna realizowana jest przez: Sekcję Finansowo-Księgową, Sekcję Spraw Pracowniczych, Dział Analiz i Marketingu wraz z Sekcją Statystyki Medycznej, Sekcją ds. Zamówień Publicznych i Zaopatrzenia. Działalność pomocniczą realizuje Sekcja Techniczno-Gospodarcza, Magazyn, Sterylizatornia oraz Dział Higieny Szpitalnej.
- Dodatkowo ważną funkcję sprawują osoby zatrudnione na samodzielnych stanowiskach pracy: specjalista ds. epidemiologii, specjalista ds. bhp, inspektor ochrony danych, pełnomocnik ds. zarządzania jakością, archiwista, informatyk. W ramach outsourcingu korzystamy z usług: radcy prawnego, inspektora p/poż oraz inspektora ds. obronnych.
- h) Celem Jednostki jest prowadzenie działalności leczniczej polegającej na udzielaniu świadczeń zdrowotnych szczególnie: udzielanie świadczeń zdrowotnych, profilaktycznych, diagnostycznych, leczniczych, konsultacyjnych, rehabilitacyjnych w ramach ambulatoryjnej opieki podstawowej i specjalistycznej oraz opieki stacjonarnej w tym: zapewnienie leków i artykułów sanitarnych oraz wyżywienia odpowiedniego do stanu zdrowia. Udział w zapobieganiu powstawania chorób i urazów oraz promocji zachowań prozdrowotnych. Kształcenie pracowników medycznych w tym szkolenia specjalistyczne lekarzy i pielęgniarek. Prowadzenie dokumentacji medycznej osób korzystających ze świadczeń zdrowotnych zgodnie z obowiązującymi przepisami. Prowadzenie działalności związanej z eksploatacją obiektów SP ZOZ.

3. SP ZOZ w Bychawie prowadzi działalność leczniczą w następującym zakresie:

3.1. Stacjonarne i całodobowe świadczenia zdrowotne –szpitalne

- a) Izba Przyjęć
- b) Oddział Pediatryczny
- c) Oddział Chorób wewnętrznych
- d) Zespół Transportu Medycznego
- e) Pracownia Endoskopii
- f) Pracownia Holtera i Prób Wysiłkowych

3.2. Stacjonarne i całodobowe świadczenia zdrowotne- inne niż szpitalne

- a) Zakład Opiekuńczo-Leczniczej
- b). Ambulatoryjne świadczenia zdrowotne

3.3. Podstawowa Opieka Zdrowotna (Przychodnia Rejonowa w Bychawie, Przychodnia Rejonowa w Bychawie filia w Starej Wsi, Gminny Ośrodek Zdrowia w Jabłonnej, Gminny Ośrodek Zdrowia w Piotrowicach, Gminny Ośrodek zdrowia w Piotrowicach filia w Kiełczewicach, Gminny Ośrodek Zdrowia w Krzczonowie, Gminny Ośrodek Zdrowia w Zakrzewie, Gminny Ośrodek Zdrowia w Wysokiem, Gminny Ośrodek Zdrowia w Wysokiem filia w Giełczwi).

- a) Świadczenia lekarza POZ
- b) Świadczenia pielęgniarki POZ
- c) Świadczenia położnej POZ
- d) Świadczenia pielęgniarki szkolnej w POZ
- e) Transport sanitarny w POZ

3.4. Opieka specjalistyczna

- a) Poradnia Chirurgii Ogólnej
- b) Poradnia Ginekologiczno-Położnicza
- c) Poradnia Kardiologiczna (bez kontraktu z NFZ)
- d) Poradnia Neurologiczna
- e) Poradnia Otorynolaryngologiczna
- f) Poradnia Medycyny Pracy (bez kontraktu z NFZ)
- g) Poradnia Pediatryczna
- h) Poradnia Dermatologiczna

- i) Poradnia Gruźlicy i Chorób Płuc
- j) Poradnia Chorób Wewnętrznych
- k) Poradnia Zdrowia Psychicznego
- l) Poradnia Terapii Uzależnienia od Alkoholu i Współuzależnienia
- m) Poradnia Nocnej i Świątecznej Opieki Zdrowotnej
- n) Pracownia Rentgenodiagnostyki Ogólnej
- o) Pracownia USG

3.5. Ratownictwo medyczne

- a) Zespół Ratownictwa Medycznego Specjalistyczny - Bychawa
- b) Zespół Ratownictwa Medycznego Podstawowy - Bychawa
- c) Zespół Ratownictwa Medycznego Podstawowy - Wysokie

3.6. Dział Fizjoterapii

Poza działalnością leczniczą podmiot może uzyskiwać przychody w zakresie:

- 1) wynajmu i wdzierżawienia mienia.
- 2) sprzedaży usług medycznych.
- 3) sprzedaży badań laboratoryjnych i diagnostycznych.
- 4) sprzedaży zużytych i zbędnych urządzeń, sprzętu, materiałów na warunkach określonych przepisami.

Usługi medyczne poza świadczeniami finansowanymi przez NFZ (komercyjne) stanowią niewielką część działalności i dotyczą w głównej mierze: - medycyny pracy na rzecz pracodawców - badań diagnostycznych i laboratoryjnych dla innych podmiotów.

4. Historia SP ZOZ w Bychawie:

W latach 1907-1909 z inicjatywy ks. A. Kwiatkowskiego i składek miejscowej ludności rozpoczęto budowę Szpitala na placu ofiarowanym przez właściciela majątku Bychawa Antoniego Budnego. Budowa trwała 2 lata i 4 miesiące, był to swoisty ewenement na obszarze lubelskiej prowincji, pierwszy Szpital w guberni poza Lublinem. Szpital bez specjalnego profilu, posiadał 12 łóżek i był właściwie izbą chorych oraz izbą porodową. W okresie 1907-1918 powstało Towarzystwo Ratowania Ubogich o nazwie

„Samarytanin”, które finansowało Szpital, utrzymujący się ponadto z kwot otrzymywanych od chorych oraz dochodu z gospodarstwa rolnego.

W 1927 r. Szpital zyskuje miano powiatowego, utrzymuje się z budżetu Wydziału Powiatowego w Lublinie. W 1947 r. rozpoczęcie działalności Ośrodka Zdrowia (Przychodnia Obwodowa) mieszcząca się w prywatnym drewnianym domu.

W 1950 r. rozbudowa szpitala – dobudowano skrzydło, które początkowo mieściło Poradnię Dziecięcą z dwiema poczekalniami, laboratorium, kancelarię dla Szpitala oraz dwa mieszkania na piętrze, gabinet stomatologiczny.

W 1952 r. powstaje Ośrodek Zdrowia w Krzczonowie.

W 1953 r. zorganizowano pierwszy uspołeczniony gabinet stomatologiczny.

W 1957 r. powstaje Ośrodek Zdrowia w Jabłonnej.

W 1958 r. powstaje Ośrodek Zdrowia w Piotrowicach.

W 1962 r. powstaje Ośrodek Zdrowia w Kiełczewicach oraz w Starej Wsi.

W 1963 r. zorganizowano Przychodnię Przeciwgruźliczą.

W 1964 r. w powstałej Przychodni Rejonowej utworzono poradnie specjalistyczne: ginekologiczno-położniczą, internistyczną, laryngologiczną, neurologiczną, chirurgiczną, psychiatryczną, dermatologiczną, okulistyczną oraz pracownię rentgenowską, powiększono także laboratorium. Zorganizowano Pogotowie Ratunkowe, pracownię EKG z Gabinetem Fizykoterapii oraz Protezownia Stomatologiczna.

W 1972 r. powstał Zespół Opieki Zdrowotnej dzięki pomocy władz wojewódzkich i powiatowych .

W 1975 r. oddano budynek powiatu na szpital (adaptacja w 1977 r.) Powstały 3 oddziały: wewnętrzny – 38 łóżek, położniczy – 18 łóżek, dziecięcy – 11 łóżek.

W budynku starego Szpitala zorganizowano Oddział Geriatryczny – 31 łóżkowy.

W 1976 r. powstaje Ośrodek Zdrowia w Chmielu.

W 1984 r. otwarcie 12 łóżkowego Oddziału Ginekologicznego.

W latach 1985-1986 oddanie do użytku Ośrodka Zdrowia w Jabłonnej, kolumny Transportu Sanitarnego oraz magazynów.

W 1991 r. zaadaptowanie budynku po fabryce obuwia na pomieszczenia dla administracji oraz Apteki Szpitalnej. Decyzją władz wojewódzkich ZOZ Bychawa przejmuje ośrodki zdrowia w Wysokiem i Zakrzewie. Rozpoczęcie budowy Ośrodka w Giełczwi.

W 1998 r. Zespół Opieki Zdrowotnej zostaje przekształcony w Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej, jednostka otrzymuje osobowość prawną, staje się samodzielną organizacją typu non-profit, która może prowadzić działalność gospodarczą. Rozwój Ratownictwa Medycznego oraz powstanie nowych komórek organizacyjnych: Ośrodka Rehabilitacji i Fizykoterapii oraz Apteki „Vita Longa. Zamknięcie Oddziału Ginekologiczno-Położniczego.

Marzec 2006-październik 2007 rozbudowa SP ZOZ w Bychawie w oparciu o środki unijne z programu ZPORR. Na realizację projektu rozbudowy szpitala złożyły się 2 zadania programu ZPORR: przebudowa obiektów SPZOZ w Bychawie, poprawa zaopatrzenia w specjalistyczny sprzęt medyczny.

W kwietniu 2008 r. rozpoczęła działalność Poradnia Nocnej i Świątecznej Opieki Medycznej w POZ.

W styczniu 2009 r. rozpoczął działalność Zakład Opiekuńczo- Leczniczy.

W styczniu 2016 r. SP ZOZ otrzymuje certyfikat ISO 9001:2008.

29 stycznia 2017 r. powstaje nowy ośrodek ratownictwa medycznego w Wysokiem.

30 czerwca 2019 r. wdrożono e-usługi i zmodernizowano infrastrukturę informatyczną w SPZOZ Bychawa.

Wrzesień 2019 r. – SPZOZ Bychawa otrzymuje dofinansowanie na zakup dwóch karetok pogotowia.

II. Analiza wyników finansowych, sytuacja finansowo – ekonomiczna jednostki .

1. Poniżej zaprezentowano bilans i zestawienie rachunków zysków i strat w ujęciu historycznym za okresy 2017, 2018 roku oraz za 6 miesięcy 2019 roku. Pozycje przedstawione są w tabeli poniżej.

Audytorem Szpitala za rok 2018 była firma Biuro Biegłego Rewidenta Krystyna Ulińska, Lublin, ul. Wojciecha Oczki 6.

Okres obrachunkowy w Szpitalu pokrywa się z rokiem kalendarzowym.

Tabela nr. 1. Bilans Analityczny.

BILANS ANALITYCZNY

AKTYWA

Lp.	Wyszczególnienie	31-12-2017	31-12-2018	I półrocze 2019
I	Majątek trwały	9 794 378,60	10 019 941,79	10 682 474,40
1.	Wartości niematerialne i prawne	24 111,00	11 801,85	285 480,35
2.	Rzeczowy majątek trwały	9 718 374,34	9 833 133,09	10 203 713,71
	grunty własne	664 180,31	664 180,31	664 180,31
	budynki i budowle	7 798 465,59	7 952 581,19	7 797 984,17
	urządzenia techniczne i maszyny	122 363,95	56 067,35	732 011,93
	środki transportu	486 011,88	346 849,44	277 268,16
	pozostałe środki trwałe	201 683,78	239 885,05	224 089,43
	inwestycje rozpoczęte	445 668,83	573 569,75	508 179,71
	zaliczki na poczet inwestycji	0,00	0,00	0,00
3.	Finansowy majątek trwały	0,00	0,00	0,00
	udziały i akcje	0,00	0,00	0,00
	papiery wartościowe	0,00	0,00	0,00
	udzielone pożyczki długoterminowe	0,00	0,00	0,00
	inne składniki finansowe	0,00	0,00	0,00
4.	Należności długoterminowe	0,00	0,00	0,00
	Rozliczenia międzyokresowe długoterminowe	51 893,26	175 006,85	193 280,34
II	Majątek obrotowy	3 083 597,80	3 798 897,39	4 846 747,69
1.	Zapasy	418 471,26	367 333,91	231 927,65
	materiały	418 471,26	367 333,91	231 927,65
	półprodukty i produkty w toku	0,00	0,00	0,00
	produkty gotowe	0,00	0,00	0,00
	towary	0,00	0,00	0,00
	zaliczki na poczet dostaw	0,00	0,00	0,00
2.	Należności krótkoterminowe i roszczenia	2 298 828,65	2 668 837,86	3 309 902,57
	należności z tytułu dostaw robót i usług	1 905 467,29	1 992 157,43	2 149 546,58
	należności z tytułu podatków, dotacji i ubezpieczeni.	1 983,46	1 930,07	1 766,17

	pozostałe należności	391 377,90	674 750,36	1 158 589,82
3.	Papiery wartościowe przeznaczone do obrotu	0,00	0,00	0,00
4.	Środki pieniężne	297 813,74	648 019,54	1 066 301,11
	w tym: w kasie			
	w banku			
III	Rozliczenia międzyokresowe	68 484,15	114 706,08	238 616,36
	SUMA BILANSOWA	12 877 976,40	13 818 839,18	15 529 222,09

PASywa

Lp.	Wyszczególnienie	31-12-2017	31-12-2018	I półrocze 2019
I	Kapitał (fundusz) własny	-11 858 240,86	-12 981 803,48	-13 238 419,67
1.	Kapitał (fundusz) podstawowy	5 935 085,90	5 935 085,90	5 935 085,90
2.	Należne lecz nie wniesione wkłady na rzecz kapitału podstawowego (ze znakiem minus)	0,00	0,00	0,00
3.	Kapitał (fundusz) zapasowy	6 146,70	19 482,05	19 851,99
	ze sprzedaży akcji powyżej ich wartości nominalnej	0,00	0,00	0,00
	tworzony ustawowo	0,00	0,00	0,00
	tworzony zgodnie ze statutem lub umową	0,00	0,00	0,00
	z dopłat wspólników	0,00	0,00	0,00
	inny	0,00	0,00	0,00
4.	Kapitał (fundusz) rezerwowy z aktualizacji wyceny	1 495 924,03	1 482 588,68	1 482 218,74
5.	Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe	0,00	0,00	0,00
6.	Nie podzielony wynik finansowy z lat ubiegłych (+, -)	-18 213 105,84	-18 832 239,55	-19 457 079,60
7.	Wynik finansowy netto roku bieżącego obrotowego (+,-)	-1 082 291,65	-1 586 720,56	-1 218 496,70
II	Kapitał obcy	24 736 217,26	26 800 642,66	28 767 641,76
	Rezerwy na zobowiązania	2 364 635,26	2 464 761,69	2 464 761,69
	długoterminowe	1 902 603,81	1 973 364,11	1 973 364,11
	krótkoterminowe	462 031,45	491 397,58	491 397,58
1.	Zobowiązania długoterminowe	6 522 030,00	5 302 230,00	7 330 230,00
	długoterminowe pożyczki, obligacje i inne papiery wartościowe	0,00	0,00	0,00
	długoterminowe kredyty bankowe	6 522 030,00	5 302 230,00	7 330 230,00
	pozostałe zobowiązania długoterminowe	0,00	0,00	0,00
2.	Zobowiązania krótkoterminowe	9 758 648,03	12 668 933,08	12 014 230,13

	pożyczki, obligacje i papiery wartościowe	0,00	0,00	0,00
	kredyty bankowe	5 699 616,49	7 871 584,74	7 021 719,11
	zaliczki na poczet dostaw	0,00	0,00	0,00
	zobowiązania z tytułu dostaw i usług	1 859 866,68	2 132 822,14	2 283 316,83
	zobowiązania wekslowe	0,00	0,00	0,00
	zobowiązania z tytułu podatków, ceł i ubezpiecz. społecz.	940 850,49	1 216 946,87	1 249 106,63
	zobowiązania z tyt. wynagrodzeń	818 419,65	930 380,58	883 909,58
	pozostałe zobowiązania krótkoterminowe	45 052,92	140 993,65	116 113,06
3.	Fundusze specjalne	394 841,80	376 205,10	460 064,92
III	Pozostałe pasywa	6 090 903,97	6 364 717,89	6 958 419,94
1.	rozliczenia międzyokresowe i przychody przyszłych okresów	6 090 903,97	6 364 717,89	6 958 419,94
2.	rezerwy	0,00	0,00	0,00
	SUMA BILANSOWA	12 877 976,40	13 818 839,18	15 529 222,09

Powyższa analiza bilansu Spółki za lata 2017-2018 i sześć miesięcy 2019 r. wskazuje na stały wzrost sumy bilansowej dynamika pomiędzy rokiem 2018 a I połową 2019r wyniosła 12,38% przy zakładanej stopie inflacji na poziomie 2.5% to poziom zadawalający. Wzrost rok do roku 2018 do 2017 też przekracza znacznie inflację i wynosi 7%.

2. Sytuacja finansowo – ekonomiczna jednostki.

- Zgodnie ze sprawozdaniem z wykonania planu finansowego złożonym przez jednostkę podmiotowi tworzącemu w ustawowym terminie, tj. sporządzanym rocznym sprawozdaniem finansowym, przychody za rok 2017,2018 i I półrocze 2019 wyniosły odpowiednio w mln. 21,6, 24,9, 13,3 PLN co stanowi (101,01, 103,45,50,57% planu), koszty – w mln 22,8, 26,2, 14,5 co stanowi (101,73, 107,47,51.39% planu).

Tabela 2. WYKONANIE PLAN RZECZOWO - FINANSOWEGO na dzień 31.12.2017

Pozycja		Plan - kwota [zł]	Wykonanie - kwota [zł]	%
A	Przychody ogółem z działalności	21 584 412,63	21 801 626,57	101,01%
A1	Przychody z działalności medycznej (kontrakty z NFZ), w tym:	20 409 525,80	20 606 764,00	100,97%
1.1	Ratownictwo Medyczne	2 591 125,00	2 588 987,00	99,92%
1.2	Rehabilitacja lecznicza - fizjoterapia ambulatoryjna	309 618,30	376 564,10	121,62%
1.3	Opieka psychiatryczna i leczenie uzależnień	218 953,53	241 377,03	110,24%

1.4	Ambulatoryjna Opieka Specjalistyczna	1 408 608,92	1 365 248,21	96,92%
1.5	Podstawowa Opieka Zdrowotna	6 895 299,90	6 895 838,54	100,01%
1.6	Nocna i świąteczna opieka medyczna	676 299,68	677 007,76	100,10%
1.7	Transport medyczny w POZ	156 343,54	156 267,86	99,95%
1.8	Leczenie szpitalne	6 309 358,85	6 402 427,42	101,48%
1.9	Opieka długoterminowa ZOL	1 843 918,08	1 903 046,08	103,21%
A2	Przychody z działalności pozostałej	1 174 886,83	1 171 801,81	99,74%
A3	Zmiana stanu produktów	0,00	23 060,76	0,00
B	Koszty realizacji zadań, w tym:	22 484 847,35	22 873 671,09	101,73%
B1	Amortyzacja	619 133,71	619 133,71	100,00%
B2	Podatki i opłaty	114 562,48	115 678,56	100,97%
B3	Zużycie materiałów i energii	2 948 488,55	3 023 400,16	102,54%
B4	Usługi obce	3 755 690,44	3 951 273,95	105,21%
B5	Wynagrodzenia	12 526 301,12	12 660 186,07	101,07%
B6	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	2 390 879,83	2 375 579,52	99,36%
B7	Pozostałe koszty rodzajowe	129 791,22	128 419,12	98,94%
C	Wynik na sprzedaży	-900 434,72	-1 072 044,52	-
D	Pozostałe przychody operacyjne	383 765,28	656 226,41	171,00%
E	Pozostałe koszty operacyjne	11 997,47	24 746,51	206,26%
F	Wynik na działalności operacyjnej	-528 666,91	-440 564,62	-
G	Przychody finansowe	6 098,75	5 125,88	84,05%
H	Koszty finansowe	650 000,00	646 852,91	99,52%
I	Wynik na działalności gospodarczej	-1 172 568,16	-1 082 291,65	-
J	Zyski/ straty nadzwyczajne	0,00	0,00	0,00
K	WYNIK FINANSOWY	-1 172 568,16	-1 082 291,65	-

Tabela 3. WYKONANIE PLAN RZECZOWO-FINANSOWEGO na dzień 31.12.2018

Pozycja	Plan - kwota [zł]	Wykonanie - kwota [zł]	%	
A	Przychody ogółem z działalności	24 114 672,75	24 946 046,18	103,45%
A1	Przychody z działalności medycznej (kontrakty z NFZ), w tym:	22 964 518,20	23 675 824,99	103,10%
1.1	Ratownictwo Medyczne	3 851 502,00	3 891 693,22	101,04%
1.2	Fizjoterapia ambulatoryjna	309 620,00	437 403,00	141,27%
1.3	Opieka psychiatryczna i leczenie uzależnień	239 132,80	237 884,56	99,48%
1.4	Ambulatoryjna Opieka Specjalistyczna - poradnie:	996 986,68	978 823,06	98,18%

	położnictwa i ginekologii, chirurgii ogólnej, otolaryngologii			
1.5	Podstawowa Opieka Zdrowotna	7 245 676,92	7 455 975,05	102,90%
1.6	Transport Sanitarny POZ	145 465,56	161 750,52	111,20%
1.7	Świadczenia Pielęgnacyjne i Opiekuńcze	1 976 436,00	1 965 816,38	99,46%
1.8	Szpital ryczałt - oddziały wewnętrzny, dziecięcy	5 815 067,40	5 982 851,09	102,89%
1.9	Szpital ryczałt - izba przyjęć	1 136 214,00	1 289 294,84	113,47%
1.10	Szpital ryczałt - poradnie: neurologiczna, leczenia gruźlicy i chorób płuc, dermatologii i wenerologii	522 016,84	547 332,10	104,85%
1.11	Szpital ryczałt - nocna i świąteczna opieka zdrowotna	726 400,00	727 001,17	100,08%
A2	Przychody z działalności pozostałej	1 150 154,55	1 197 391,46	104,11%
A3	Zmiana stanu produktów	0,00	72 829,73	-
B	Koszty realizacji zadań, w tym:	24 403 321,48	26 225 613,95	107,47%
B1	Amortyzacja	616 993,23	624 840,05	101,27%
B2	Podatki i opłaty	111 941,00	112 513,76	100,51%
B3	Zużycie materiałów i energii	3 155 272,12	3 068 668,31	97,26%
B4	Usługi obce	4 304 605,64	4 967 092,51	115,39%
B5	Wynagrodzenia	13 571 737,68	14 655 124,70	107,98%
B6	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	2 509 451,51	2 662 110,49	106,08%
B7	Pozostałe koszty rodzajowe	133 320,30	135 264,13	101,46%
C	Wynik na sprzedaży	-288 648,73	-1 279 567,77	-
D	Pozostałe przychody operacyjne	353 868,96	434 969,32	122,92%
E	Pozostałe koszty operacyjne	20 000,00	59 426,53	297,13%
F	Wynik na działalności operacyjnej	45 220,23	-904 024,98	-
G	Przychody finansowe	5 125,88	13 386,88	261,16%
H	Koszty finansowe	650 000,00	696 082,46	107,09%
I	Wynik na działalności gospodarczej	-599 653,89	-1 586 720,56	-
J	Zyski/ straty nadzwyczajne	0,00	0,00	0,00
K	WYNIK FINANSOWY	-599 653,89	-1 586 720,56	-

Tabela 4. WYKONANIE PLANU RZECZOWO - FINANSOWEGO na dzień 30.06.2019r.

Pozycja	Plan - kwota [zł]	Wykonanie 30.06.2019	%
A Przychody ogółem z działalności	26 332 961,11	13 315 527,11	50,57%

A1	Przychody z działalności medycznej (kontrakty z NFZ), w tym:	25 148 364,47	12 551 739,37	49,91%
1.1	Ratownictwo Medyczne*	3 952 769,64	1 968 462,41	49,80%
1.2	Fizjoterapia ambulatoryjna	351 909,00	175 944,00	50,00%
1.3	Opieka psychiatryczna i leczenie uzależnień	257 598,39	126 285,91	49,02%
1.4	Ambulatoryjna Opieka Specjalistyczna - poradnie: położnictwa i ginekologii, chirurgii ogólnej, otolaryngologii	1 005 930,36	483 806,22	48,10%
1.5	Podstawowa Opieka Zdrowotna	7 987 013,16	4 007 350,84	50,17%
1.6	Transport Sanitarny POZ	160 558,56	80 232,84	49,97%
1.7	Świadczenia Pielęgnacyjne i Opiekuńcze	2 216 892,52	1 091 328,74	49,23%
1.8	Szpital ryczałt - oddziały wewnętrzny, dziecięcy	6 369 089,54	3 207 113,77	50,35%
1.9	Szpital ryczałt - izba przyjęć	1 534 239,15	760 976,06	49,60%
1.10	Szpital ryczałt - poradnie: neurologiczna, leczenia gruźlicy i chorób płuc, dermatologii i wenerologii	527 084,15	258 449,42	49,03%
1.11	Szpital ryczałt - nocna i świąteczna opieka zdrowotna	785 280,00	391 789,16	49,89%
A2	Przychody z działalności pozostałej	1 184 596,64	638 126,97	53,87%
A3	Zmiana stanu produktów	0,00	125 660,77	0,00
B	Koszty realizacji zadań, w tym:	28 136 179,98	14 458 805,81	51,39%
B1	Amortyzacja	624 840,05	362 406,98	58,00%
B2	Podatki i opłaty	112 513,76	110 542,78	98,25%
B3	Zużycie materiałów i energii	3 056 066,62	1 540 622,97	50,41%
B4	Usługi obce	5 833 990,26	3 092 438,85	53,01%
B5	Wynagrodzenia	15 591 464,76	7 658 157,29	49,12%
B6	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	2 782 040,40	1 579 778,75	56,78%
B7	Pozostałe koszty rodzajowe	135 264,13	114 858,19	84,91%
C	Wynik na sprzedaży	-1 803 218,87	-1 143 278,70	-
D	Pozostałe przychody operacyjne	373 978,57	283 605,08	75,83%
E	Pozostałe koszty operacyjne		6 073,27	-
F	Wynik na działalności operacyjnej	-1 429 240,30	-865 746,89	-
G	Przychody finansowe	4 543,65	1 928,61	42,45%
H	Koszty finansowe	731 088,30	354 678,42	48,51%
I	Wynik na działalności gospodarczej	-2 155 784,95	-1 218 496,70	-
J	Zyski/ straty nadzwyczajne	0,00	0,00	0,00
K	WYNIK FINANSOWY	-2 155 784,95	-1 218 496,70	-

2. Podstawowe przychody jednostki z działalności medycznej zostały zrealizowane dane w mln. odpowiednio w 2017,2018, i I półroczu 2019 r na poziomie 20,6, 23,6, 12,5; przychody z pozostałej działalności - na poziomie 1,17, 1,19, 0,64 , przychody z działalności medycznej osiągnęły wykonanie odpowiednio 100,97, 103,1, 49,91%, jednostka realizowała plan przychodów na poziomie wyższym niż zakładała. To znaczy że szacunki i złożenia do planów były prognozowane ostrożnie.

Tabela 5. Struktura Przychodów według kontraktów.

Pozycja	Wykonanie 31.12.2017	Wykonanie 31.12.2018	Wykonanie 30.06.2019
Przychody z działalności medycznej - kontrakty z NFZ	20 606 764,00	23 675 824,99	12 551 739,37
Przychody z działalności pozostałej	1 171 801,81	1 197 391,46	638 126,97
Pozostałe przychody operacyjne	656 226,41	434 969,32	283 605,08
Przychody finansowe	5 125,88	13 386,88	1 928,61

3. Najważniejszym źródłem przychodów SPZOZ w Bychawie są świadczenia opieki zdrowotnej - przychód z NFZ z tego tytułu osiągnięty 2017,2018 i I półrocze 2019 wszystkich przychodów jednostki.

	Wykonanie 31.12.2017	Struktur a Przycho dów	Wykonanie 31.12.2018	Struktur a Przycho dów	Wykonanie 30.06.2019	Struktur a Przycho dów
<i>Przychody z działalności medycznej - kontrakty z NFZ</i>	20 606 764,00	94,52%	23 675 824,99	94,91%	12 551 739,37	94,26%

4. Największą umową w ramach kontraktu z Narodowym Funduszem Zdrowia jest umowa w zakresie leczenia szpitalnego, która stanowi odpowiednio w % przychodów z NFZ odpowiednio w 2017, 2018, i I półroczu 2019r. odpowiednio 34,35, 36,10, 36,79 %

	Wykonanie 31.12.2017	Struktura Przycho- dów	Wykonanie 31.12.2018	Struktu- ra Przycho- dów	Wykonanie 30.06.2019	Struktura Przychodów
<i>Przychody z działalności medycznej (kontrakty z NFZ), w tym:</i>	20 606 764,00		23 675 824,99		12 551 739,37	
Szpital ryczałt - oddziały wewnętrzny, dziecięcy			5 982 851,09	25,27%	3 207 113,77	25,55%
Szpital ryczałt - izba przyjęć	6 402 427,42	31,07%	1 289 294,84	5,45%	760 976,06	6,06%
Szpital ryczałt - poradnie: neurologiczna, leczenia gruźlicy i	b/d	b/d	547 332,10	2,31%	258 449,42	2,06%

chorób płuc, dermatologii i wenerologii						
Szpital ryczałt - nocna i święteczna opieka zdrowotna	677 007,76	3,29%	727 001,17	3,07%	391 789,16	3,12%
<i>Razem Szpital</i>	<i>7 079 435,18</i>	<i>34,35%</i>	<i>8 546 479,20</i>	<i>36,10%</i>	<i>4 618 328,41</i>	<i>36,79%</i>

5. Druga umowa ryczałtowa o udzielanie świadczeń gwarantowanych w zakresie POZ podpisana z NFZ, 2017,2018 i I półrocze 2019 została sfinansowana odpowiednio % 33,46, 31,49, 31,93 przychodami z NFZ.

	Wykonanie 31.12.2017	Struktu- ra Przycho- -dów	Wykonanie 31.12.2018	Struktu- ra Przycho- -dów	Wykonanie 30.06.2019	Struktura Przycho- -dów
Przychody z działalności medycznej (kontrakty z NFZ), w tym:	20 606 764,00		23 675 824,99		12 551 739,37	
Podstawowa Opieka Zdrowotna	6 895 838,54	33,46%	7 455 975,05	31,49%	4 007 350,84	31,93%

6. Trzecia umowa podpisana z NFZ na świadczenie usług w zakresie usług z Ratownictwa Medycznego, stanowi odpowiednio 12,56, 16,44, 15, 68 % przychodów z NFZ.

	Wykonanie 31.12.2017	Struktu- ra Przycho- -dów	Wykonanie 31.12.2018	Struktu- ra Przycho- -dów	Wykonanie 30.06.2019	Struktu- ra Przycho- -dów
Przychody z działalności medycznej (kontrakty z NFZ), w tym:	20 606 764,00		23 675 824,99		12 551 739,37	
Ratownictwo Medyczne	2 588 987,00	12,56%	3 891 693,22	16,44%	1 968 462,41	15,68%

7. Czwarta umowa podpisana z NFZ na świadczenie usług w zakresie usług opiekuńczo – leczniczych, stanowi odpowiednio 9,24, 8,3, 8,69 % przychodów z NFZ.

Świadczenia Pielęgnacyjne i Opiekuńcze	Wykonanie 31.12.2017	Struktura Przychodów	Wykonanie 31.12.2018	Struktura Przychodów	Wykonanie 30.06.2019	Struktura Przychodów
Przychody z działalności medycznej (kontrakty z NFZ), w tym:	20 606 764,00		23 675 824,99		12 551 739,37	
Świadczenia Pielęgnacyjne i Opiekuńcze	1 903 046,08	9,24%	1 965 816,38	8,30%	1 091 328,74	8,69%

8. Piąta umowa podpisana z NFZ na świadczenie usług w zakresie Ambulatoryjnej Opieki Specjalistycznej generowała przychody z NFZ na poziomie odpowiednio 6,63, 4,13, 3,85%.

AOS	Wykonanie 31.12.2017	Struktura Przychodów	Wykonanie 31.12.2018	Struktura Przychodów	Wykonanie 30.06.2019	Struktura Przychodów
Przychody z działalności medycznej (kontrakty z NFZ), w tym:	20 606 764,00		23 675 824,99		12 551 739,37	
Ambulatoryjna Opieka Specjalistyczna - poradnie: położnictwa i ginekologii, chirurgii ogólnej, otolaryngologii	1 365 248,21	6,63%	978 823,06	4,13%	483 806,22	3,85%

9. Szósta umowa podpisana z NFZ na świadczenie usług z zakresu Fizjoterapia Ambulatoryjna (Rehabilitacja).

Rehabilitacja	Wykonanie 31.12.2017	Struktura Przychodów	Wykonanie 31.12.2018	Struktura Przychodów	Wykonanie 30.06.2019	Struktura Przychodów
Przychody z działalności medycznej	20 606 764,00		23 675 824,99		12 551 739,37	

(kontrakty z NFZ), w tym:						
Fizjoterapia ambulatoryjna	376 564,10	1,83%	437 403,00	1,85%	175 944,00	1,40%

10. Siódma umowa podpisana z NFZ na świadczenie usług w zakresie Opieka Psychiatryczna i Leczenie Uzależnień

Opieka psychiatryczna i leczenie uzależnień	Wykonanie 31.12.2017	Struktura Przychodów	Wykonanie 31.12.2018	Struktura Przychodów	Wykonanie 30.06.2019	Struktura Przychodów
Przychody z działalności medycznej (kontrakty z NFZ), w tym:	20 606 764,00		23 675 824,99		12 551 739,37	
Opieka psychiatryczna i leczenie uzależnień	241 377,03	1,17%	237 884,56	1,00%	126 285,91	1,01%

11. Ósma umowa podpisana z NFZ na świadczenie usług w zakresie Transport w POZ.

Transport Sanitarny POZ	Wykonanie 31.12.2017	Struktura Przychodów	Wykonanie 31.12.2018	Struktura Przychodów	Wykonanie 30.06.2019	Struktura Przychodów
Przychody z działalności medycznej (kontrakty z NFZ), w tym:	20 606 764,00		23 675 824,99		12 551 739,37	
Transport Sanitarny POZ	156 267,86	0,76%	161 750,52	0,68%	80 232,84	0,64%

12. Usługi medyczne poza kontraktem, wykonywane na rzecz innych podmiotów leczniczych, zakładów pracy i osób fizycznych, tabela poniżej. Pozostała działalność przyniosła jednostce przychody zgodnie z zestawieniem.

Przychody z działalności pozostałej

Pozycja	Wykonanie 31.12.2017	Struktura Przychodów	Wykonanie 31.12.2018	Struktura Przychodów	Wykonanie 30.06.2019	Struktura Przychodów
Sprzedaż Medyczna Medycyna Pracy	105 893,90	0,49%	112 363,60	0,45%	57 508,16	0,43%

Sprzedaż Medyczna ZOL	422 903,21	1,94%	436 543,85	1,75%	226 997,42	1,70%
Sprzedaż Medyczna Pozostała	170 990,35	0,78%	175 011,48	0,70%	97 540,11	0,73%
Sprzedaż Niemedyczna w tym:	472 014,35	2,17%	473 472,53	1,90%	256 081,28	1,92%
<i>Sprzedaż Ciepła</i>	149 639,17		150 581,13		88 898,02	
<i>Sprzedaż Dzierżaw</i>	266 451,03		268 688,78		137 107,33	
<i>Pozostała sprzedaż niemedyczna</i>	46 168,03		44 251,38		25 863,23	
Sprzedaż dzierżaw RPO	9 756,12		9 951,24		4 212,70	
RAZEM	1 171 801,81	5,37%	1 197 391,46	4,80%	638 126,97	4,79%

13. Szczegółową strukturę pozostałych przychodów jednostki za 2017,2018 i I półrocze 2019 obrazuje tabela i wykres poniżej.

PRZYCHODY	2017	struktura przychodów	2018	struktura przychodów	I półrocze 2019	struktura przychodów
Przychody ogółem, z tego:	22 054 529,60	100,00%	24 873 216,45	100,00%	13 189 866,34	100,00%
1 usługi medyczny	21 582 515,25	97,86%	24 399 743,92	98,10%	12 933 785,06	98,06%
2 usługi niemedyczne	472 014,35	2,14%	473 472,53	1,90%	256 081,28	1,94%

14. Plan finansowy na rok 2019 również zakłada niezbilansowanie przychodów i kosztów jednostki. Po uwzględnieniu korekt w oparciu o dane za sierpień i wrzesień prognoza danych wskazuje na obniżenie straty nieznacznie na koniec roku o kwotę 60 tys. zmienia to nieznacznie dane dlatego nie wprowadzono korekty danych na poszczególnych pozycjach. Ponadto cały czas prowadzone są korekty niektórych czynników kosztogennych w ramach rozpoczętych prac dostosowawczych do zmian organizacyjnych.

Tabela 6. PLAN RZECZOWO - FINANSOWY na 2019 rok.

Pozycja		PLAN
A	Przychody ogółem z działalności	26 860 976,95
A1	Przychody z działalności medycznej (kontrakty z NFZ), w tym:	25 684 549,31

1.1	Ratownictwo Medyczne	3 947 997,35
1.2	Fizjoterapia ambulatoryjna	359 542,56
1.3	Opieka psychiatryczna i leczenie uzależnień	266 582,73
1.4	Ambulatoryjna Opieka Specjalistyczna - poradnie: położnictwa i ginekologii, chirurgii ogólnej, otolaryngologii	1 044 491,57
1.5	Podstawowa Opieka Zdrowotna	8 020 108,40
1.6	Transport Sanitarny POZ	159 851,07
1.7	Świadczenia Pielęgnacyjne i Opiekuńcze	2 195 106,51
1.8	Szpital ryczałt - oddziały wewnętrzny, dziecięcy	6 785 483,55
1.9	Szpital ryczałt - izba przyjęć	1 577 334,69
1.10	Szpital ryczałt - poradnie: neurologiczna, leczenia gruźlicy i chorób płuc, dermatologii i wenerologii	544 374,33
1.11	Szpital ryczałt - nocna i świąteczna opieka zdrowotna	783 676,55
A2	Przychody z działalności pozostałej	1 251 553,64
A3	Zmiana stanu produktów	-75 126,00
B	Koszty realizacji zadań, w tym:	28 991 291,95
B1	Amortyzacja	817 363,97
B2	Podatki i opłaty	148 261,33
B3	Zużycie materiałów i energii	2 841 022,25
B4	Usługi obce	6 289 790,85
B5	Wynagrodzenia	15 744 215,06
B6	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	2 994 081,34
B7	Pozostałe koszty rodzajowe	156 557,15
C	Wynik na sprzedaży	-2 130 315,00
D	Pozostałe przychody operacyjne	760 431,87
E	Pozostałe koszty operacyjne	8 585,67
F	Wynik na działalności operacyjnej	-1 378 468,80
G	Przychody finansowe	3 468,80
H	Koszty finansowe	715 000,00
I	Wynik na działalności gospodarczej	-2 090 000,00
J	Zyski/ straty nadzwyczajne	0,00
K	WYNIK FINANSOWY	-2 090 000,00

15. Roczne sprawozdanie finansowe za 2017, 2018 i I półrocze 2019 r. przedstawia się następująco:

Tabela 7. Roczne sprawozdanie finansowe za 2017, 2018 i I półrocze 2019 r.

AKTYWA	31.12.2017	31.12.2018	30.06.2019	Dynamika 2018/2017	Dynamika 2019/2018
A. AKTYWA TRWAŁE	9 794 378,60	10 019 941,79	10 710 655,95	102,30%	106,89%
I. Wartości niematerialne i prawne	24 111,00	11 801,85	285 480,35	48,95%	2418,95%
II. Rzeczowe aktywa trwałe	9 718 374,34	9 833 133,09	10 203 713,71	101,18%	103,77%
1. Środki trwałe	9 272 705,51	9 259 563,34	9 695 534,00	99,86%	104,71%
a) grunty	664 180,31	664 180,31	664 180,31	100,00%	100,00%
b) budynki, lokale, prawa do lok.	7 798 465,59	7 952 581,19	7 797 984,17	101,98%	98,06%
c) urządzenia techn. i maszyny	122 363,95	56 067,35	732 011,93	45,82%	1305,59%
d) środki transportu	486 011,88	346 849,44	277 268,16	71,37%	79,94%
e) inne śr. trwałe	201 683,78	239 885,05	224 089,43	118,94%	93,42%
2. Środki trwałe w budowie	445 668,83	573 569,75	508 179,71	128,70%	88,60%
III. Należności długoterminowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IV. Inwestycje długoterminowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
V. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	51 893,26	175 006,85	221 461,89	337,24%	126,54%
B. AKTYWA OBROTOWE	3 083 597,80	3 798 897,39	4 818 566,14	123,20%	126,84%
I. Zapasy	418 471,26	367 333,91	231 927,65	87,78%	63,14%
II. Należności krótkoterminowe	2 298 828,65	2 668 837,86	3 309 902,57	116,10%	124,02%
III. Inwestycje krótkoterminowe	297 813,74	648 019,54	1 066 301,11	217,59%	164,55%
IV. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	68 484,15	114 706,08	210 434,81	167,49%	183,46%
C. Należne wpłaty na kapitał (fundusz) podstawowy					
D. Udziały (akcje) własne					
SUMA AKTYWÓW	12 877 976,40	13 818 839,18	15 529 222,09	107,31%	112,38%
PASYWA					
A. KAPITAŁ (FUNDUSZ) WŁASNY	-11 858 240,86	-12 981 803,48	-13 238 419,67	109,47%	101,98%
I. Kapitał (fundusz) podstawowy	5 935 085,90	5 935 085,90	5 935 085,90	100,00%	100,00%

II. Kapitał (fundusz) zapasowy, w tym:	6 146,70	19 482,05	19 851,99	316,95%	101,90%
III. Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny, w tym:	1 495 924,03	1 482 588,68	1 482 218,74	99,11%	99,98%
IV. Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe, w tym:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
V. Zysk (strata) z lat ubiegłych	-18 213 105,84	-18 832 239,55	-19 457 079,6	103,40%	103,32%
VI. Zysk (strata) netto	-1 082 291,65	-1 586 720,56	-1 218 496,70	146,61%	76,79%
VII. Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B. ZOBOWIĄZANIA I REZERWY NA ZOBOWIĄZANIA					
I. Zobowiązania i rezerwy krótkoterminowe	9 758 648,03	12 668 933,08	14 042 230,13	129,82%	110,84%
1. Zobowiązania	9 758 648,03	12 668 933,08	14 042 230,13	129,82%	110,84%
2. Rezerwy					
II. Zobowiązania i rezerwy długoterminowe	8 886 665,26	7 766 991,69	7 766 991,69	87,40%	100,00%
1. Zobowiązania	6 522 030,00	5 302 230,00	5 302 230,00	81,30%	100,00%
2. Rezerwy	2 364 635,26	2 464 761,69	2 464 761,69	104,23%	100,00%
IV. Rozliczenia międzyokresowe	6 090 903,97	6 364 717,89	6 958 419,94	104,50%	109,33%
SUMA PASYWÓW	12 877 976,40	13 818 839,18	15 529 222,09	107,31%	112,38%

16. Rachunek zysków i strat sporządzony za rok obrotowy 2017, 2018 i I półrocze 2019 zamyka się stratą netto w kwotach w zł odpowiednio:

Tabela 8. Rachunek zysków i strat sporządzony za rok obrotowy 2017, 2018 i I półrocze 2019r.

	2017	2018	I półr. 2019
A. Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:	21 801 626,57	24 946 046,18	13 315 527,11
I. Przychody netto ze sprzedaży produktów	21 778 565,81	24 873 216,45	13 189 866,34
II. Zmiana stanu produktów (zwiększenie - wartość dodatnia, zmniejszenie - wartość ujemna)	23 060,76	72 829,73	125 660,77
III. Koszty wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki	0,00	0,00	0,00

IV. Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	0,00	0,00	0,00
B. Koszty działalności operacyjnej	22 873 671,09	26 225 613,95	14 458 805,81
I. Amortyzacja	619 133,71	624 840,05	362 406,98
II. Zużycie materiałów i energii	3 023 400,16	3 068 668,31	1 540 622,97
III. Usługi obce	3 951 273,95	4 967 092,51	3 092 438,85
IV. Podatki i opłaty, w tym:	115 678,56	112 513,76	110 542,78
V. Wynagrodzenia	12 660 186,07	14 655 124,70	7 658 157,29
VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia w tym:	2 375 579,52	2 662 110,49	1 579 778,75
VII. Pozostałe koszty rodzajowe	128 419,12	135 264,13	114 858,19
VIII. Wartość sprzedanych towarów i materiałów	0,00	0,00	0,00
C. Zysk (strata) ze sprzedaży	-1 072 044,52	-1 279 567,77	-1 143 278,70
D. Pozostałe przychody operacyjne	656 226,41	434 969,32	283 605,08
E. Pozostałe koszty operacyjne	24 746,51	59 426,53	6 073,27
F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)	-440 564,62	-904 024,98	-865 746,89
G. Przychody finansowe	5 125,88	13 386,88	1 928,61
H. Koszty finansowe	646 852,91	696 082,46	354 678,42
I. Zysk (strata) brutto (F+G-H)	-1 082 291,65	-1 586 720,56	-1 218 496,70
J. Podatek dochodowy	0,00	0,00	0,00
K. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)	0,00	0,00	0,00
L. Zysk (strata) netto (I-J-K)	-1 082 291,65	-1 586 720,56	-1 218 496,70

17. Szczegółową analizę struktury kosztów operacyjnych w rachunku zysków i strat za 2017, 2018 i I półrocze 2019 obrazuje poniższa tabela:

Tabela 9. Szczegółową analizę struktury kosztów operacyjnych w rachunku zysków i strat za 2017, 2018 i I półrocze 2019r.

Koszty działalności operacyjnej	100,00%	100,00%	100,00%
I. Amortyzacja	2,71%	2,38%	2,51%
II. Zużycie materiałów i energii	13,22%	11,70%	10,66%
III. Usługi obce	17,27%	18,94%	21,39%
IV. Podatki i opłaty, w tym:	0,51%	0,43%	0,76%
V. Wynagrodzenia	55,35%	55,88%	52,97%
VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	10,39%	10,15%	10,93%
VII. Pozostałe koszty rodzajowe	0,56%	0,52%	0,79%

Na wynik finansowy jednostki wpłynęły następujące, nieplanowane koszty: koszty aktualizacji wyceny nieruchomości, odprawy pracowników, świadczenia jubileuszowe, odprawy emerytalne oraz koszty nośników energii.

18. Analiza zobowiązań i należności.

- Na dzień bilansowy jednostka posiadała zobowiązania długoterminowe z tytułu kredytów i pożyczek w kwocie 5 302 230,00 zł., stanowią one 19,78% zobowiązań bilansowych. W porównaniu do roku poprzedniego nastąpił spadek zobowiązań długoterminowych o 18.7% .

Tabela 10. Kredyty i pożyczki.

Kredyty i pożyczki	31.12.2018	01.01.2017
Zobowiązania długoterminowe		
z tego:	5 302 230,00	6 522 030,00
1) Kredyt PKO BP SA (d. Nordea)	1 859 375,00	2 296 875,00
2) Pożyczka Magellan SA	0,00	890 000,00
3) Pożyczka M.W. TRADE	0,00	1 142 855,00
4) Pożyczka Magellan SA	0,00	692 300,00
5) Pożyczka Magellan	500 000,00	1 500 000,00
6) Pożyczka BFF Polska SA	1 000 000,00	0,00
7) Pożyczka BFF Polska SA	300 000,00	0,00
8) Pożyczka BFF Polska SA	500 000,00	0,00
9) Pożyczka BFF Polska SA	1 142 855,00	0,00

- Zgodnie z art. 5 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 roku o działalności leczniczej oraz 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 r. poz. 832), integralną częścią raportu o sytuacji ekonomiczno-finansowej składanego do końca maja przez kierownika SPZOZ podmiotowi tworzącemu jest analiza sytuacji finansowej za ostatni rok.

Tabela 11. Wskaźniki ekonomiczno – finansowe.

		2017	2018	I półr. 2019
Grupa	Wskaźniki	Wartość wskaźnika	Wartość wskaźnika	Wartość wskaźnika
1. Wskaźniki zyskowności	Wskaźnik zyskowności netto	-4,82%	-6,27%	-9,04%
	Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej	-1,96%	-3,57%	-6,43%
	Wskaźnik zyskowności aktywów	-8,43%	-11,89%	-8,30%
	Wskaźnik bieżącej płynności	0,3	0,28	0,37

2. Wskaźniki płynności	Wskaźnik szybkiej płynności	0,25	0,25	0,35
3. Wskaźniki efektywności	Wskaźnik rotacji należności	31,68	28,60	28,42
	Wskaźnik rotacji zobowiązań	29,83	29,30	30,30
4. Wskaźniki zadłużenia	Wskaźnik zadłużenia aktywów	144,78	147,88%	140,44%
	Wskaźnik wypłacalności	-1,57	-1,57	-1,65

- Analiza wskaźnikowa.

Wskaźniki zyskowności: netto, działalności operacyjnej oraz aktywów osiągają wielkości ujemne z uwagi na to, iż jednostka we wszystkich okresach raportowanych wygenerowała stratę, przy czym jest ona najwyższa za I półrocze 2019 roku. Należy zauważyć już na poziomie wyniku ze sprzedaży, że wielkość przychodów jest niewystarczająca na pokrycie kosztów funkcjonowania Zakładu.

Wskaźnik bieżącej płynności osiąga bardzo niski poziom. W poszczególnych latach kształtuje się odpowiednio: 0,30; 0,28; 0,27. Oznacza to, że występuje ryzyko utraty przez podmiot zdolności do regulowania zaciągniętych zobowiązań krótkoterminowych. Podobnie na niskim poziomie 0,25 w latach 2017 i 2018 oraz 0,35 za I półrocze 2019 roku jest wskaźnik szybkiej płynności – jednostka nie jest w stanie spłacić swoich krótkoterminowych zobowiązań najbardziej płynnymi aktywami, tj. wpływami z należności z NFZ oraz środkami własnymi.

Wskaźnik rotacji należności w roku 2017 osiąga poziom nieco powyżej 31 dni, a w 2018 roku i za I półrocze 2019 r. prawie 29 dni, przy którym nie ma większych trudności ze ściąganiem swoich należności. Natomiast, biorąc pod uwagę wyznaczony termin zapłaty, to czas oczekiwania na gotówkę jest dłuższy. Wskaźnik rotacji zobowiązań w pierwszych dwóch analizowanych okresach mieści się w 30 dniach, natomiast w I półroczu 2019 r. jest wyższy od 30 dni. Jednakże czas potrzebny na regulowanie zobowiązań jest dłuższy niż wynika to z terminów płatności.

Wskaźnik zadłużenia aktywów na poziomie blisko 145% w 2017, blisko 148% w 2018 roku oraz ponad 140% w I półroczu 2019 r. świadczy o tym, iż Zakład nie ma samodzielności finansowej – aktywa w całości pokrywa kapitał obcy, przy czym w ostatnim badanym okresie wysokość tego kapitału jest wyższa niż w latach poprzednich. Ujemny wskaźnik wypłacalności wynika z ujemnej wartości kapitałów własnych, na co znaczący wpływ ma narastająca od kilku lat strata.

Najslabszym obszarem finansów jednostki jest jej zyskowność.

W celu ustalenia przyczyn wystąpienia ujemnego wyniku finansowego, przeanalizowano rentowność wykonywanych świadczeń i usług, w każdym zakresie działalności, aby wskazać rzeczywiste zakresy nieefektywne, a docelowo - sposoby poprawy takiego stanu rzeczy.

Analizie poddano wynik finansowy na sprzedaży za 2017, 2018 i I półrocze 2019:

Tabela 12. Wyniki finansowe.

Wynik na sprzedaży	2017	2018	I półrocze 2019
Przychody	21 778 565,81	24 873 216,45	13 189 866,34
401 Zużycie materiałów i en.	2 946 749,63	2 993 844,53	1 498 162,61

402 Usługi obce	3 869 181,10	4 765 854,09	3 095 292,22
403 Podatki i opłaty	104 104,17	99 877,27	55 463,46
404 Wynagrodzenia	12 624 683,44	14 611 950,89	7 641 415,85
405 Świadczenia na rzecz prac.	2 368 610,94	2 654 077,29	1 533 236,32
408 Amortyzacja	574 295,18	586 778,49	344 402,19
409 Pozostałe koszty	123 943,83	134 899,83	65 083,44
Koszty razem	22 850 610,33	26 152 784,22	14 333 145,04
Wynik	-1 072 044,52	-1 279 567,77	-1 143 278,70

Świadczenia opieki zdrowotnej finansowane ze środków publicznych.

Wynik finansowy na poszczególnych ośrodkach kosztów za 2017, 2018 i I półrocze 2019r. przedstawia się następująco:

Tabela 13. Wyniki finansowe na poszczególnych działaniach.

2017 rok	Oddział chorób wewnętrznych	Oddział pediatryczny	Izba Przyjęć szpitala	POZ	AOS	Ratownictwo Medyczne
Przychody	4 542 700,04	730 790,76	1 137 133,50	7 166 326,05	1 388 718,21	2 588 987,00
401 Zużycie materiałów i energii	953 538,62	103 100,67	95 466,50	587 710,14	120 693,70	332 058,50
402 Usługi obce	809 909,17	107 640,42	152 893,09	910 024,34	619 556,04	358 847,11
403 Podatki i opłaty	14 136,12	3 698,45	3 495,33	55 818,47	4 333,66	6 706,08
404 Wynagrodzenia	2 748 460,53	991 671,89	427 368,46	3 180 271,65	687 911,83	1 894 517,33
405 Świadczenia na rzecz prac.	520 505,45	174 306,67	78 723,80	576 025,84	112 886,83	386 601,72
408 Amortyzacja	120 908,18	20 580,43	47 057,51	74 626,18	27 068,40	126 499,61
409 Pozostałe koszty	31 840,41	6 298,10	3 609,86	27 666,46	7 088,66	22 676,18
Koszty razem	5 199 298,48	1 407 296,63	808 614,55	5 412 143,08	1 579 539,12	3 127 906,53
Wynik	-656 598,44	-676 505,87	328 518,95	1 754 182,97	-190 820,91	-538 919,53

2017 rok	Psychiatria i Leczenie uzależnień	NiŚ	ZOL	Rehabilitacja	Medycyna Pracy
Przychody	241 417,03	677 215,41	2 325 949,29	376 564,10	106 900,50

401 Zużycie materiałów i en.	11 676,86	67 009,87	589 897,45	79 526,64	6 070,68
402 Usługi obce	98 178,71	423 770,60	329 486,96	17 539,32	41 335,34
403 Podatki i opłaty	753,36	1 655,71	11 043,73	2 151,32	311,94
404 Wynagrodzenia	152 087,97	65 640,23	2 082 618,95	345 003,94	49 130,66
405 Świadczenia na rzecz prac.	26 324,90	13 230,66	401 234,52	70 068,78	8 701,77
408 Amortyzacja	2 690,34	6 251,31	130 996,71	16 414,10	1 202,41
409 Pozostałe koszty	1 341,27	2 595,88	17 881,73	2 388,21	557,07
Koszty razem	293 053,41	580 154,26	3 563 160,05	533 092,31	107 309,87
Wynik	-51 636,38	97 061,15	-1 237 210,76	-156 528,21	-409,37

2018 rok	Oddział chorób wewnętrznych	Oddział pediatryczny	Izba Przyjęć szpitala	POZ	AOS	Ratownictwo Medyczne
Przychody	5 071 982,26	917 775,83	1 291 481,27	7 722 379,87	1 548 205,16	3 891 693,22
401 Zużycie materiałów i energii	893 634,22	116 808,84	104 846,33	617 625,00	122 385,68	402 427,38
402 Usługi obce	970 798,50	143 500,20	174 021,43	1 226 221,72	685 310,35	478 109,55
403 Podatki i opłaty	13 461,43	3 703,66	3 358,21	53 056,66	3 880,52	7 699,35
404 Wynagrodzenia	3 281 388,21	1 267 314,07	462 840,82	3 236 644,04	701 107,52	2 806 515,13
405 Świadczenia na rzecz prac.	579 781,94	198 649,94	83 300,18	566 520,02	108 211,65	561 207,05
408 Amortyzacja	131 440,93	19 245,31	44 665,70	66 906,14	27 385,57	144 379,77
409 Pozostałe koszty	32 986,29	6 470,48	3 250,26	28 335,54	6 239,88	33 918,51
Koszty razem	5 903 491,52	1 755 692,50	876 282,93	5 795 309,12	1 654 521,17	4 434 256,74
Wynik	-831 509,26	-837 916,67	415 198,34	1 927 070,75	-106 316,01	-542 563,52

2018 rok	Psychiatria	NiŚ	ZOL	Rehabilitacja	Medycyna Pracy
Przychody	237 924,56	740 434,95	2 402 360,23	437 403,00	112 395,60
401 Zużycie materiałów i en.	11 493,47	71 322,67	573 194,92	72 836,65	7 269,37
402 Usługi obce	116 491,43	526 237,34	386 543,96	18 406,11	40 213,50
403 Podatki i opłaty	626,54	1 625,06	10 169,84	2 026,17	269,83
404 Wynagrodzenia	124 789,65	75 332,95	2 223 911,03	376 534,94	55 572,53

405 Świadczenia na rzecz prac.	21 544,49	14 096,00	433 969,12	77 393,05	9 403,85
408 Amortyzacja	2 074,95	5 515,06	129 186,61	14 959,80	1 018,65
409 Pozostałe koszty	1 226,76	2 581,00	14 124,08	5 287,17	479,86
Koszty razem	278 247,29	696 710,08	3 771 099,56	567 443,89	114 227,59
Wynik	-40 322,73	43 724,87	-1 368 739,33	-130 040,89	-1 831,99

I półr. 2019 r.	Oddział chorób wewnętrznych	Oddział pediatryczny	Izba Przyjęć szpitala	POZ	AOS	Ratownictwo Medyczne
Przychody	2 667 477,68	539 796,09	761 437,55	4 138 420,48	753 495,64	1 969 697,41
401 Zużycie materiałów i energii	507 280,46	71 353,46	52 532,22	300 677,84	51 160,48	166 239,48
402 Usługi obce	520 966,98	78 308,25	96 010,69	1 101 873,97	363 963,48	313 593,81
403 Podatki i opłaty	7 804,43	2 349,88	1 805,72	29 113,57	2 536,77	3 874,85
404 Wynagrodzenia	1 895 997,96	820 709,26	233 421,24	1 515 924,19	343 716,53	1 338 400,56
405 Świadczenia na rzecz prac.	384 185,37	133 257,93	48 677,79	306 763,46	66 355,05	280 118,60
408 Amortyzacja	67 180,87	10 668,19	22 999,17	70 242,22	25 744,58	74 735,74
409 Pozostałe koszty	16 374,96	3 744,15	1 523,70	14 340,83	2 855,32	15 040,77
Koszty razem	3 399 791,03	1 120 391,12	456 970,53	3 338 936,08	856 332,21	2 192 003,81
Wynik	-732 313,35	-580 595,03	304 467,02	799 484,40	-102 836,57	-222 306,40

I półr. 2019 r.	Psychiatria	NiŚ	ZOL	Rehabilitacja	Medycyna Pracy
Przychody	126 285,91	410 916,76	1 318 326,16	175 944,00	57 588,16
401 Zużycie materiałów i en.	5 883,28	28 687,24	277 529,47	33 748,91	3 069,77
402 Usługi obce	72 526,16	300 621,80	208 588,56	9 534,74	29 303,78
403 Podatki i opłaty	448,45	940,15	5 391,62	1 026,92	171,10
404 Wynagrodzenia	80 163,22	43 730,53	1 167 240,20	171 485,53	30 626,63
405 Świadczenia na rzecz prac.	15 131,72	7 473,49	248 808,83	37 013,85	5 450,23
408 Amortyzacja	2 684,61	4 061,19	58 201,59	7 194,61	689,42
409 Pozostałe koszty	619,30	1 296,63	6 573,28	2 462,25	252,25
Koszty razem	177 456,74	386 811,03	1 972 333,55	262 466,81	69 563,18
Wynik	-51 170,83	24 105,73	-654 007,39	-86 522,81	-11 975,02

Tabela 14. Wynik na pozostałej działalności za lata 2017-I półrocze 2019 r.

	2017	2018	I półr. 2019 r.
Przychody	495 863,92	499 180,50	270 480,50
Koszty	239 042,04	305 501,83	100 088,95
Wynik	256 821,88	193 678,67	170 391,55

Analiza majątku i infrastruktury.

Tabela 15. Wartość budynków i budowli oraz gruntów zarządzanych przez SPZOZ w Bychawie zgodnie z wycenami.

Lp.	Położenie	Kod	Położenie	Wartość nieruchomości	CJ bud.
1	Bychawa	23-100	Piłsudskiego 28	1 510 600	1577
2	Bychawa	23-100	Piłsudskiego 26	2 576 200	2366
				12 300	687
3	Bychawa	23-100	Piłsudskiego 30	380 100	1577
				3 389 700	2366
				18 300	687
4	Bychawa	23-100	Piłsudskiego 26-30	2 894 700	3305
5	Bychawa	23-100	Piłsudskiego 29	85 900	687
6	Bychawa	23-100	Piłsudskiego 26-30	35000	
7	Bychawa	23-100	11 Listopada 9	513 100	687
				911 000	1577
8	Strzyżewice	23-107	Kolonia Kiełczewice Dolne	441 600	1577
9	Strzyżewice	23-107	Piotrowice	728 600	1250
10	Jabłonna	23-114	Chmiel Pierwszy	105 900	687
11	Jabłonna	23-114	Jabłonna Majątek	2 665 200	3305
12	Krzczonów	23-110	Krzczonów Folwark	403 400	1250
13	Wysokie	23-145	Wysokie	682 500	1577
14	Zakrzew	24-155	Zakrzew	752 300	1250
15	Bychawa	23-100	Stara Wieś Pierwsza	130 900	1577
16	Krzczonów	23-110	Żuków	468 500	1577
Razem wartość nieruchomości				18 705 800	

Przyczyną spadku na przestrzeni ostatnich lat wartości aktywów jest zmniejszenie o wartości posiadanego majątku obrotowego. Jednocześnie na przestrzeni sześciu miesięcy bieżącego roku wartość sumy bilansowej w pozycji Aktywa Trwałe wzrosła o 6,6% do poziomu 10 683 tys. zł.

Po przeprowadzeniu audytu nieruchomości oszacowano ich wartość w oparciu o wyceny osoby uprawnionej Rzeczoznawca Majątkowy Elżbieta Kołodziej – Wnuk

uprawnienia Ministra GPiB nr. 1238. Oszacowaną wartość budynków, budowli i gruntów przedstawia Tabela powyżej, a ich wartość opiewa na kwotę 18 705 800 PLN. Na tej podstawie zaproponowano w dalszych analizach i określono majątek zbędny na poziomie 1 768 300 PLN założono sprzedaż 4 nieruchomości, a pozyskane środki ze sprzedaży winny być zainwestowane w nowy obiekt.

Aktywa

Majątek trwały w latach 2017-2018 i I połowie roku 2019r. tj. na przestrzeni badanego okresu wzrósł łącznie o ponad 4,56% głównie za przyczyną wzrostu wartości urządzeń technicznych i maszyn co jest pokłosiem realizacji projektu.

Tabela 16. Nakłady inwestycyjne na urządzenia techniczne.

Wartość nakładów inwestycyjnych w poszczególnych latach	2017	2 018	I półrocze 2019
	492 395,96	762 077,24	1 006 666,10

Wartość budynków i budowli jednak systematycznie spada co jest efektem braku środków na odnowienie bazy i substancji lokalowej.

SPZOZ ma duży potencjał, jeżeli chodzi o powierzchnie użytkowe, które są wynajmowane obcym kontrahentom na działalność usługową medyczną i pozamedyczną. Analizie poddano dynamikę i strukturę rzeczowych aktywów trwałych w bilansie jednostki na dzień 31.12.2018 r., co zobrazowano w poniższej tabeli.

Pozycja rok ubiegły -2017, rok 2018 i I półrocze 2019 r. Dynamika, struktura i rzeczowe aktywa trwałe.

Środki trwałe

Tabela 17. WARTOŚCI NIEMATERIALNE I PRAWNE i RZECZOWE AKTYWA TRWAŁE.

Aktywa		Stan na dzień		
		31.12.2017	31.12.2018	30.06.2019
AKTYWA TRWAŁE		9 794 378,60	10 019 941,79	10 682 474,40
I.	WARTOŚCI NIEMATERIALNE I PRAWNE	24 111,00	11 801,85	285 480,35
II.	RZECZOWE AKTYWA TRWAŁE	9 718 374,34	9 833 133,09	10 203 713,71
<i>I</i>	<i>Środki trwałe</i>	<i>9 272 705,51</i>	<i>9 259 563,34</i>	<i>9 695 534,00</i>
a	Grunty	664 180,31	664 180,31	664 180,31
b	Budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej	7 798 465,59	7 952 581,19	7 797 984,17
c	Urządzenia techniczne i maszyny	122 363,95	56 067,35	732 011,93

d	Środki transportu	486 011,88	346 849,44	277 268,16
e	Inne środki trwałe	201 683,78	239 885,05	224 089,43
2	Środki trwałe w budowie	445 668,83	573 569,75	508 179,71
V.	DŁUGOTERMINOWE ROZLICZENIA MIĘDZYOKRESOWE	51 893,26	175 006,85	193 280,34

Tabela 18. Struktura i dynamika aktywów trwałych.

		STRUKTURA			DYNAMIKA	
Stan na dzień:		31.12.2017	31.12.2018	30.06.2019	2018/2017	2019/2018
	AKTYWA TRWAŁE	100,00%	100,00%	100,00%	102,30%	106,61%
I.	WARTOŚCI NIEMATERIALNE I PRAWNE	0,25%	0,12%	2,67%	48,95%	2418,95%
II.	RZECZOWE AKTYWA TRWAŁE	99,22%	98,14%	95,52%	101,18%	103,77%
I	Środki trwałe	94,67%	92,41%	90,76%	99,86%	104,71%
a	Grunty	6,78%	6,63%	6,22%	100,00%	100,00%
b	Budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej	79,62%	79,37%	73,00%	101,98%	98,06%
c	Urządzenia techniczne i maszyny	1,25%	0,56%	6,85%	45,82%	1305,59%
d	Środki transportu	4,96%	3,46%	2,60%	71,37%	79,94%
e	Inne środki trwałe	2,06%	2,39%	2,10%	118,94%	93,42%
2	Środki trwałe w budowie	4,55%	5,72%	4,76%	128,70%	88,60%
V.	DŁUGOTERMINOWE ROZLICZENIA MIĘDZYOKRESOWE	0,53%	1,75%	1,81%	337,24%	110,44%

W trakcie roku obrotowego wartość netto majątku trwałego zwiększyła się o 4,56%.

Łączna wartość poniesionych przez jednostkę nakładów inwestycyjnych w I półroczu 2019 roku wynosi 1 006 666,10 zł. Kwota ta przekracza wartość rocznej amortyzacji majątku, oznacza to zatem, że zużycie majątku jest znacznie mniejsze niż nakłady inwestycyjne, wynika to jednak z dużych nakładów na urządzenia techniczne niestety substancja budowlana środków trwałych nie jest odtwarzana a jej stan jest efektem nakładów majątkowych poczynionych w latach ubiegłych, pochodzących w głównej mierze ze środków unijnych.

W 2019r pozyskano dotację na celowe inwestycje w podniesienie aktywów rzeczowych odpowiednio z organu założycielskiego Starostwo 80 tyś z 5 gmin wchodzących w skład powiatu w łącznej kwocie 0 zł, z Nadleśnictwa Świdnik 2 tyś zł z

której zakupiono sprzęt medyczny na prawie 70 tys zł oczywiście dokładając z działalności bieżącej środków, środki z Starostwa w całości przeznaczono na dopłatę do ambulansów. Z darowizn i innych dotacji pozyskano ok. 100 tys zł tj.z Zakonu MOT, w tym łóżka, odzież roboczą, drobny sprzęt.

Ponadto w roku bieżącym w ramach projektu „WDROŻENIE E_USŁUGI I MODERNIZACJA INFRASTRUKTURY INFORMATYCZNEJ W SPZOZ BYCHAWA”. Dotacja Powiatu Lubelskiego to 115 653,27 PLN i 989 325,76 PLN – dotacja z EFRR w ramach RPOWL.

Środki zewnętrzne — z dotacji i innych środków publicznych - powiększają rozliczenia międzyokresowe, a następnie przychody jednostki w równowartości odpisów umorzeniowych w kolejnych latach. Na dzień bilansowy wartość rozliczeń międzyokresowych odpowiadająca niezamortyzowanej wartości majątku sfinansowanego środkami zewnętrznymi wynosi zgodnie z niżej załączoną tabelą.

Tabela 19. Rozliczenia międzyokresowe przychodów.

Rozliczenia międzyokresowe przychodów	Stan na dzień		
	31.12.2017	31.12.2018	30.06.2019
	6 090 903,97	6 364 717,89	6 958 419,94

Ewidencja środków trwałych na dzień 31.12.2018 r. obejmuje łącznie 296 pozycji w następujących grupach odpowiadających Klasyfikacji Środków Trwałych:

^ w grupie 0 – Grunty: widnieje 16 pozycji, wartość: 664 180,31 zł

^ w grupie 1 - Budynki i lokale oraz spółdzielcze prawo do lokalu użytkowego i spółdzielcze własnościowe prawo do lokalu mieszkalnego – widnieje 24 budynków, wartość netto: 7 778 400,29 zł,

^ w grupie 2 - Obiekty inżynierii lądowej i wodnej - wartość netto: 174 180,90 zł,

^ w grupie 3 - Kotły i maszyny energetyczne - wartość netto: 10 203,54 zł,

^ w grupie 4 - Maszyny, urządzenia i aparaty ogólnego zastosowania – wartość netto: 23 089,87 zł,

^ w grupie 5 - Maszyny, urządzenia i aparaty specjalistyczne - wartość netto: 885,07 zł,

^ w grupie 6 - Urządzenia techniczne - wartość netto: 21 888,87 zł,

^ w grupie 7 – Środki transportu - wartość netto: 346 849,44 zł,

^ w grupie 8 - Narzędzia, przyrządy, ruchomości i wyposażenie, gdzie indziej niesklasyfikowane - wartość netto: 239 885,05 zł.

^ Wartości niematerialne i prawne - oprogramowanie medyczne i administracyjne - wartość netto: 11 801,85 zł.

Amortyzacja budynków obciąża koszty jednostki. Zbywanie, oddawanie w dzierżawę, najem, użytkowanie oraz użyczenie aktywów trwałych odbywa się na zasadach określonych w uchwale Rady Powiatu. Zgodnie z postanowieniami uchwały zbycie składnika majątku wymaga zgody Rady Powiatu lub Zarządu Powiatu – w zależności od wartości zbywanego przedmiotu – wyrażonej w uchwale, poprzedzonej uzyskaniem opinii Rady Społecznej. Postępowanie w sprawie wyrażenia zgody przez organy powiatu na zbycie aktywów trwałych zakładu jest prowadzone na wniosek Dyrektora, zawierający uzasadnienie wszczęcia procedury, proponowaną formę zbycia, oświadczenie, iż zbycie mienia nie ograniczy dostępności i nie obniży jakości udzielanych świadczeń oraz uzasadnienie celowości przedsięwzięcia.

Rokrocznie Dyrektor jest zobowiązany do przedkładania informacji o dokonanych czynnościach na majątku jednostki z wyszczególnieniem uzyskanych z tego tytułu przychodach. Powierzchnia użytkowych obiektów, zbędna dla prowadzonej przez SPZOZ w Bychawie działalności, jest wynajmowana podmiotom gospodarczym prowadzącym działalność medyczną oraz podwykonawcom w zakresie świadczenia usług pośrednich – pomocniczych dla SPZOZ. Podjęte zostały działania w zakresie analizy wszystkich umów najmu, celem urealnienia ceny najmu, po aktualnej analizie kosztów, przygotowywane są nowe aneksy dla najemców.

Zatrudnienie.

Według ewidencji Działu Kadr na koniec roku 2017, 2018 i I półrocza 2019r. SP ZOZ w Bychawie zatrudnia na umowę o pracę:

Tabela 20. Liczba osób zatrudnionych na umowę o pracę w latach 2017 – 2018 i I półrocze 2019r.

Lp.	Grupa zawodowa	Rok 2017	Rok 2018	I półrocze 2019
1	Lekarze medycyny	24	21	16
2	Farmaceuci	1	1	1
3	Inny personel z wyższym wykształceniem	67	75	77
4	Personel średni	128	127	123
5	Personel niższy	37	40	39
6	Personel gospodarczy	23	21	18
7	Administracja	28	28	29
8	Razem zatrudnieni	308	313	303

Jak należy zauważyć zatrudnienie nieznacznie spadło o 10 osób w 2019r. co stanowi 3.3% ogółu zatrudnionych to świadczy o dobrym kierunku. Niestety należy zauważyć, że dotyczy to lekarzy i pielęgniarek którzy odchodząc zabrali pacjentów, co zmniejszyło ich liczbę w POZ. Ta sytuacja spowodowała wzrost wynagrodzeń w przeliczeniu na jednego pacjenta w tych grupach zawodowych oraz pośrednio uczestniczących w tym procesie, a to z kolei pogarsza wynik na działalności POZ.

Zatrudnienie z tytułu innych umów niż umowa o pracę:

- 86.osób na podstawie umów cywilnoprawnych, w tym 45 na podstawie umowy kontraktowej (z podmiotem prowadzącym działalność gospodarczą).

Umowy zlecenia (osoby) 41

Kontrakt (osoby) 45

Razem w rozbiciu na grupy zawodowe:

1. Lekarze 56
2. Pielęgniarki i położne 30

Podstawową formą zatrudnienia jest umowa o pracę.

Najliczniejszą grupę zatrudnionych tj. 303 osoby stanowią osoby pracujące na podstawie umowy o pracę. Lekarze z kolei stanowią najliczniejszą grupę pracującą w ramach działalności gospodarczej (na tzw. Kontrakcie). **Ta forma zatrudnienia jest najkorzystniejsza dla podmiotu leczniczego, gdyż nie generuje poza wynagrodzeniem dodatkowych kosztów dla pracodawcy (składki ZUS, odpis na zakładowy fundusz świadczeń socjalnych, koszty badań, odzieży ochronnej, szkoleń, podróży służbowych itd.).**

Administracja i obsługa oraz sekretarki i rejestratorki medyczne zatrudnione są na etacie. Struktura zatrudnienia w jednostce obejmuje personel medyczny, niezbędny w celu spełnienia formalnych wymogów NFZ dla kontaktowania świadczeń opieki zdrowotnej oraz personel obsługi i administracji.

Liczba i struktura zatrudnionych (wiek, staż pracy, wykonywany zawód) wpływa na wartość rezerw w bilansie jednostki z tytułu przyszłych odpraw emerytalnych i rentowych, nagród jubileuszowych i niewykorzystanych urlopów. W praktyce oznacza to włączenie tej pozycji w zobowiązaniu jednostki.

Z działalności podstawowej wyłączono usługi zlecane zewnętrznym podmiotom (outsourcing), co zmniejsza znacząco koszty pracy, przenosząc je do kosztów usług obcych. Outsourcing obejmuje:

- 1) Świadczenie kompleksowych usług pralniczych,
- 2) Usługi żywieniowe dla pacjentów,
- 3) Część specjalistycznych badań diagnostycznych (laboratoryjnych, obrazowych),
- 4) Transport sanitarny.

Pomimo tych działań koszty pracy nadal stanowią największą grupę kosztów jednostki (w 2018 roku — 17 266 028,18 zł, tj. 66,02% kosztów ogółem) i największe obciążenie.

Poszczególne pozycje kosztowe w 2018 roku kształtowały się w następujących wysokościach:

1. wynagrodzenia z umów o pracę -13 949 876,46 zł
2. wynagrodzenia z umów zlecenia – 705 248,24 zł
3. składki ZUS pracodawcy – 2 543 200,47 zł
4. zakładowy fundusz świadczeń socjalnych – 85 083,23 zł
5. kontrakty medyczne – 2 158 407,83 zł
6. pozostałe świadczenia na rzecz pracowników – 3 585, 39 zł
7. szkolenia i kursy – 30 241,40 zł
8. delegacje służbowe – 18 038,99 zł.

Tabela 21. Aktywa trwałe i ich struktura.

AKTYWA	31.12.2017	31.12.2018	30.06.2019	struktura 2017	struktura 2018	struktura I półr. 2019 r.
A. AKTYWA TRWAŁE	9 794 378,60	10 019 941,79	10 682 474,40	76,06%	72,51%	68,79%
I. Wartości niematerialne i prawne	24 111,00	11 801,85	285 480,35	0,25%	0,12%	2,67%
II. Rzeczowe aktywa trwałe	9 718 374,34	9 833 133,09	10 203 713,71	99,22%	98,14%	95,52%
1. Środki trwałe	9 272 705,51	9 259 563,34	9 695 534,00	95,41%	94,17%	95,02%
a) grunty	664 180,31	664 180,31	664 180,31	7,16%	7,17%	6,85%
b) budynki, lokale, prawa do lok.	7 798 465,59	7 952 581,19	7 797 984,17	84,10%	85,89%	80,43%
c) urządzenia techn. i maszyny	122 363,95	56 067,35	732 011,93	1,32%	0,61%	7,55%
d) środki transportu	486 011,88	346 849,44	277 268,16	5,24%	3,75%	2,86%
e) inne śr. trwałe	201 683,78	239 885,05	224 089,43	2,18%	2,59%	2,31%
2. Środki trwałe w budowie	445 668,83	573 569,75	508 179,71	4,59%	5,83%	4,98%
III. Należności długoterminowe						
IV. Inwestycje długoterminowe						
V. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	51 893,26	175 006,85	193 280,34	0,53%	1,75%	1,81%
B. AKTYWA OBROTOWE	3 083 597,80	3 798 897,39	4 846 747,69	23,94%	27,49%	31,21%
I. Zapasy	418 471,26	367 333,91	231 927,65	13,57%	9,67%	4,79%
II. Należności krótkoterminowe	2 298 828,65	2 668 837,86	3 309 902,57	74,55%	70,25%	68,29%
III. Inwestycje krótkoterminowe	297 813,74	648 019,54	1 066 301,11	9,66%	17,06%	22,00%
IV. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	68 484,15	114 706,08	238 616,36	2,22%	3,02%	4,92%
C. Należne wpłaty na kapitał (fundusz) podstawowy						
D. Udziały (akcje) własne						
SUMA AKTYWÓW	12 877 976,40	13 818 839,18	15 529 222,09	100,00%	100,00%	100,00%
PASYWA						
A. KAPITAŁ (FUNDUSZ) WŁASNY	-11 858 240,86	-12 981 803,48	-13 238 419,67	-92,08%	-93,94%	-85,25%
I. Kapitał (fundusz) podstawowy	5 935 085,90	5 935 085,90	5 935 085,90	-50,05%	-45,72%	-44,83%
II. Kapitał (fundusz) zapasowy, w tym:	6 146,70	19 482,05	19 851,99	-0,05%	-0,15%	-0,15%
III. Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny, w tym:	1 495 924,03	1 482 588,68	1 482 218,74	-12,62%	-11,42%	-11,20%
IV. Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe, w tym:						
V. Zysk (strata) z lat ubiegłych	-18 213 105,84	-18 832 239,55	-19 457 079,60	153,59%	145,07%	146,97%
VI. Zysk (strata) netto	-1 082 291,65	-1 586 720,56	-1 218 496,70	9,13%	12,22%	9,20%
VII. Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna)						
B. ZOBOWIĄZANIA I REZERWY NA ZOBOWIĄZANIA	24 736 217,26	26 800 642,66	28 767 641,76	192,08%	193,94%	185,25%
I. Zobowiązania i rezerwy krótkoterminowe	9 758 648,03	12 668 933,08	14 042 230,13	39,45%	47,27%	48,81%
1. Zobowiązania	9 758 648,03	12 668 933,08	14 042 230,13	100,00%	100,00%	100,00%
2. Rezerwy						
II. Zobowiązania i rezerwy długoterminowe	8 886 665,26	7 766 991,69	7 766 991,69	35,93%	28,98%	27,00%
1. Zobowiązania	6 522 030,00	5 302 230,00	5 302 230,00	73,39%	68,27%	68,27%
2. Rezerwy	2 364 635,26	2 464 761,69	2 464 761,69	26,61%	31,73%	31,73%
IV. Rozliczenia międzyokresowe	6 090 903,97	6 364 717,89	6 958 419,94	24,62%	23,75%	24,19%
SUMA PASYWÓW	12 877 976,40	13 818 839,18	15 529 222,09	100,00%	100,00%	100,00%

Majątek obrotowy stanowił w 2017 roku 31,5% aktywów ogółem, a w 2018r 37,9%. Głównymi składnikami majątku obrotowego w były należności krótkoterminowe, stanowiące ponad 68,25% majątku obrotowego.

Tabela 22. Analiza rachunku wyników za lata 2017-2018 i I półrocze 2019 r.

ANALITYCZNY RACHUNEK WYNIKÓW

Wyszczególnienie	31-12-2017	31-12-2018	I półrocze 2019
Przychody ze sprzedaży i zrównane z nimi *	21 801 626,57	24 946 046,18	13 315 527,11
przychody ze sprzedaży medycznej	19 649 538,48	21 720 362,07	10 969 489,90
przychody pielęgniarstwa	957 225,52	1 955 462,92	1 582 249,47
pozostała sprzedaż	1 171 801,81	1 197 391,46	638 126,97
zmiana stanu produktów	23 060,76	72 829,73	125 660,77
Koszty działalności operacyjnej	22 873 671,09	26 225 613,95	14 458 805,81
wartość sprzed. towarów i materiałów w cenie zakupu	0,00	0,00	0,00
koszt wytworzenia sprzedanych produktów			
koszty sprzedaży			
koszty ogólnego zarządu			
koszty ogółem według rodzaju	22 873 671,09	26 225 613,95	14 458 805,81
w tym: amortyzacja	619 133,71	624 840,05	362 406,98
Pozostałe przychody operacyjne	656 226,41	434 969,32	283 605,08
Pozostałe koszty operacyjne	24 746,51	59 426,53	6 073,27
Zysk (strata) na działalności operacyjnej	-440 564,62	-904 024,98	-865 746,89
Przychody finansowe	5 125,88	13 386,88	1 928,61
w tym: odsetki uzyskane	0,00	0,00	0,00
Koszty finansowe	646 852,91	696 082,46	354 678,42
w tym: odsetki od kredytów i pożyczek	0,00	0,00	0,00
Zysk (strata) na dział. gospodarczej	-1 082 291,65	-1 586 720,56	-1 218 496,70
Zyski nadzwyczajne			
Straty nadzwyczajne			
Zysk (strata) brutto	-1 082 291,65	-1 586 720,56	-1 218 496,70
Obowiązkowe obciążenia zysku		0,00	0,00
w tym: podatek dochodowy			
Zysk (strata) netto	-1 082 291,65	-1 586 720,56	-1 218 496,70

W 2017 roku Szpital wykazywał ujemny wynik. Na przestrzeni sześciu miesięcy br. SPZOZ w Bychawie wykazał stratę na poziomie 1,22 mln zł. Przy prognozie na koniec 2019r 2,15 mln. stanowiło to 56,8%, wskazywać by to mogło że planowana strata na koniec roku może wzrosnąć do kwoty 2,43 mln. Wydaje się że słuszne było podjęcie działań związanych ze zmiany systemu zarządzania. Nadmienić należy że strata w ostatnim

okresie wzrasta rok do roku o ok. 50% co nieuchronnie prowadziło do zapaści finansowej i groziło koniecznością zamknięcia placówki.

Tabela 23. Przychody i koszty dynamika wzrostu.

	2017	2018	I półr. 2019	Dynamika 2018/2019
A. Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:	21 801 626,57	24 946 046,18	13 315 527,11	114,42%
I. Przychody netto ze sprzedaży produktów	21 778 565,81	24 873 216,45	13 189 866,34	114,21%
II. Zmiana stanu produktów (zwiększenie - wartość dodatnia, zmniejszenie - wartość ujemna)	23 060,76	72 829,73	125 660,77	315,82%
III. Koszty wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki				
IV. Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów				
B. Koszty działalności operacyjnej	22 873 671,09	26 225 613,95	14 458 805,81	114,65%
I. Amortyzacja	619 133,71	624 840,05	362 406,98	100,92%
II. Zużycie materiałów i energii	3 023 400,16	3 068 668,31	1 540 622,97	101,50%
III. Usługi obce	3 951 273,95	4 967 092,51	3 092 438,85	125,71%
IV. Podatki i opłaty, w tym:	115 678,56	112 513,76	110 542,78	97,26%
V. Wynagrodzenia	12 660 186,07	14 655 124,70	7 658 157,29	115,76%
VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia w tym:	2 375 579,52	2 662 110,49	1 579 778,75	112,06%
VII. Pozostałe koszty rodzajowe	128 419,12	135 264,13	114 858,19	105,33%
VIII. Wartość sprzedanych towarów i materiałów				
C. Zysk (strata) ze sprzedaży	-1 072 044,52	-1 279 567,77	-1 143 278,70	119,36%
D. Pozostałe przychody operacyjne	656 226,41	434 969,32	283 605,08	66,28%
E. Pozostałe koszty operacyjne	24 746,51	59 426,53	6 073,27	240,14%
F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)	-440 564,62	-904 024,98	-865 746,89	205,20%
G. Przychody finansowe	5 125,88	13 386,88	1 928,61	261,16%
H. Koszty finansowe	646 852,91	696 082,46	354 678,42	107,61%
I. Zysk (strata) brutto (F+G-H)	-1 082 291,65	-1 586 720,56	-1 218 496,70	146,61%
J. Podatek dochodowy				
K. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)				
L. Zysk (strata) netto (I-J-K)	-1 082 291,65	-1 586 720,56	-1 218 496,70	146,61%

W badanym okresie Szpital posiadała niekorzystne relacje finansowe. Wielkość posiadanych przez Szpital kapitałów własnych była znacznie niższa od wartości majątku trwałego. Oznacza to, że Szpital finansował cały majątek obrotowy jak i majątek trwały funduszami obcymi.

Analiza wrażliwości progów rentowności przedstawiona poniżej dla trzech oddziałów dla których posiadamy dane aczkolwiek brak danych szczegółowych powoduje że odnosi się do kosztów ogółem.

W celu wyznaczenia progu rentowności dokonano analizy poszczególnych wyodrębnionych grup kosztów operacyjnych pod kątem określenia powiązania dynamiki zmian kosztów z dynamiką zmian przychodów.

W roku 2017 próg rentowności kształtował się na poziomie poniżej osiągniętych przez Szpital przychodów ze sprzedaży. Margines bezpieczeństwa kształtował się na niskim poziomie ujemnym poziomie. W okresie pierwszych sześciu miesięcy br. wartość marginesu uległa znacznemu pogorszeniu.

Ocena wybranych wskaźników ekonomicznych:

W oparciu o wskaźniki ekonomiczne można stwierdzić, że wystąpiły w omawianym okresie następujące zjawiska:

- płynność przedsiębiorstwa w całym badanym okresie utrzymywała się na niskim poziomie;
 - wartość wskaźnika operacyjności kształtowała się na wysokim, niekorzystnym poziomie;
- od 2017 roku pogorszały się systematycznie wskaźniki spływu należności oraz cyklu regulowania zobowiązań ;
- od 2017 roku pogorszyła się rotacja majątku obrotowego;
- od roku 2017 Szpital uzyskiwał ujemne wskaźniki rentowności.

Tabela 24. Współczynnik analizy rentowności w procentach.

Lp.	Analiza w %	2017 rok	2018 rok	30.06.2019 okres 6 m-cy *
1	Wskaźnik rentowności sprzedaży zysk/przychód ze sprzedaży ROS	- 4,96	- 6,36	-9,15
2	Wskaźnik rentowności aktywów zysk/aktywa majątkowe ROA	-11,05	- 15,84	-7,84
3	Wskaźnik rentowności zysk/kapitał własny ROE	- 18,23	- 26,73	- 20,53

W latach 2017-2018 i I połowa 2019r wartości wskaźników rotacji kształtowały się na ujemnym poziomie, z powodu niskiej rentowności kontraktów z NFZ.

Wnioski

Szpital znajduje się w chwili obecnej w bardzo trudnej sytuacji, świadczą o tym:

- niski poziom płynności,
- wysoki stopień zadłużenia Szpitala,
- bardzo niska rentowność działalności.

Przyczyny pogarszającej się sytuacji finansowej to w szczególności:

Poniżej analiza szczegółowa funkcjonowania tabelaryczna oddz. Dziecięcego na przestrzeni ostatnich 3 lat tj. Wartość uzyskanych środków z NFZ, oraz koszty pośrednie i bezpośrednie funkcjonowania oddziału na przestrzeni poprzednich lat / 2017,2018 i I półrocze 2019 / w ujęciu tabelarycznym.

Tabela 25. Oddział Pediatryczny - wynik za lata 2017 - I półrocze 2019 r.

Oddział Pediatryczny	2017	2018	I półrocze 2019
Przychody	730 790,76	917 775,83	539 796,09
401 Zużycie materiałów i energii	103 100,67	116 808,84	71 353,46
402 Usługi obce	107 640,42	143 500,20	78 308,25
403 Podatki i opłaty	3 698,45	3 703,66	2 349,88
404 Wynagrodzenia	991 671,89	1 267 314,07	820 709,26
405 Świadczenia na rzecz pracowników	174 306,67	198 649,94	133 257,93
408 Amortyzacja	20 580,43	19 245,31	10 668,19
409 Pozostałe koszty	6 298,10	6 470,48	3 744,15
Koszty razem	1 407 296,63	1 755 692,50	1 120 391,12
Wynik	-676 505,87	-837 916,67	-580 595,03

Izba przyjęć pediatryczna i internistyczna – jak wyżej analiza kosztów. Celowo pokazano w tabeli poniżej analizę sytuacji Izby Przyjęć jej wynik bowiem łagodzi sytuację strat w oddziale pediatrycznym jak również oddziału wewnętrznego.

Tabela 26. Izba Przyjęć - wynik za lata 2017 - I półrocze 2019 r.

Izba Przyjęć	2017	2018	I półrocze 2019
Przychody	1 137 133,50	1 291 481,27	761 437,55
401 Zużycie materiałów i energii	95 466,50	104 846,33	52 532,22
402 Usługi obce	152 893,09	174 021,43	96 010,69
403 Podatki i opłaty	3 495,33	3 358,21	1 805,72
404 Wynagrodzenia	427 368,46	462 840,82	233 421,24
405 Świadczenia na rzecz pracowników	78 723,80	83 300,18	48 677,79
408 Amortyzacja	47 057,51	44 665,70	22 999,17
409 Pozostałe koszty	3 609,86	3 250,26	1 523,70
Koszty razem	808 614,55	876 282,93	456 970,53
Wynik	328 518,95	415 198,34	304 467,02

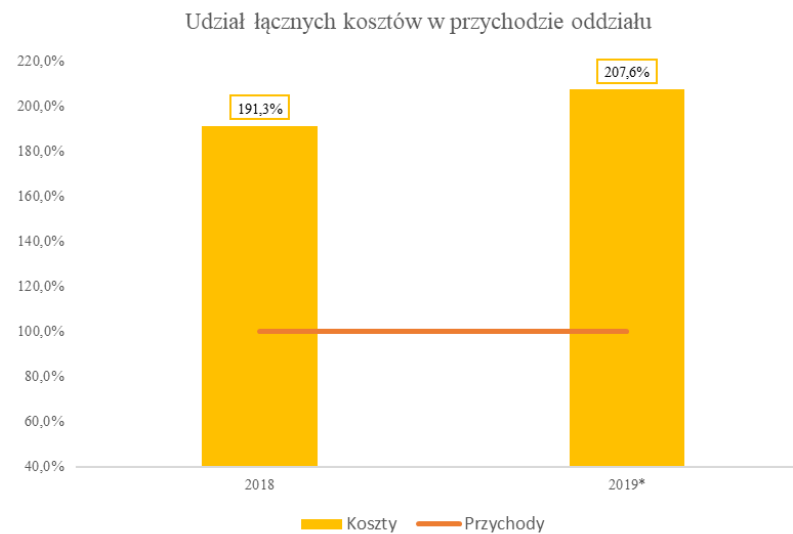
Utrzymanie w gotowości „małego” oddziału dziecięcego, z zachowaniem wszelkich wymaganych prawem standardów w zakresie pediatrii, w perspektywie następnych lat, będzie skutkowało zwiększeniem straty. Bliskość renomowanych ośrodków pediatrycznych, ujemny wskaźnik przyrostu naturalnego, niska zgłaszalność na leczenie szpitalne dzieci, współczesne trendy ograniczenia pobytów szpitalnych na rzecz leczenia ambulatoryjnego dzieci, brak na rynku usług medycznych specjalistów w dziedzinie pediatrii, którzy chcieliby podjąć pracę w małym oddziale, oraz wysokie wymagania NFZ (standardy opieki nad dzieckiem) w żaden sposób nie pozwalają osiągnąć sukcesu w postaci utrzymania oddziału pediatrii na poziomie „małego” szpitala powiatowego.

Doskonale to obrazuje szczegółowa poniższa analiza relacji kosztów do przychodu, w której wynagrodzenia – 85,1% wszystkich kosztów oddziału pochłaniają 152,04% przychodów generowanych przez oddział.

Jak można zaobserwować w całym analizowanym okresie koszty ogółem w odniesieniu do przychodów w znacznej mierze przewyższyły normy rynkowe i wynosiły 207,6%.

Tabela 27. Analiza kosztów w relacji do przychodu.

Oddział Pediatriczny - koszty łącznie	2017		2018		2019*	
		udział [%]		udział [%]		udział [%]
Przychody	730 790,76		917 775,83		1 079 592,18	
Koszty	1 407 296,63	192,57%	1 755 692,50	191,30%	2 240 782,24	207,56%
Amortyzacja	20 580,43	2,82%	19 245,31	2,10%	21 336,38	1,98%
Zużycie materiałów i energii w tym:	103 100,67	14,11%	116 808,84	12,73%	142 706,92	13,22%
Usługi obce	107 640,42	14,73%	143 500,20	15,64%	156 616,50	14,51%
Wynagrodzenia	991 671,89	135,70%	1 267 314,07	138,09%	1 641 418,52	152,04%
Świadczenia na rzecz pracowników	174 306,67	23,85%	198 649,94	21,64%	266 515,86	24,69%
Podatki i opłaty	3 698,45	0,51%	3 703,66	0,40%	4 699,76	0,44%
Pozostałe koszty	6 298,10	0,86%	6 470,48	0,71%	7 488,30	0,69%
Wynik oddziału	-676 505,87	-92,57%	-837 916,67	-91,30%	-1 161 190,06	-107,56%



Powyższa tabela przedstawia łączne koszty oraz ich udział w przychodach oddziału w latach 2017-2018 oraz za pierwsze półrocze 2019 roku.

Należy zwrócić uwagę na to że oddział w każdym z analizowanych okresów przynosił stratę, a koszty w znacznym stopniu przewyższały poziom przychodów (w 2019 roku koszty stanowiły aż 207,56% wszystkich przychodów)

Do najistotniejszych pozycji kosztowych oddziału należą:

- **wynagrodzenia** – 85,1% wszystkich kosztów oddziału oraz pochłaniają 152,04% przychodów generowanych przez oddział.

Należy zwrócić uwagę, na niewielką liczbę łóżek oddziału – stosunkowo nieznaczna liczba pacjentów nie jest w stanie wygenerować odpowiedniego przychodu w celu zapewnienia wymaganej przepisami liczby etatów.

Struktura kosztów łącznie 2019*

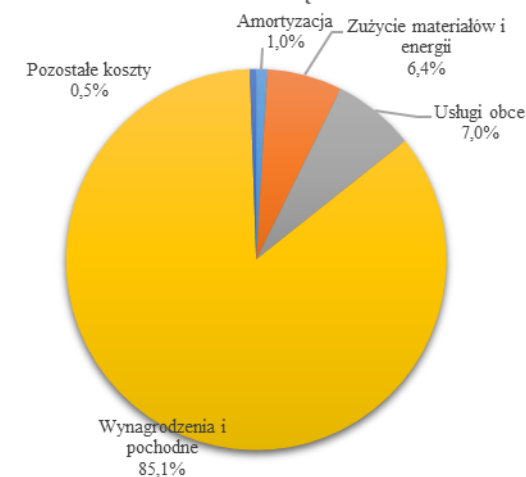


Tabela 28. Koszty oddziału w przeliczeniu na łóżko.

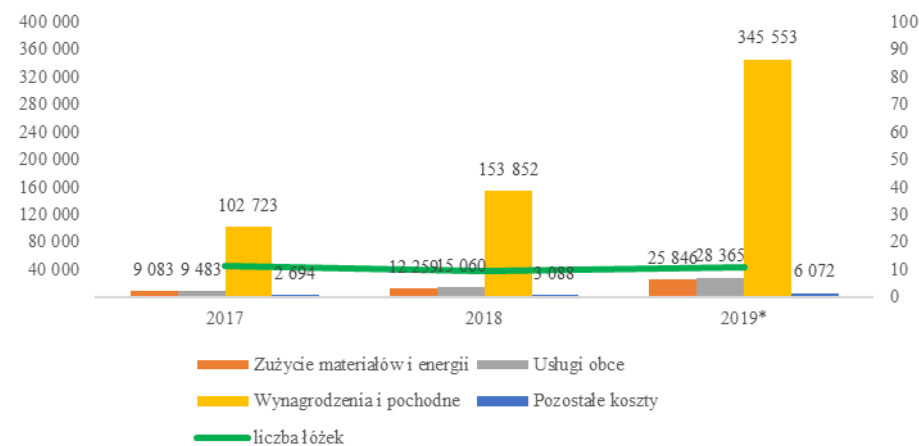
Oddział Pediatryczny - koszty łącznie	2017		2018		2019*	
	[PLN / łóżko]	[PLN / osobodzień]	[PLN / łóżko]	[PLN / osobodzień]	[PLN / łóżko]	[PLN / osobodzień]
Przychody	64 382,93	570,13	96 319,72	888,97	195 529,00	1 467,71
Koszty	123 983,35	1 097,91	184 258,29	1 700,59	405 836,50	3 046,36
Amortyzacja	1 813,14	16,06	2 019,78	18,64	3 864,31	29,01
Zużycie materiałów i energii	9 083,21	80,43	12 258,98	113,14	25 846,19	194,01
Usługi obce	9 483,16	83,98	15 060,21	139,00	28 365,40	212,92
Wynagrodzenia	87 366,66	773,66	133 003,43	1 227,54	297 283,48	2 231,52
Świadczenia na rzecz pracowników	15 356,48	135,99	20 848,13	192,42	48 269,69	362,33
Podatki i opłaty	325,83	2,89	388,70	3,59	851,19	6,39
Pozostałe koszty	554,86	4,91	679,07	6,27	1 356,23	10,18
Wynik oddziału	-59 600,42	-527,78	-87 938,57	-811,62	-210 307,50	-1 578,65

W powyższej tabeli przedstawiono koszty łącznie oddziału w przeliczeniu na łóżko oraz osobodzień w latach 2017-18 oraz pierwszym półroczu 2019 roku.

Na wykresach przedstawiono analizowane miary dla 4 grup kosztowych (zużycia mat. i en., usług obcych, wynagrodzeń i pochodnych oraz pozostałych grup kosztów) na tle liczby łóżek rzeczywistych oraz osobodni w danym roku.

Najistotniejszą kwestią, jest systematyczny wzrost kosztów osobowych w przeliczeniu na łóżka oraz osobodni. Koszty osobowe stanowią największy udział we wszystkich kosztach oddziału, przez co ich wzrost w największym stopniu determinuje wynik finansowy.

Koszty oddziału łącznie w przeliczeniu na łóżka



Koszty oddziału łącznie w przeliczeniu na osobodni

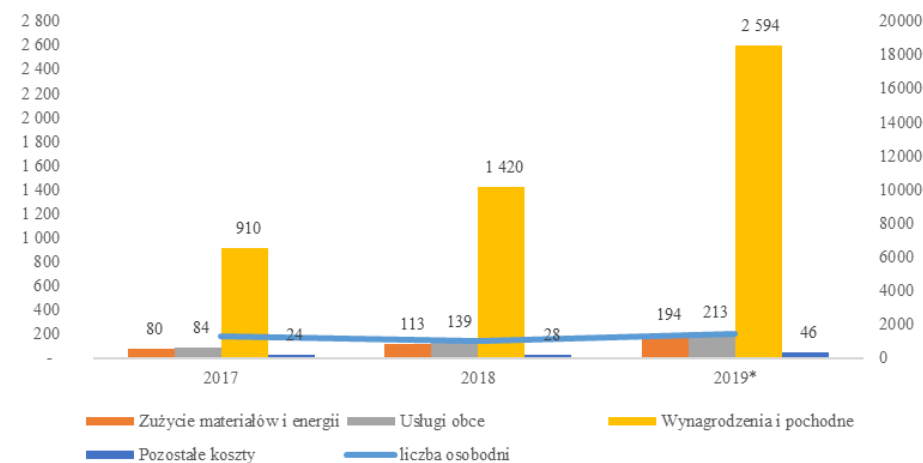


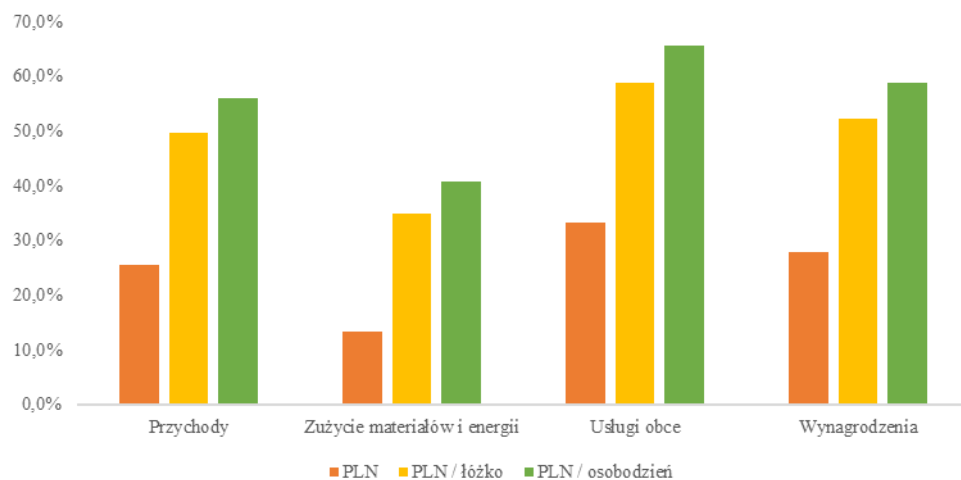
Tabela 29. Dynamika zmian oddział Pediatryczny.

Oddział Pediatryczny - koszty łącznie, dynamika zmian	2018			2019*		
	PLN	[PLN / łóżko]	[PLN / osobodzień]	PLN	[PLN / łóżko]	[PLN / osobodzień]
Przychody	25,6%	49,6%	55,9%	135,3%	103,0%	65,1%
Koszty	24,8%	48,6%	54,9%	155,3%	120,3%	79,1%
Amortyzacja	-6,5%	11,4%	16,1%	121,7%	91,3%	55,6%
Zużycie materiałów i energii	13,3%	35,0%	40,7%	144,3%	110,8%	71,5%
Usługi obce	33,3%	58,8%	65,5%	118,3%	88,3%	53,2%
Wynagrodzenia	27,8%	52,2%	58,7%	159,0%	123,5%	81,8%
Świadczenia na rzecz pracowników	14,0%	35,8%	41,5%	168,3%	131,5%	88,3%
Podatki i opłaty	0,1%	19,3%	24,3%	153,8%	119,0%	78,1%
Pozostałe koszty	2,7%	22,4%	27,6%	131,5%	99,7%	62,4%
Wynik oddziału	23,9%	47,5%	53,8%	177,2%	139,2%	94,5%

Niniejsza tabela przedstawia kształtowanie się dynamiki zmian pozycji kosztowych i przychodowych oddziału analizowanym okresie. Dla roku 2019 dla dynamiki zmian pozycji wyrażonych w PLN przyjęto połowę wartości z okresu poprzedniego.

W roku 2018 można zaobserwować znacznie wyższy wzrost przychodów w stosunku do roku poprzedniego w odniesieniu do osobodni. W roku 2019 natomiast, przychody na osobodzień zmalały.

Dynamika zmian 2017-2018



Dynamika zmian 2018-2019*

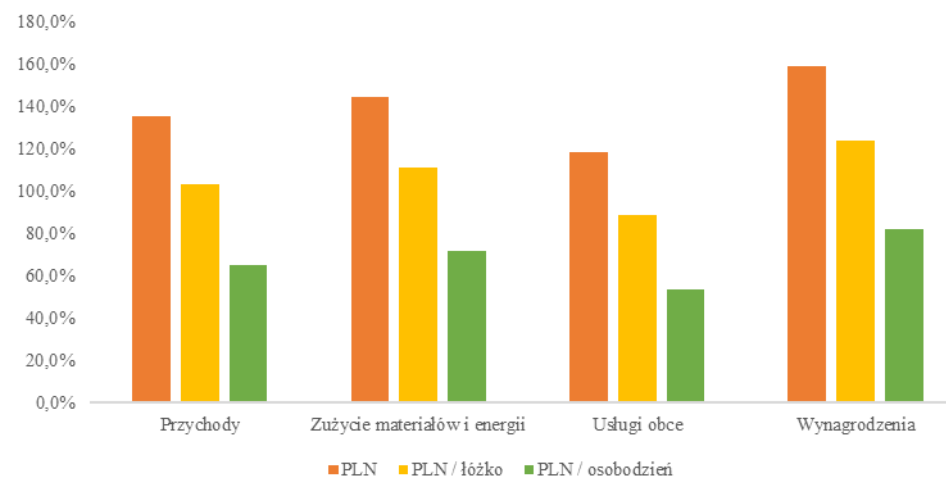
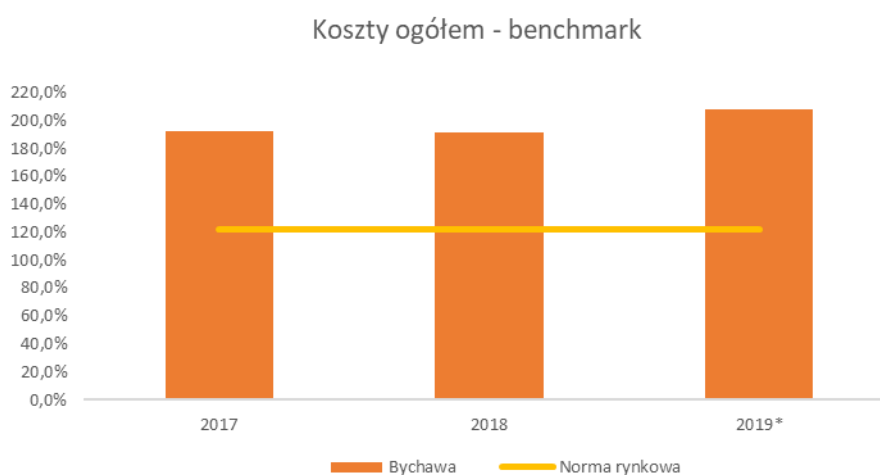


Tabela 30.

Oddział Pediatriczny - koszty pośrednie i bezpośrednie, benchmarking	2017		2018		2019*	
	względem normy	udział [%]	względem normy	udział [%]	względem normy	udział [%]
Przychody						
Koszty ogółem	znacznie powyżej	192,6%	znacznie powyżej	191,3%	znacznie powyżej	207,6%

Analiza benchmark została opracowana w oparciu o udział poszczególnych pozycji kosztowych w przychodach oddziału w odniesieniu do średniej rynkowej w innych szpitalach w podobnych oddziałach.

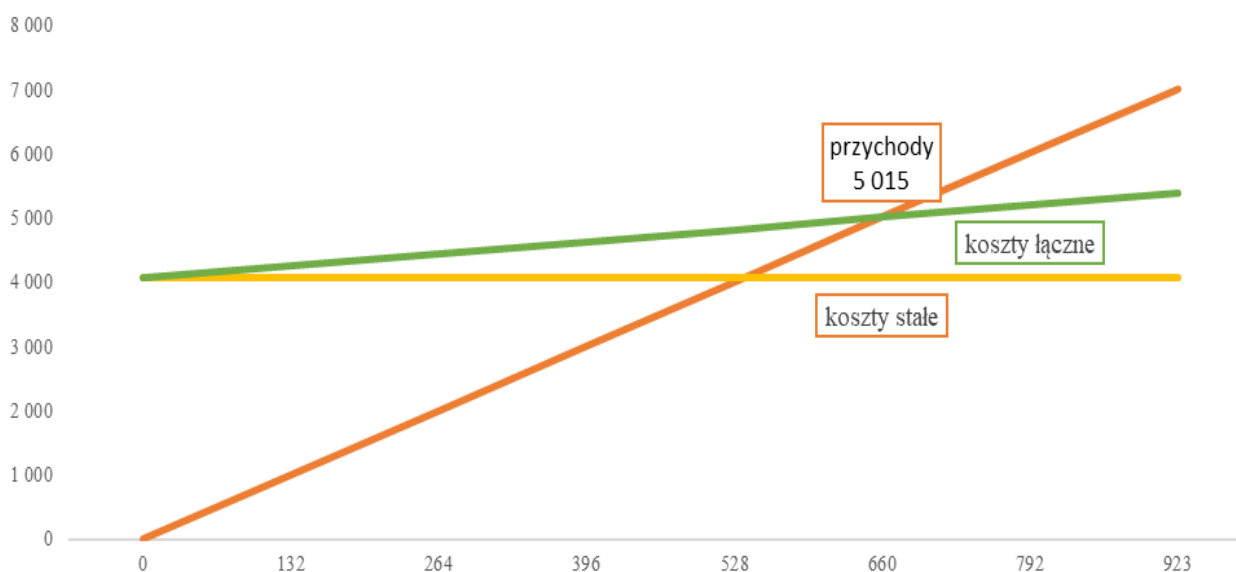
Jak można zaobserwować w całym analizowanym okresie koszty ogółem w odniesieniu do przychodów w znacznej mierze przewyższyły normy rynkowe. Normą rynkową dla udziału kosztów ogółem w przychodach dla oddziałów pediatrycznego jest w przedziale 105-135% (o ok 75-90 pkt. proc. mniej niż w analizowanym szpitalu).



Analizując sytuację finansową oddziału należy również zwrócić uwagę na możliwości poprawy wyniku finansowego poprzez wzrost przychodów.

Poniższy wykres przedstawia analizę progu rentowności oddziału względem przychodów i kosztów na 1 pacjenta.

Ilościowy próg rentowności (tys. zł)



Analiza metodą progu rentowności wykazała, że przy obecnej strukturze przychodowo-kosztowej dla osiągnięcia wyniku finansowego równego 0 zł niezbędne jest osiągnięcie przez oddział przychodów na poziomie 5 015 tys. zł na pacjenta.

Tabela poniżej dodatkowo obrazuje udział kosztów stałych i zmiennych funkcjonowania oddziału w przeliczeniu na 1 pacjenta.

Tabela 31.

Oddział Pediatriczny - próg rentowności	2017	2018	2019*
Koszty stałe* na pacjenta	4 925,54	6 886,55	14 359,94
Koszty zmienne* na pacjenta	487,14	681,09	1 420,21
Przychody na pacjenta	2 810,73	3 955,93	7 602,76
Wynik na pacjenta	-2 601,95	-3 611,71	-8 177,39

W następnej kolejności wynik finansowy ujemny generuje Zakład Opiekuńczo- Leczniczy 2017,2018 i I półrocze 2019)

Na znaczącą wysokość kosztów wpływają wysokie standardy opieki, wymagające zatrudnienia dużej grupy różnych specjalistów (psycholog, logopeda, fizjoterapeuta, terapeuta zajęciowy i inne), jak i związane z zapewnieniem wszystkich usług towarzyszących, tj. wymaganych procedur diagnostycznych, transportu, wyżywienia, sprzętu medycznego, środków pomocniczych itp. Zakład Opiekuńczo-Leczniczy w Bychawie istnieje od stycznia 2009 roku. Do placówki są przyjmowane osoby wymagające całodobowych świadczeń pielęgnacyjnych i opiekuńczych, rehabilitacyjnych oraz kontynuacji leczenia a nie wymagają hospitalizacji w oddziale szpitalnym. Są to osoby niesamodzielne w samoopiece i samopielęgnacji, niepełnosprawne fizycznie, przewlekle chorzy, karmieni poprzez sondę lub peg. Obecnie dysponuje 44 (46) miejscami dla pacjentów.

Zakład ma swoją siedzibę w mieście Bychawa, ze świadczeń korzystają również mieszkańcy okolicznych gmin, miasta Lublina oraz miejscowości znacząco oddalonych od Bychawy.

W bieżącym roku, od stycznia do października, na listę osób oczekujących zostały wpisane osoby:

- zamieszkujące na terenie Lublina - 39 osoby
- zamieszkujące Miasto i gminę Bychawa - 13 osoby
- zamieszkujące inne gminy - 49 osoby.

Razem wpisano na listę osób oczekujących na przyjęcie do Zakładu Opiekuńczo-Leczniczego 101 osób.

W bieżącym roku 21 skierowań zostało przyjętych z Oddziału Chorób Wewnętrznych w Bychawie. Natomiast wpisanych na listę do przyjęcia w „trybie pilnym” zostało 37 wniosków; tj., osoby o stanie zdrowia określane jako ciężki, potrzebujące kontynuacji leczenia w stacjonarnej opiece długoterminowej, karmieni dietą przemysłową przez sondę, peg, z rurką tracheostomijną.

Przewidywany czas przyjęcia jest trudny do określenia, ponieważ uzależniony jest od wolnego miejsca w zakładzie. Obecnie pacjent „w trybie stabilnym” oczekuje ok. 1 roku natomiast „w trybie pilnym” 4 miesiące.

W zakładzie nie ustala się czasu pobytu pacjenta. W czasie pobytu rodzina pacjenta może wypisać go na własne żądanie.

Opłata za pobyt pacjenta w zakładzie jest brana pod uwagę przez rodzinę przy wyborze formy pomocy stacjonarnej. Ponieważ gmina Bychawa oraz okoliczne gminy są regionem rolniczym, gdzie przeważają renty/ emerytury rolnicze z KRUS, w większości pacjentów i ich rodzin nie byłoby stać na pełnopłatny pobyt w prywatnej placówce.

Warto też zwrócić uwagę na głosy niezadowolenia i zaniepokojenia ze środowiska lekarskiego, długim czasem oczekiwania na przyjęcie pacjentów do zakładu. Lekarze napotykać na trudności w chwili wypisania pacjenta z oddziału szpitalnego oczekującego na miejsce w zakładzie. Biorąc powyższe pod uwagę należy zwiększyć liczbę łóżek w Zakładzie Opiekuńczo-Lecznicznym w Bychawie.

Mając to na uwadze jak również dane z GUS dowodzące że powiat lubelski jest powiatem „starzejącym się”, istnieje uzasadniona potrzeba utrzymania oddziału, a nawet udało się wygospodarować 4 dodatkowe łóżka. Istnieją ku temu lokalowe i kadrowe możliwości w zakładzie. Zwiększenie kontraktu o 4-6 łóżek oraz racjonalizacja kosztów utrzymania oddziału, daje w perspektywie możliwość obniżenia kosztów funkcjonowania oddziału.

Tabela 32. Zakład Opiekuńczo-Leczniczy - wynik za lata 2017 - I półrocze 2019 r.

Zakład Opiekuńczo-Leczniczy	2017	2018	I półrocze 2019
Przychody	2 325 949,29	2 402 360,23	1 318 326,16
401 Zużycie materiałów i energii	589 897,45	573 194,92	277 529,47
402 Usługi obce	329 486,96	386 543,96	208 588,56
403 Podatki i opłaty	11 043,73	10 169,84	5 391,62
404 Wynagrodzenia	2 082 618,95	2 223 911,03	1 167 240,20
405 Świadczenia na rzecz pracowników	401 234,52	433 969,12	248 808,83
408 Amortyzacja	130 996,71	129 186,61	58 201,59
409 Pozostałe koszty	17 881,73	14 124,08	6 573,28
Koszty razem	3 563 160,05	3 771 099,56	1 972 333,55
Wynik	-1 237 210,76	-1 368 739,33	-654 007,39

Należy zwrócić uwagę na to że oddział w każdym z analizowanych okresów przynosił stratę, a koszty w znacznym stopniu przewyższały poziom przychodów (w 2019 roku koszty stanowiły aż 149,61% wszystkich przychodów)

Do najistotniejszych pozycji kosztowych oddziału należą:

- **wynagrodzenia** – 71,8% wszystkich kosztów oddziału, pochłaniają aż 88,54% przychodów generowanych przez oddział.

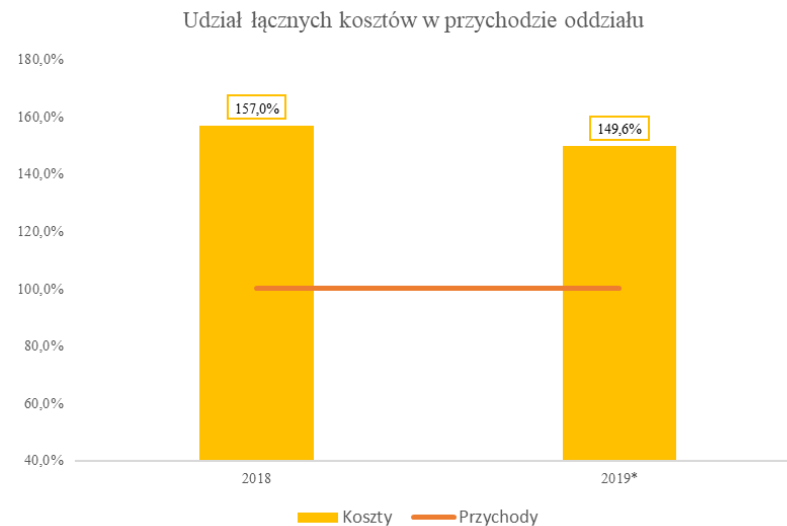
Jak można zaobserwować w całym analizowanym okresie koszty ogółem w odniesieniu do przychodów w znacznej mierze przewyższyły normy rynkowe. Normą rynkową dla udziału kosztów ogółem w przychodach dla ZOLi jest przedział 90-120% (o ok 30-50 pkt. proc. mniej niż w analizowanym szpitalu).

Obrazują to tabele poniżej.

Zakład Opiekuńczo-Leczniczy

Tabela 33. Wyniki oddziału.

Zakład Opiekuńczo-Leczniczy - koszty łącznie	2017		2018		2019*	
Przychody	2 325 949,29	udział [%]	2 402 360,23	udział [%]	2 636 652,32	udział [%]
Koszty	3 563 160,05	153,19%	3 771 099,56	156,97%	3 944 667,10	149,61%
Amortyzacja	130 996,71	5,63%	129 186,61	5,38%	116 403,18	4,41%
Zużycie materiałów i energii	589 897,45	25,36%	573 194,92	23,86%	555 058,94	21,05%
Usługi obce	329 486,96	14,17%	386 543,96	16,09%	417 177,12	15,82%
Wynagrodzenia	2 082 618,95	89,54%	2 223 911,03	92,57%	2 334 480,40	88,54%
Świadczenia na rzecz pracowników	401 234,52	17,25%	433 969,12	18,06%	497 617,66	18,87%
Podatki i opłaty	11 043,73	0,47%	10 169,84	0,42%	10 783,24	0,41%
Pozostałe koszty	17 881,73	0,77%	14 124,08	0,59%	13 146,56	0,50%
Wynik oddziału	-1 237 210,76	-53,19%	-1 368 739,33	-56,97%	-1 308 014,78	-49,61%



Powyższa tabela przedstawia łączne koszty oraz ich udział w przychodach oddziału w latach 2017-2018 oraz za pierwsze półrocze 2019 roku.

Należy zwrócić uwagę na to że oddział w każdym z analizowanych okresów przynosił stratę, a koszty w znacznym stopniu przewyższały poziom przychodów (w 2019 roku koszty stanowiły aż 149,61% wszystkich przychodów)

Do najistotniejszych pozycji kosztowych oddziału należą:

- **wynagrodzenia** – 71,8% wszystkich kosztów oddziału oraz pochłaniają 88,54% przychodów generowanych przez oddział.
- **zużycie materiałów i energii** – 14,1% wszystkich kosztów oddziału oraz pochłaniają 21,05% przychodów generowanych przez oddział

Struktura kosztów łącznie 2019*

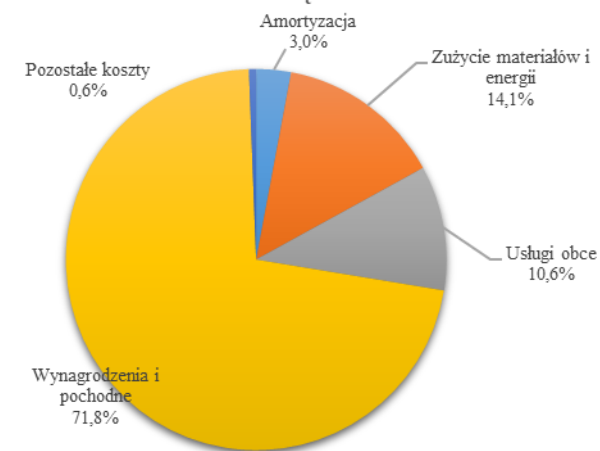


Tabela 34. Koszty oddziału w przeliczeniu na łóżko.

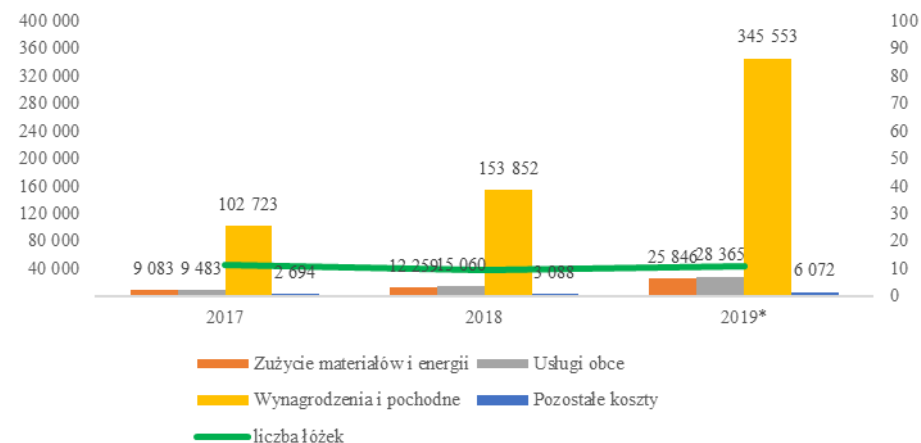
Zakład Opiekuńczo-Lecznicy - koszty łącznie	2017		2018		2019*	
	[PLN / łóżko]	[PLN / osobodzień]	[PLN / łóżko]	[PLN / osobodzień]	[PLN / łóżko]	[PLN / osobodzień]
Przychody	204 916,99	1 814,60	252 125,46	2 326,97	477 534,02	3 584,55
Koszty	313 915,71	2 779,81	395 773,37	3 652,75	714 433,50	5 362,81
Amortyzacja	11 540,86	102,20	13 558,01	125,13	21 082,22	158,25
Zużycie materiałów i energii	51 970,18	460,21	60 156,27	555,21	100 528,81	754,61
Usługi obce	29 027,92	257,05	40 567,43	374,41	75 556,52	567,16
Wynagrodzenia	183 479,50	1 624,76	233 397,38	2 154,12	422 806,53	3 173,75
Świadczenia na rzecz pracowników	35 348,91	313,02	45 544,65	420,35	90 125,41	676,52
Podatki i opłaty	972,96	8,62	1 067,32	9,85	1 952,99	14,66
Pozostałe koszty	1 575,39	13,95	1 482,31	13,68	2 381,02	17,87
Wynik oddziału	-108 998,72	-965,21	-143 647,91	-1 325,78	-236 899,48	-1 778,26

W powyższej tabeli przedstawiono koszty łącznie oddziału w przeliczeniu na łóżko oraz osobodzień w latach 2017-18 oraz pierwszym półroczu 2019 roku.

Na wykresach przedstawiono analizowane miary dla 4 grup kosztowych (zużycia mat. i en., usług obcych, wynagrodzeń i pochodnych oraz pozostałych grup kosztów) na tle liczby łóżek rzeczywistych oraz osobodni w danym roku.

Najistotniejszą kwestią, jest systematyczny wzrost kosztów osobowych w przeliczeniu na łóżka oraz osobodni. Koszty osobowe stanowią największy udział we wszystkich kosztach oddziału, przez co ich wzrost w największym stopniu determinuje wynik finansowy.

Koszty oddziału łącznie w przeliczeniu na łóżka



Koszty oddziału łącznie w przeliczeniu na osobodzień

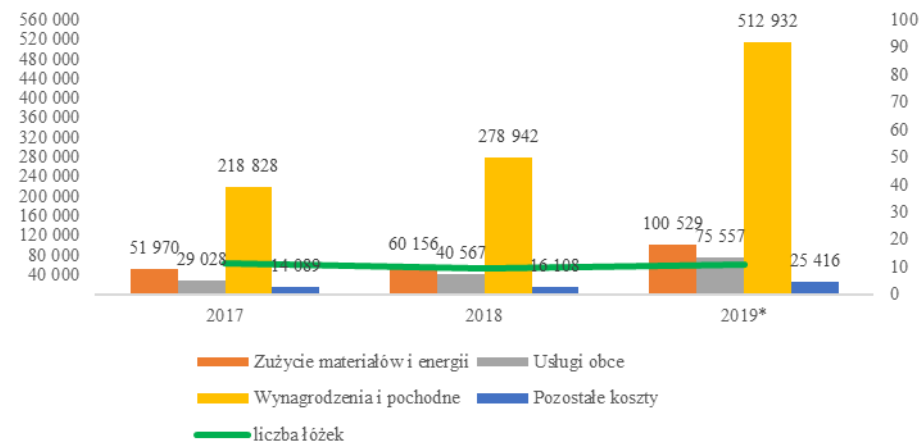


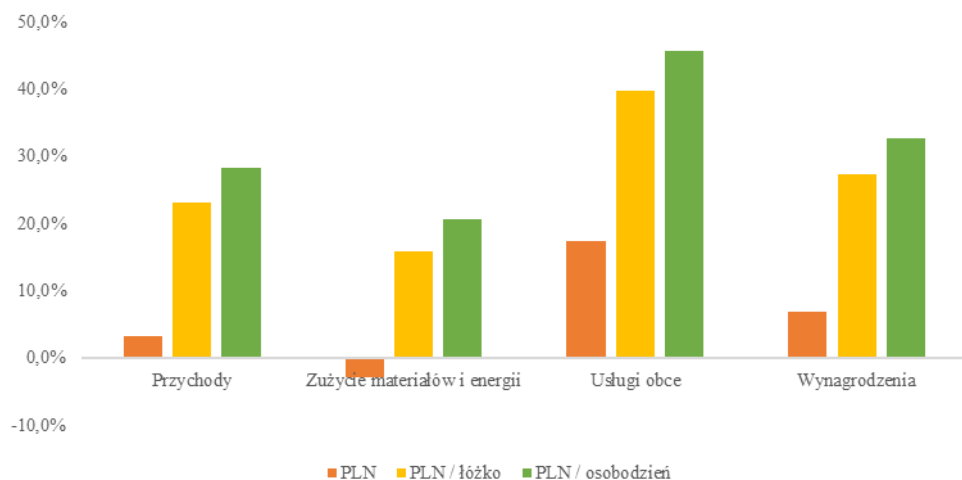
Tabela 35. Dynamika zmian.

Zakład Opiekuńczo-Lecznicy - koszty łącznie, dynamika zmian	2018			2019*		
	PLN	[PLN / łóżko]	[PLN / osobodzień]	PLN	[PLN / łóżko]	[PLN / osobodzień]
Przychody	3,3%	23,0%	28,2%	119,5%	89,4%	54,0%
Koszty	5,8%	26,1%	31,4%	109,2%	80,5%	46,8%
Amortyzacja	-1,4%	17,5%	22,4%	80,2%	55,5%	26,5%
Zużycie materiałów i energii	-2,8%	15,8%	20,6%	93,7%	67,1%	35,9%
Usługi obce	17,3%	39,8%	45,7%	115,8%	86,2%	51,5%
Wynagrodzenia	6,8%	27,2%	32,6%	109,9%	81,2%	47,3%
Świadczenia na rzecz pracowników	8,2%	28,8%	34,3%	129,3%	97,9%	60,9%
Podatki i opłaty	-7,9%	9,7%	14,3%	112,1%	83,0%	48,8%
Pozostałe koszty	-21,0%	-5,9%	-1,9%	86,2%	60,6%	30,6%
Wynik oddziału	10,6%	31,8%	37,4%	91,1%	64,9%	34,1%

Niniejsza tabela przedstawia kształtowanie się dynamiki zmian pozycji kosztowych i przychodowych oddziału analizowanym okresie. Dla roku 2019 dla dynamiki zmian pozycji wyrażonych w PLN przyjęto połowę wartości z okresu poprzedniego.

W roku 2018 można zaobserwować znacznie wyższy wzrost przychodów w stosunku do roku poprzedniego w odniesieniu do osobodni. W roku 2019 natomiast, przychody na osobodzień zmalały.

Dynamika zmian 2017-2018



Dynamika zmian 2018-2019*

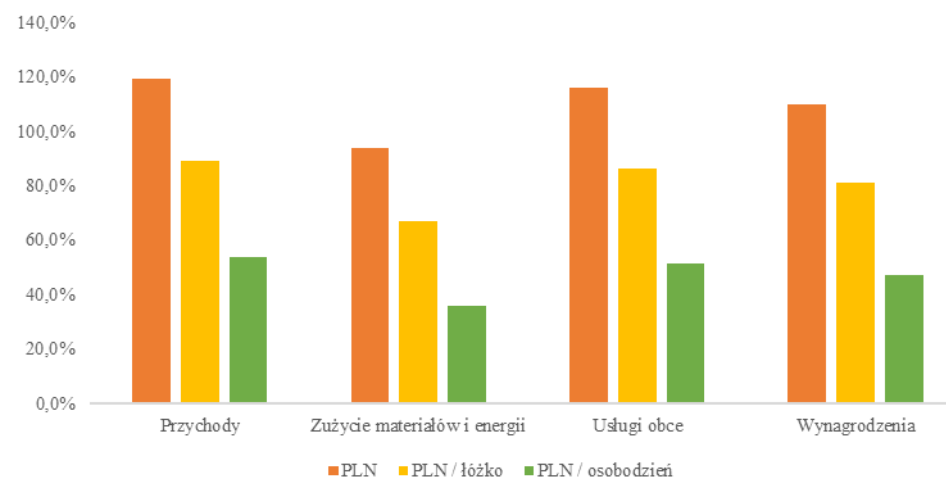
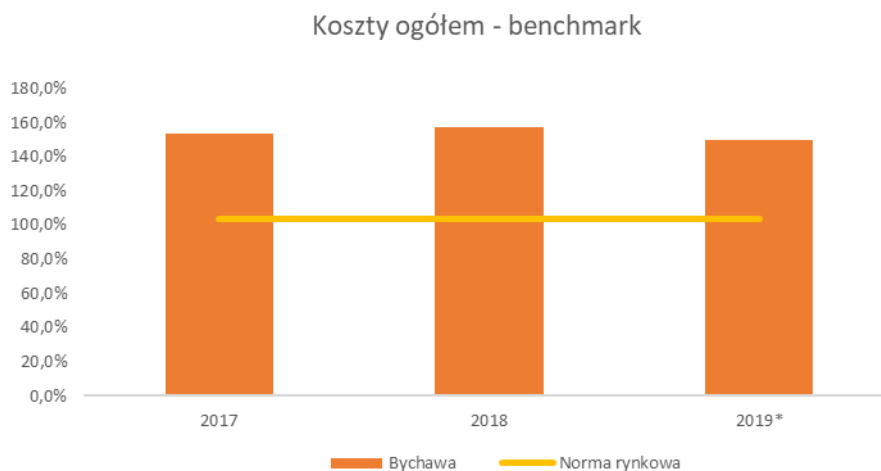


Tabela 36. Progi rentowności.

Zakład Opiekuńczo-Lecznicy - benchmarking	2017		2018		2019*	
	względem normy	udział [%]	względem normy	udział [%]	względem normy	udział [%]
Przychody						
Koszty ogółem	znacznie powyżej	153,2%	znacznie powyżej	157,0%	znacznie powyżej	149,6%

Analiza benchmark została opracowana w oparciu o udział poszczególnych pozycji kosztowych w przychodach oddziału w odniesieniu do średniej rynkowej w innych szpitalach w podobnych oddziałach.

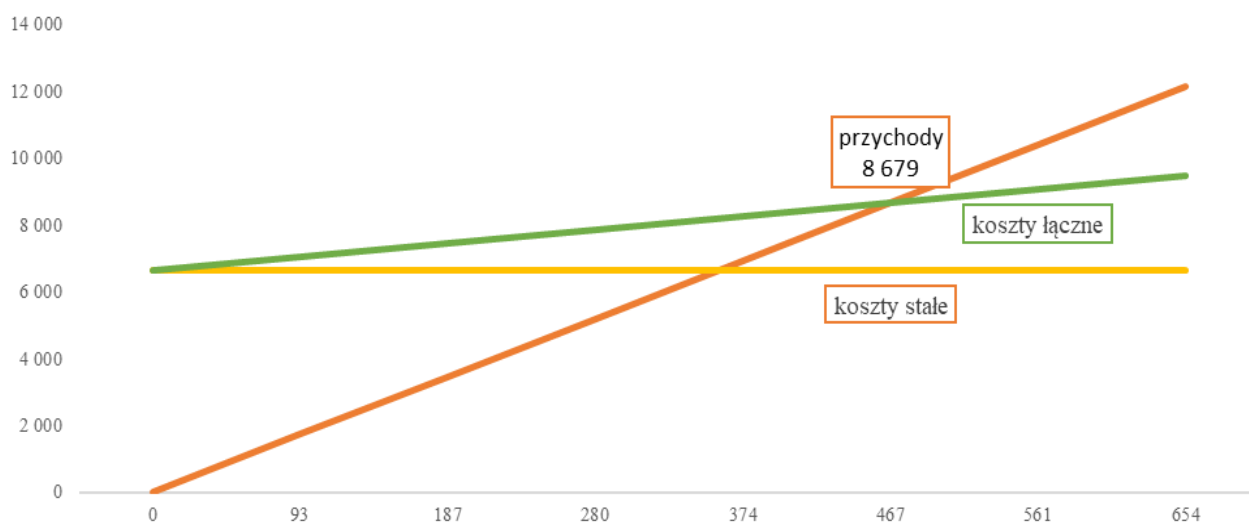
Jak można zaobserwować w całym analizowanym okresie koszty ogółem w odniesieniu do przychodów w znacznej mierze przewyższyły normy rynkowe. Normą rynkową dla udziału kosztów ogółem w przychodach dla ZOLi jest przedział 90-120% (o ok 30-50 pkt. proc. mniej niż w analizowanym szpitalu).



Analizując sytuację finansową oddziału należy również zwrócić uwagę na możliwości poprawy wyniku finansowego poprzez wzrost przychodów.

Poniższy wykres przedstawia analizę progu rentowności oddziału względem przychodów i kosztów na 1 pacjenta.

Ilościowy próg rentowności (tys. zł)



Analiza metodą progu rentowności wykazała, że przy obecnej strukturze przychodowo-kosztowej dla osiągnięcia wyniku finansowego równego 0 zł niezbędne jest osiągnięcie przez oddział przychodów na poziomie 8 679 tys. zł.

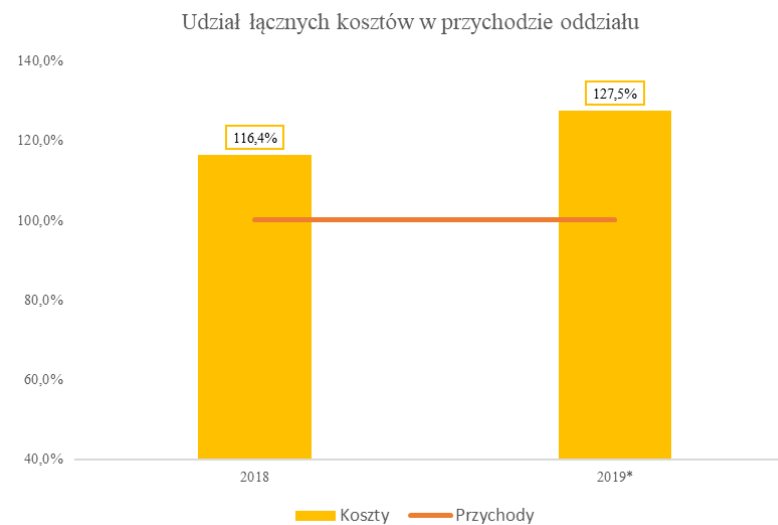
Tabela poniżej dodatkowo obrazuje udział kosztów stałych i zmiennych funkcjonowania oddziału w przeliczeniu na 1 pacjenta.

Tabela 37.

Zakład Opiekuńczo-Leczniczy - próg rentowności	2017	2018	2019*
Koszty stałe* na pacjenta	11 580,27	13 735,25	23 473,55
Koszty zmienne* na pacjenta	2 124,19	2 519,48	4 305,80
Przychody na pacjenta	8 945,96	10 355,00	18 567,97
Wynik na pacjenta	-4 758,50	-5 899,74	-9 211,37

Tabela 38. Oddział wewnętrzny

Oddział chorób wewnętrznych - koszty łącznie	2017		2018		2019*	
		udział [%]		udział [%]		udział [%]
Przychody	4 542 700,04		5 071 982,26		2 667 477,68	
Koszty	5 199 298,48	114,45%	5 903 491,52	116,39%	3 399 791,03	127,45%
Amortyzacja	120 908,18	2,66%	131 440,93	2,59%	67 180,87	2,52%
Zużycie materiałów i energii	953 538,62	20,99%	893 634,22	17,62%	507 280,46	19,02%
Usługi obce	809 909,17	17,83%	970 798,50	19,14%	520 966,98	19,53%
Wynagrodzenia	2 748 460,53	60,50%	3 281 388,21	64,70%	1 895 997,96	71,08%
Świadczenia na rzecz pracowników	520 505,45	11,46%	579 781,94	11,43%	384 185,37	14,40%
Podatki i opłaty	14 136,12	0,31%	13 461,43	0,27%	7 804,43	0,29%
Pozostałe koszty	31 840,41	0,70%	32 986,29	0,65%	16 374,96	0,61%
Wynik oddziału	-656 598,44	-14,45%	-831 509,26	-16,39%	-732 313,35	-27,45%



Powyższa tabela przedstawia łączne koszty oraz ich udział w przychodach oddziału w latach 2017-2018 oraz za pierwsze półrocze 2019 roku.

Należy zwrócić uwagę na to że oddział w każdym z analizowanych okresów przynosił stratę, a koszty w znacznym stopniu przewyższały poziom przychodów (w 2019 roku koszty stanowiły aż 127,45% wszystkich przychodów)

Do najistotniejszych pozycji kosztowych oddziału należą:

- **wynagrodzenia** – 67,1% wszystkich kosztów oddziału oraz pochłaniają 71,08% przychodów generowanych przez oddział
- **usługi obce** – 15,3% wszystkich kosztów oddziału oraz pochłaniają 19,53% przychodów generowanych przez oddział.

Struktura kosztów łącznie 2019*

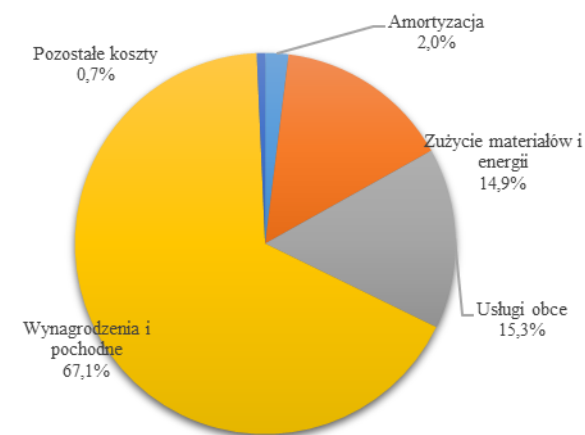


Tabela 39. Koszty oddziału w przeliczeniu na łóżko.

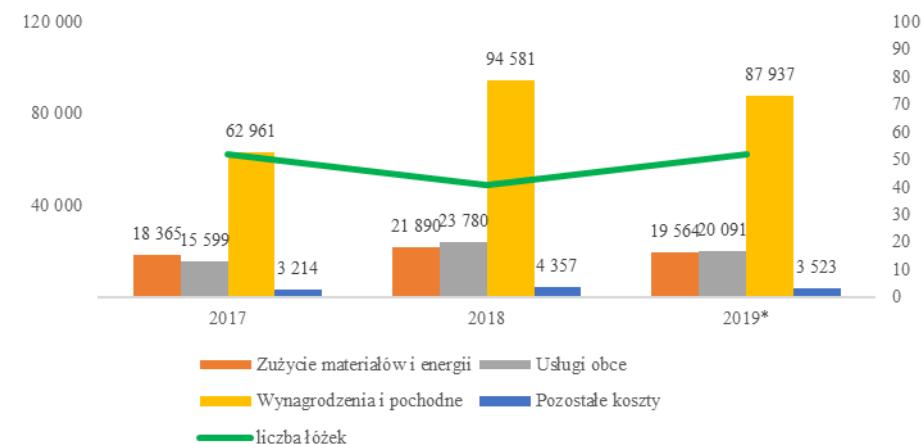
Oddział chorób wewnętrznych - koszty łącznie	2017		2018		2019*	
	[PLN / łóżko]	[PLN / osobodzień]	[PLN / łóżko]	[PLN / osobodzień]	[PLN / łóżko]	[PLN / osobodzień]
Przychody	87 492,74	323,65	124 240,51	470,76	102 873,03	368,31
Koszty	100 138,88	370,43	144 608,71	547,93	131 115,18	469,43
Amortyzacja	2 328,70	8,61	3 219,71	12,20	2 590,87	9,28
Zużycie materiałów i energii w tym:	18 365,23	67,94	21 889,98	82,94	19 563,60	70,04
Usługi obce	15 598,91	57,70	23 780,15	90,10	20 091,43	71,93
Wynagrodzenia	52 935,56	195,82	80 379,10	304,56	73 120,41	261,79
Świadczenia na rzecz pracowników	10 024,97	37,08	14 202,02	53,81	14 816,36	53,05
Podatki i opłaty	272,26	1,01	329,74	1,25	300,98	1,08
Pozostałe koszty	613,25	2,27	808,01	3,06	631,51	2,26
Wynik oddziału	-12 646,14	-46,78	-20 368,20	-77,18	-28 242,15	-101,11

W powyższej tabeli przedstawiono koszty łącznie oddziału w przeliczeniu na łóżko oraz osobodzień w latach 2017-18 oraz pierwszym półroczu 2019 roku.

Na wykresach przedstawiono analizowane miary dla 4 grup kosztowych (zużycia mat. i en., usług obcych, wynagrodzeń i pochodnych oraz pozostałych grup kosztów) na tle liczby łóżek rzeczywistych oraz osobodni w danym roku.

Najistotniejszą kwestią, jest systematyczny wzrost kosztów osobowych w przeliczeniu na łóżka oraz osobodni. Koszty osobowe stanowią największy udział we wszystkich kosztach oddziału, przez co ich wzrost w największym stopniu determinuje wynik finansowy. Należy również zwrócić uwagę na względną stabilność zużycia materiałów i energii oraz pozostałych grup kosztów.

Koszty oddziału łącznie w przeliczeniu na łóżka



Koszty oddziału łącznie w przeliczeniu na osobodni

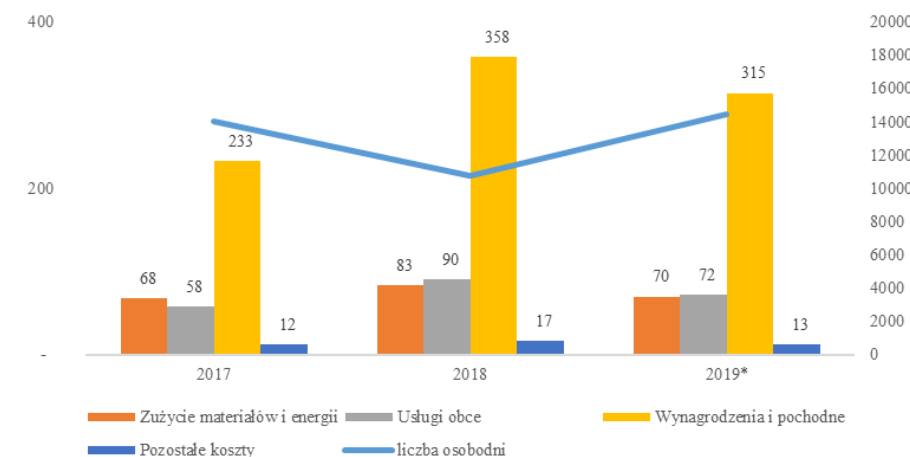


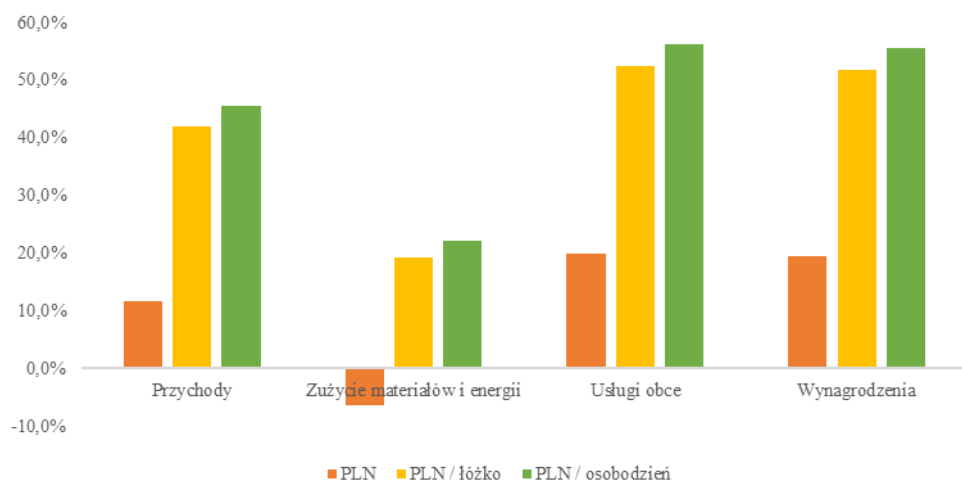
Tabela 40. Dynamika zmian kosztów.

Oddział chorób wewnętrznych - koszty łącznie, dynamika zmian	2018			2019*		
	PLN	[PLN / łóżko]	[PLN / osobodzień]	PLN	[PLN / łóżko]	[PLN / osobodzień]
Przychody	11,7%	42,0%	45,5%	5,2%	-17,2%	-21,8%
Koszty	13,5%	44,4%	47,9%	15,2%	-9,3%	-14,3%
Amortyzacja	8,7%	38,3%	41,6%	2,2%	-19,5%	-24,0%
Zużycie materiałów i energii w tym:	-6,3%	19,2%	22,1%	13,5%	-10,6%	-15,6%
Usługi obce	19,9%	52,4%	56,2%	7,3%	-15,5%	-20,2%
Wynagrodzenia	19,4%	51,8%	55,5%	15,6%	-9,0%	-14,0%
Świadczenia na rzecz pracowników	11,4%	41,7%	45,1%	32,5%	4,3%	-1,4%
Podatki i opłaty	-4,8%	21,1%	24,1%	16,0%	-8,7%	-13,8%
Pozostałe koszty	3,6%	31,8%	35,0%	-0,7%	-21,8%	-26,2%
Wynik oddziału	26,6%	61,1%	65,0%	76,1%	38,7%	31,0%

Niniejsza tabela przedstawia kształtowanie się dynamiki zmian pozycji kosztowych i przychodowych oddziału analizowanym okresie. Dla roku 2019 dla dynamiki zmian pozycji wyrażonych w PLN przyjęto połowę wartości z okresu poprzedniego.

W roku 2018 można zaobserwować znacznie wyższy wzrost przychodów w stosunku do roku poprzedniego w odniesieniu do osobodni. W roku 2019 natomiast, przychody na osobodzień zmalały.

Dynamika zmian 2017-2018



Dynamika zmian 2018-2019*

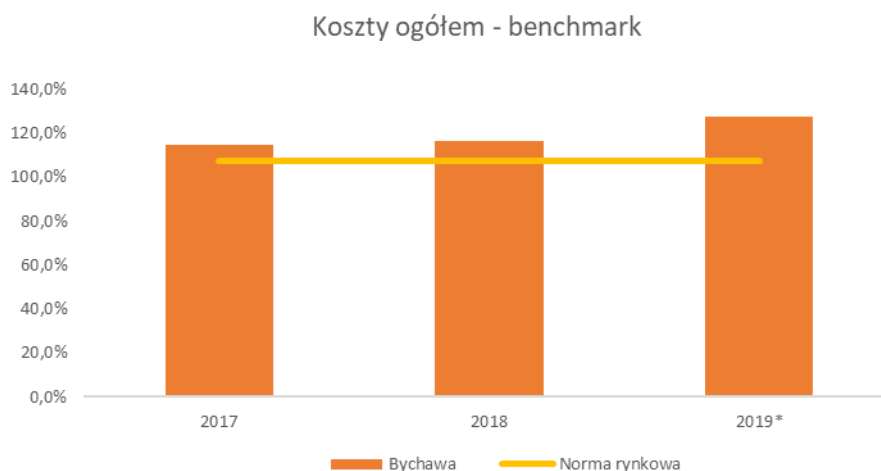


Tabela 41. Próg rentowności.

Oddział chorób wewnętrznych - koszty pośrednie i bezpośrednie, benchmarking	2017		2018		2019*	
	względem normy	udział [%]	względem normy	udział [%]	względem normy	udział [%]
Przychody						
Koszty ogółem	powyżej	114,5%	powyżej	116,4%	znacznie powyżej	127,5%

Analiza benchmark została opracowana w oparciu o udział poszczególnych pozycji kosztowych w przychodach oddziału w odniesieniu do średniej rynkowej w innych szpitalach w podobnych oddziałach.

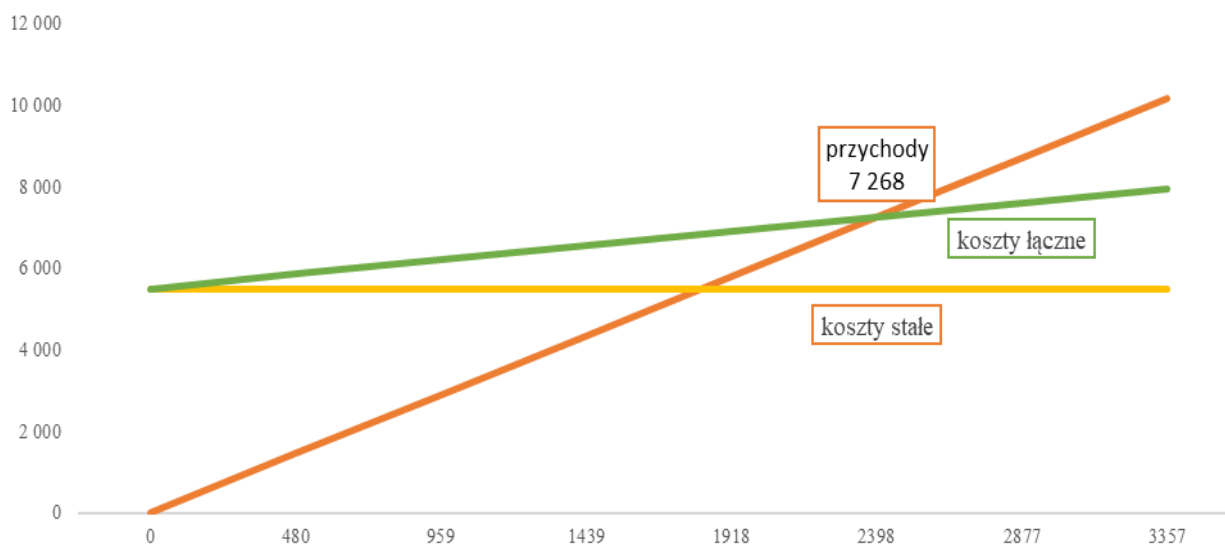
Jak można zaobserwować w całym analizowanym okresie koszty ogółem w odniesieniu do przychodów w znacznej mierze przewyższyły normy rynkowe. Normą rynkową dla udziału kosztów ogółem w przychodach dla oddziałów chorób wewnętrznych jest przedział 95-110% (o ok 15-20 pkt. proc. mniej niż w analizowanym szpitalu).



Analizując sytuację finansową oddziału należy również zwrócić uwagę na możliwości poprawy wyniku finansowego poprzez wzrost przychodów.

Poniższy wykres przedstawia analizę progu rentowności oddziału względem przychodów i kosztów na 1 pacjenta.

Ilościowy próg rentowności (tys. zł)



Analiza metodą progu rentowności wykazała, że przy obecnej strukturze przychodowo-kosztowej dla osiągnięcia wyniku finansowego równego 0 zł niezbędne jest osiągnięcie przez oddział przychodów na poziomie 7 268 tys. zł.

Tabela poniżej dodatkowo obrazuje udział kosztów stałych i zmiennych funkcjonowania oddziału w przeliczeniu na 1 pacjenta.

Tabela 42. Koszty w przeliczeniu na łóżko.

Oddział chorób wewnętrznych - próg rentowności	2017	2018	2019*
Koszty stałe* na pacjenta	2 259,35	2 858,24	3 129,35
Koszty zmienne* na pacjenta	529,97	670,45	734,05
Przychody na pacjenta	2 437,07	3 031,67	3 031,22
Wynik na pacjenta	-352,25	-497,02	-832,17

Analiza funkcjonowania Zespołów ratownictwa medycznego (podstawowych i specjalistycznego) Na przestrzeni ostatnich trzech lat 2017,2018 i I półrocze 2019 r.

Tabela 43. Zespół Specjalistyczny RM - wynik za lata 2017 - I półrocze 2019 r.

Zespół Specjalistyczny RM	2017	2018	I półrocze 2019
Przychody	1 441 585,00	1 534 506,42	751 642,11
401 Zużycie materiałów i energii	148 319,96	122 927,01	53 377,31
402 Usługi obce	314 782,68	402 731,55	270 352,61
403 Podatki i opłaty	3 538,23	3 212,53	1 491,21
404 Wynagrodzenia	951 616,55	1 069 439,33	380 830,93
405 Świadczenia na rzecz pracowników	191 820,31	205 856,05	80 412,46
408 Amortyzacja	71 282,94	69 844,03	35 267,36
409 Pozostałe koszty	12 711,03	21 266,39	6 529,35
Koszty razem	1 694 071,70	1 895 276,89	828 261,23
Wynik	-252 486,70	-360 770,47	-76 619,12

Tabela 44. Zespół Podstawowy Bychawa RM - wynik za lata 2017 - I półrocze 2019 r.

Zespół Podstawowy Bychawa RM	2017	2018	I półrocze 2019
Przychody	1 098 815,00	1 222 171,80	624 945,11
401 Zużycie materiałów i energii	163 440,37	148 340,59	68 702,51
402 Usługi obce	43 186,52	47 684,73	22 881,97
403 Podatki i opłaty	3 023,20	2 699,34	1 395,41
404 Wynagrodzenia	915 295,15	1 043 221,74	531 049,97
405 Świadczenia na rzecz pracowników	188 788,82	208 912,55	111 349,94
408 Amortyzacja	55 023,89	54 817,27	28 345,01
409 Pozostałe koszty	9 736,80	5 663,78	5 072,07
Koszty razem	1 378 494,75	1 511 340,00	768 796,88
Wynik	-279 679,75	-289 168,20	-143 851,77

Tabela 45. Zespół Podstawowy Wysokie RM - wynik za lata 2017 - I półrocze 2019 r.

Zespół Podstawowy Wysokie RM	2017	2018	I półrocze 2019
Przychody	48 587,00	1 135 015,00	593 110,19
401 Zużycie materiałów i energii	20 298,17	131 159,78	44 159,66
402 Usługi obce	877,91	27 693,27	20 359,23
403 Podatki i opłaty	144,65	1 787,48	988,23
404 Wynagrodzenia	27 605,63	693 854,06	426 519,66
405 Świadczenia na rzecz pracowników	5 992,59	146 438,45	88 356,20

408 Amortyzacja	192,78	19 718,47	11 123,37
409 Pozostałe koszty	228,35	6 988,34	3 439,35
Koszty razem	55 340,08	1 027 639,85	594 945,70
Wynik	-6 753,08	107 375,15	-1 835,51

Tabela 46. Ratownictwo Medyczne - wynik za lata 2017 - I półrocze 2019 r.

Ratownictwo Medyczne	2017	2018	I półrocze 2019
Przychody	2 588 987,00	3 891 693,22	1 969 697,41
401 Zużycie materiałów i energii	332 058,50	402 427,38	166 239,48
402 Usługi obce	358 847,11	478 109,55	313 593,81
403 Podatki i opłaty	6 706,08	7 699,35	3 874,85
404 Wynagrodzenia	1 894 517,33	2 806 515,13	1 338 400,56
405 Świadczenia na rzecz pracowników	386 601,72	561 207,05	280 118,60
408 Amortyzacja	126 499,61	144 379,77	74 735,74
409 Pozostałe koszty	22 676,18	33 918,51	15 040,77
Koszty razem	3 127 906,53	4 434 256,74	2 192 003,81
Wynik	-538 919,53	-542 563,52	-222 306,40

Analiza dotyczy trzech ostatnich lat. Symulacja kosztów zespołów podstawowych , zakładając obsadę dwuosobową , która na dzień dzisiejszy jest zgodna z ustawą o Państwowym Ratownictwie Medycznym spowoduje powrót do opłacalności tych usług. Nadmieniam że prawnie dopuszczalne jest funkcjonowanie ZRM – podstawowego w obsadzie 2-osobowej.

Nie analizowano tego obrazowo z przyczyn oczywistego niedostosowania kosztów do funkcjonowania tego obszaru. Założono dodatni wynik finansowy w roku 2020 bez analizy.

1. ANALIZA PRZYCZYŃ TRUDNEJ SYTUACJI EKONOMICZNEJ

1. Sytuacja ekonomiczna - aspekty organizacyjne

Organizacja udzielania świadczeń i pracy jednostki

W roku 2017 jednostka otrzymała dofinansowanie ze środków UE na projekt pt. Modernizacja i rozbudowa struktury teleinformatycznej w Szpitalu powiatowym w Bychawie. Planowanym efektem niniejszego projektu było stworzenie ze SP ZOZ nowoczesnej w pełni zinformatyizowanej jednostki. Obecnie zinformatyizowana jest w całości część medyczna i administracyjna.

SP ZOZ w BYCHAWIE posiada Certyfikat Systemu Zarządzania Jakością ISO 9001:2008 w zakresie prowadzonej działalności leczniczej od 03.04.2016 a od roku 05.03.2019 Certyfikat Systemu Zarządzania Jakością ISO 9001:2015 ważny do 03.03.2022r.

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego z 2017 roku powiat lubelski zamieszkiwało 153 380 mieszkańców (w 2018 roku: powiat lubelski zamieszkiwało 154 387,

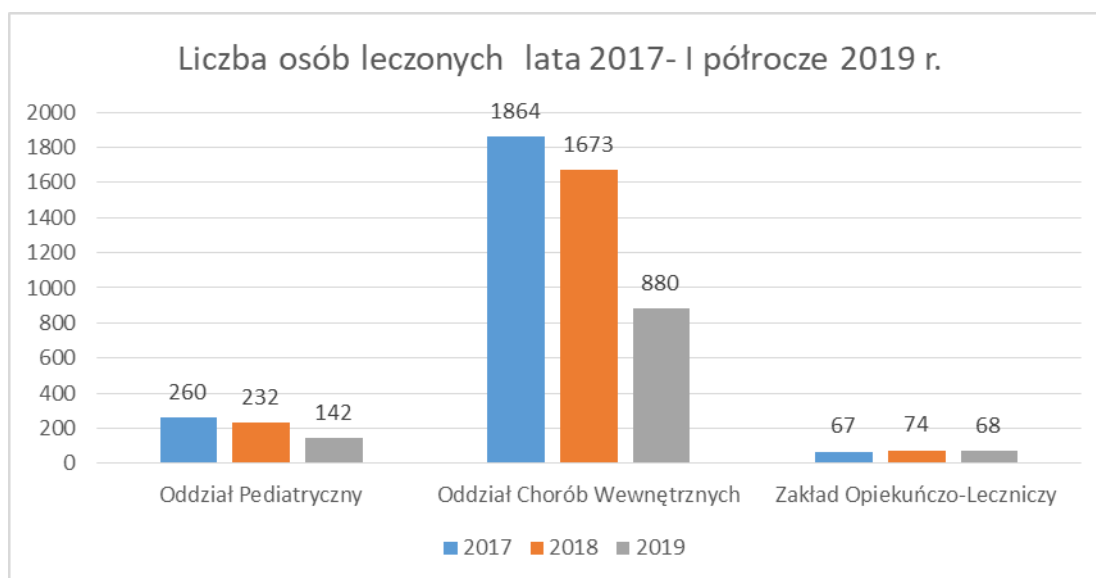
rosnący wskaźnik ludzi w wieku nieprodukcyjnym przypadających na 100 osób w wieku produkcyjnym (w 2016 roku: 61,9; w 2017 roku: 61,2 w 2018 roku: 60,6) oraz ujemny wskaźnik przyrostu naturalnego (w 2016 roku: -1,21, w 2017 roku: - 1,41, w 2018 roku: -1,44). Te tendencje demograficzne znajdują swoje odbicie w danych SP ZOZ o ruchu pacjentów i wskazują kierunki działań w zakresie rozwoju usług medycznych.

Liczba hospitalizacji (leczonych) w Szpitalu Powiatowym w Bychawie w latach 2017,2018 i I półroczu 2019 kształtowała się w następujący sposób:

Tabela 47. Liczba leczonych pacjentów.

Leczeni	2017r.	2018r.	2019 I półrocze
Oddział Pediatryczny	260	232	142
Oddział Chorób wewnętrznych	1864	1673	880
Zakład Opiekuńczo- Lecznicy	67	74	68

Wykres 1.



Analiza danych pokazuje, spadek liczby osób hospitalizowanych w Oddziale Pediatrycznym. W roku 2017 liczba osób leczonych w Oddziale Pediatrycznym wyniosła 260, 232 osoby w roku 2018. W pierwszym półroczu 2019 liczba osób leczonych 142.

Tendencję spadkową można także zaobserwować w Oddziale Chorób Wewnętrznych. W roku 2017 liczba leczonych osób wyniosła 1964. W 2018 roku w oddziale było o 190 mniej osób leczonych co stanowi 1673 osoby. I półrocze 2019r pokazuje, że tendencja spadkowa utrzyma się na poziomie roku 2018.

Nieco inaczej kształtuje się liczba leczonych w Zakładzie Opiekuńczo-Lecznicy. W roku 2017 liczba osób leczonych wyniosła 67. Natomiast w roku 2018 liczba osób leczonych wzrosła o 7. Rok 2019 i jego połowa pokazuje, że liczba osób leczonych zwiększyła się w stosunku do roku poprzedniego. Analiza danych pokazuje tendencję wzrostową osób leczonych.

W ramach świadczeń objętych umową z zakresu podstawowej opieki zdrowotnej jednostka obejmuje opieką następującą liczbę pacjentów:

Tabela 48. Liczba deklaracji do POZ-tów.

Liczba osób zdeklarowanych do SP ZOZ w Bychawie w rozbiciu na lekarzy pielęgniarki i położne			
Rok 2017	Lekarze POZ	Piel POZ	Położna POZ
Styczeń	24777	24995	12959
Grudzień	24225	24418	12572
UBYŁO	552	577	387

Rok 2018	Lekarze POZ	Piel POZ	Położna POZ
Styczeń	24227	24425	12639
Grudzień	23653	23969	12348
UBYŁO	574	456	291

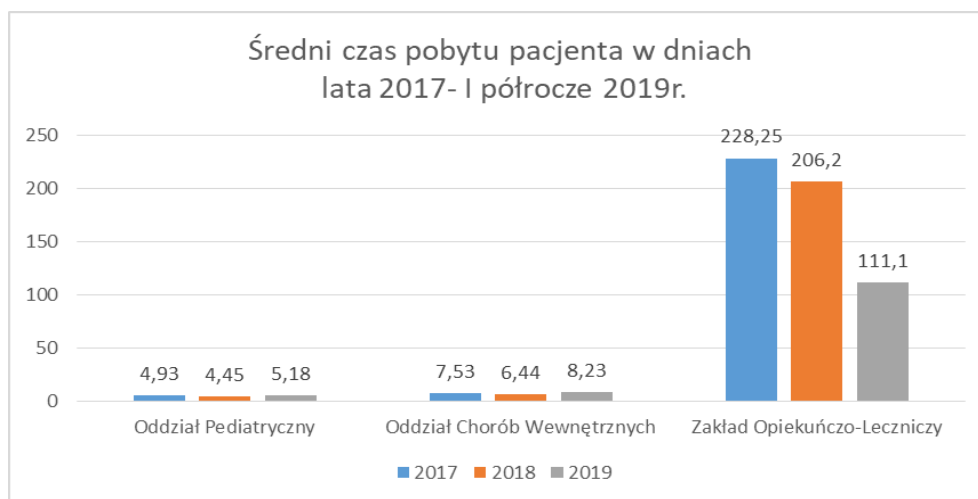
Rok 2019	lekarze POZ	Piel POZ	Położna POZ

Styczeń	23639	23852	12348
Październik	22920	23112	11975
UBYŁO	719	740	373

W ostatnich latach nastąpił spadek liczby pacjentów zapisanych do przychodni POZ (deklaracje do lekarza i pielęgniarki, położnej) o ponad 1857 lekarz , 1883 piel, 948 poł. Odpowiednio % osób 7,49% lekarz, 7,53% piel, 3,02% położna), co związane jest z odejściem z pracy w przychodni lekarzy i uruchomieniem przez nich nowych placówek POZ. To niekorzystna tendencja – zapobiec ma temu utworzona nowa komórka Koordynacji POZ.

Sytuację funkcjonowania oddziałów szpitala obrazuje efektywność wykorzystania bazy łóżkowej, dla jej oceny efektywności w oddziałach szpitalnych wyliczone zostały wartości podstawowych wskaźników wykorzystania łóżek szpitalnych i średniego pobytu pacjenta w dniach, na podstawie danych statystycznych za 2017,2018 i I półrocze 2019 co prezentują wykresy poniżej.

Wykres 2. Średni czas pobytu pacjenta w oddziałach szpitalnych i Zakładzie Opiekuńczo-Lecznicy.

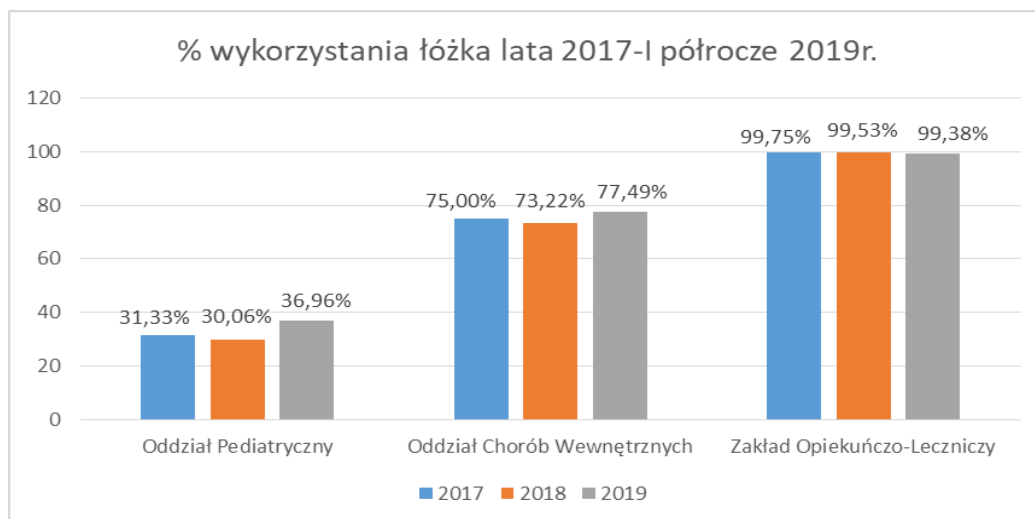


Analiza wskaźników w Oddziale Pediatrycznym pokazuje, że średni czas pobytu pacjenta wyniósł w roku 2017 4,93 dni, 2018r. 4,45 dni, 2019 5,18 dni.

W Oddziale Chorób Wewnętrznych średni czas pobytu w roku 2017 wyniósł 7,53 dni. W roku 2018 średni pobyt skrócił się o 1,09 dnia i wyniósł 6,44 dni, natomiast w I połowie roku 2019 pobyt pacjenta wydłużył się do 8,23 dni.

Zakład Opiekuńczo-Lecznicy to podmiot świadczący usługi w ramach świadczeń z zakresu opieki długoterminowej. Przyjęcie poprzedzone jest zwolnieniem łóżka, gdzie średnio pacjenci przebywają 7 lat. Średni czas pobytu pacjenta w Zakładzie Opiekuńczo - Lecznicy wynosi 217 na 365 dni w roku.

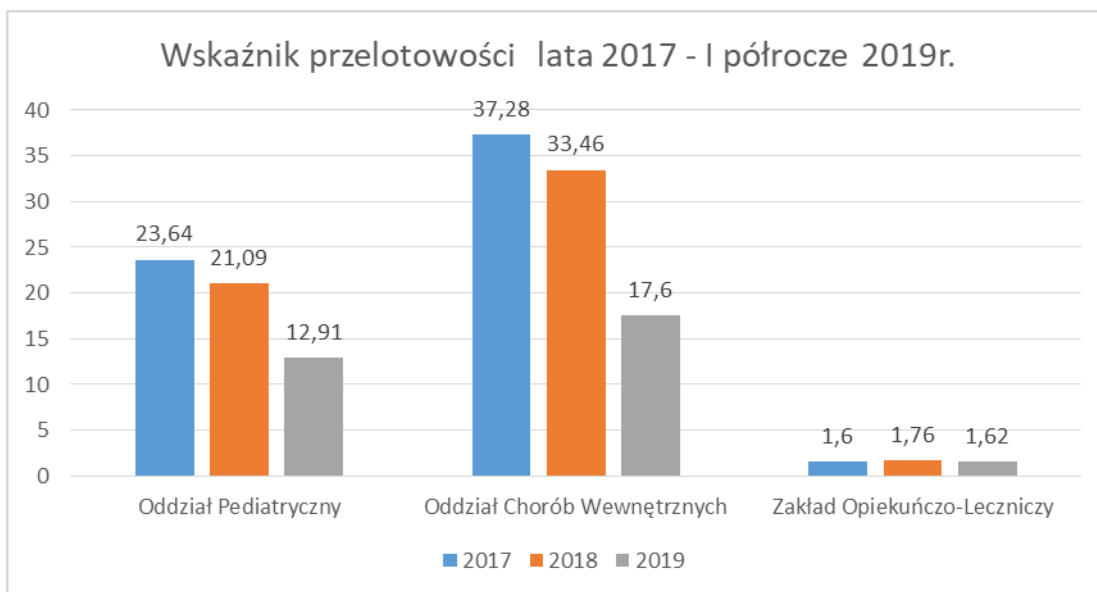
Wykres 3. Procentowe wykorzystania łóżek w oddziałach szpitalnych i Zakładzie Opiekuńczo-Lecznicy.



Wskaźnik % średni wykorzystania łóżek w latach 2017-2019 w Oddziale Pediatrycznym kształtuje się na poziomie 33 %. W Oddziel Chorób Wewnętrznych Wskaźnik % wykorzystania łóżka kształtuje się następująco: w 2017r. wyniósł 75%, 2018r. 73%, I połowie 2019r. 77%. Średnia dla lat 2017-2019 wyniosła 75%.

Średnie % wykorzystania łóżek w Zakładzie Opiekuńczo-Lecznicy w latach 2017-2019 wynosi 99,55 %.

Wykres 4. Wskaźnik przelotowości w oddziałach szpitalnych i Zakładzie Opiekuńczo-Lecznicy.



Wskaźnik przelotowości pokazuje, że 1 łóżko w Oddziale Pediatricznym przeciętnie było zajęte w okresie sprawozdawczym przez przeszło 23 chorych w roku 2017, przez 21 chorych w roku 2018 przez 12 chorych w I połowie 2019r. Należy nadmienić że Oddział Pediatriczny wyposażony jest w 11 łóżek. Wskaźnik przelotowości na Oddziale Chorób Wewnętrznych, który wyposażony jest w 50 łóżek przedstawia się następująco: w 2017r., 37 chorych średnio zajmowało 1 łóżko w okresie sprawozdawczym, 2018r., 33 chorych a w I połowie 2019r. 18 chorych. Wskaźniki przelotowości w Zakładzie Opiekuńczo-Lecznicznym kształtował się na poziomie 1,66. Średnio 1 łóżko w okresie sprawozdawczym zajęte było przez 1,66 chorego.

Obok średniego czasu trwania hospitalizacji i procentowego wykorzystania łóżek, przeanalizowano także wskaźnik przelotowości określający, ilu chorych korzystało kolejno z jednego łóżka szpitalnego.

Analiza po ocenie danych.

W oddziale dziecięcym wykorzystanie łóżek nie przekracza 33,0%, to oznacza bardzo niskie wykorzystanie łóżka. W Oddziale Chorób Wewnętrznych, wykorzystanie łóżka stanowi 75,0 % co oznacza dobre wykorzystanie łóżek w tym oddziale.

W w/w. oddziałach długość hospitalizacji nie wykazuje dużej rozpiętości, wynika ze specyfiki danego oddziału i wskazuje na racjonalne planowanie procesu leczenia. Największe wartości przyjmuje w Oddziale Chorób Wewnętrznych, w którym pobyt wiąże się z koniecznością przeprowadzenia różnych badań diagnostycznych.

Biorąc pod uwagę powyższe analizy, uzasadniona jest zatem kontynuacja utrzymania Oddziału Chorób Wewnętrznych, a konieczność dywersyfikacji hospitalizacji w oddziale pediatricznym. ZOL winien być utrzymany z tendencją zwiększania liczby łóżek.

Dane finansowe kosztów funkcjonowania oddziałów zobrazują nam kierunki rozwoju.

2. Charakterystyka rynku.

Ponadto, na kondycję finansową Szpitala ma wpływ obecna sytuacja rynkowa, sąsiedztwo Szpitali Lubelskich wysoko specjalistycznych. Zaobserwowano znaczące pogorszenie w sektorze lecznictwa mimo rosnących nakładów. Struktura wiekowa personelu, braki kadrowe, roszczeniowość kadry destabilizuje możliwości funkcjonowania zakładów leczniczych. Często również nie trafione wyceny procedur w ramach kontraktów z NFZ. Utrzymują się niekorzystne diagnozy sytuacji finansowej lubelskich szpitali. Co więcej, jak wskazuje GUS, głównymi barierami w prowadzeniu działalności leczniczej są koszty zatrudnienia oraz konkurencja na rynku. Występuje także niedobór wykwalifikowanych pracowników. Co więcej, coraz powszechniejsza staje się realizacja kontraktów nierentownych oraz kontraktów poniżej kosztów przez małe szpitale powiatowe w imię „interesu publicznego”. Efekt braku decyzyjności, czy zbyt wąsko rozumianego wspomnianego „interesu publicznego”. Zapewnienie rentowności szpitalom powiatowym i całemu łańcuchowi jego podwykonawców oraz dostawców też leży przecież w interesie publicznym. Dane GUS wibitnie świadczą o tym jak ogromna jest rola małych szpitali zapewniających tą najbardziej potrzebną opiekę starzejącemu się społeczeństwu oraz zmieniającym się modelem funkcjonowania rodziny już nie wielopokoleniowej ale coraz częściej przyjmującej wzorce wysoko rozwiniętych krajów europejskich.

III. PREZENTACJA PROPONOWANEJ PRZYSZŁEJ STRATEGII ZARZĄDZANIA I WDRAŻENIA DZIAŁAŃ W RAMACH PROGRAMU NAPRAWCZEGO – DZIAŁANIA STABILIZUJĄCE I KIERUNKI ROZWOJU.

1. Działania w ramach programu restrukturyzacji (Naprawcze) w latach 2019 – 2022.

Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Bychawie (SP ZOZ) jest jednostką finansowaną z pieniędzy publicznych realizując głównie przychody z tytułu kontraktów medycznych zawartych z Narodowym Funduszem Zdrowia (NFZ) i w niewielkim stopniu z tytułu wydzielonej działalności gospodarczej zgodnie z zapisami statutu § 4 ust. 2, ponadto płynność finansową w sposób ewidentny zapewnia podmiot tworzący jednostkę - Powiat

Lubelski. SPZOZ gospodaruje pieniędzmi publicznymi, dlatego w ramach programu skupić się należy na dwóch aspektach:

1. Wewnętrznym czyli ekonomicznym ich wydatkowaniu w zasoby i organizację ich dystrybuowania.
2. Zewnętrznych tj. optymalizacja realizacji kontaktów z NFZ i korzystanie z źródeł wszelkiego rodzaju instytucji wspierających utrzymanie zasobów i poprawę stanu posiadania adekwatną do zadań.

Zadania jakie stawia sobie zarząd skierowane są na zapewnienie funkcjonowania SPZOZ w kolejności w myśl zasady (Kim – Czym i Gdzie?), a następnie jak to zoptymalizować, usprawnić i skutecznie wprowadzić wykorzystując posiadane zasoby kadrowe i lokalowe.

W ostatnim okresie szczególnie od roku 2015 mimo realizacji kontraktów zawartych z NFZ przychodów brakuje na pokrycie bieżących zobowiązań i eliminacje zapóźnień infrastrukturalnych i sprzętowych Szpitala i poradni. Zarząd Szpitala winien być realizatorem procesu dostosowania do zmieniających się warunków rynkowych i demograficznych oraz stać się beneficjentem środków unijnych, dlatego należałoby zwrócić uwagę na kilka obszarów wrażliwych w zarządzaniu tą jednostką {Zarządzanie to zestaw działań (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe, informacyjne) wykorzystywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji.}. Dostosować zarówno strukturę zatrudnienia jak również schemat organizacyjny funkcjonowania jednostki do aktualnych oczekiwań i potrzeb Regionu Lubelskiego, a szczególnie okolicznych gmin powiatu lubelskiego.

Z zadań zawartych w ustawie i w statucie wynikają określone czynności związane z zarządzaniem mieniem i zasobami ludzkimi i są one precyzyjnie zdefiniowane. Można mówić raczej o pewnych priorytetach rozwojowych i trendach w administrowaniu. SPZOZ nie jest podmiotem rynkowym powołanym do realizacji zysku z własnej działalności. Niemniej jednak takie aspekty, które nie wiążą się z zarządzaniem tj. np. „utrzymanie” można wydzielić i przekazać do działań spółek zewnętrznych, celowych funkcjonujących na podstawie prawa handlowego (KSH).

Dane finansowe przedstawione w poprzednich punktach posłużą do wykonania analizy SWOT i na jej bazie postaram się zdiagnozować obszary wrażliwe, oraz wskazać pewne rozwiązania w zakresie regulaminu działania, schematu organizacyjnego i sposobu optymalizacji wydatkowania przychodów, oraz działania i kierunki rozwoju zapewniające bilansowanie się kosztów i przychodów.

Analiza wymaga rozpatrzenia wielu aspektów m.in. nałożenia uwarunkowań rynkowych na kierunki rozwojowe Lublina i Lubelszczyzny zarówno gospodarcze jak i demograficzne, uwzględnia wiele dokumentów strategicznych rozwoju regionu i kontekst dostępności do łańcucha powiązań gospodarczych w dziedzinie służby zdrowia w cieniu specjalistycznej służby zdrowia w stolicy regionu -Lublinie i prywatnej konkurencji szczególnie w profilaktyce zdrowotnej. Nakłada te zmienny na mapę działania Szpitala w powiecie i gminach (9 Gminnych Ośrodkach Zdrowia w Jabłonnej, Piotrowicach, Chmielu, Giełczwi, Kielczewicach, Wysokim, Zakrzewie, Krzczonowie i Starej Wsi) , uwzględnia regionalną perspektywę rozwoju lecznictwa określając miejsce SP ZOZ w realizacji tej strategii i jej model funkcjonowania w dłuższej perspektywie czasowej.

Perspektywa 2019-2022 to bardzo krótki czas do działań strategicznych rozwoju infrastruktury itd. bowiem blokują to bieżące problemy finansowe, dlatego okres ten będą charakteryzować działania doraźne i bieżące funkcjonowania jednostki w Regionie Lubelskim.

Z perspektywy ostatnich lat możemy zaobserwować stały wzrost przychodów jak również kosztów szczególnie wynagrodzeń, co obrazuje poniższa tabela:

Tabela 49. Analiza rachunku wyników dane w mln.

Elementy budżetu	2016r.	2017r.	2018r.	2019r. *
Wydatki bieżące w mln	21,0	22,8	26,2	28,9
W tym wynagrodzenia	11,5	12,7	14,7	18,7
Zatrudnienie (etaty)	bd	310	308	288
Średnia płaca netto w PLN	bd	3 414	3 977	4770
Przychody netto ze sprzedaży	20,5	21,8	24,9	26,8
a) Strata na działalności	0,8	1,1	1,6	2,15

* plan w oparciu o dane z 9-miesiący.

Przy zakładanym wzroście inflacji w stosunku do 2016r. na poziomie 4,6 % możemy mówić o pewnej stałej stopie wzrostu przychodów (oprócz środków zapisanych w budżecie starostwa) na wykonanie zadań SP ZOZ błędem była bardzo mała absorpcja środków zewnętrznych które mogłyby Szpital przygotować do dynamicznie zwiększających

się wymagań rynkowych i presji po stronie płacowej i kadrowej. Bardzo trudno te zapóźnienia nadrobić.

Drugim czynnikiem, który zdecydowanie przekracza współczynnik inflacji to koszty pracy i ich pochodne oraz koszty energii (prąd, woda, paliwa) wzrost o około 22%.

Powyższa tabela służy tylko do pokazania trendów, a dane wzięte z danych finansowych a zarazem nie stanowią one podstaw do analizy budżetów i kosztów na etapie diagnozowania kosztów funkcjonowania SP ZOZ na przestrzeni ostatnich 4 lat. Pozwalają jednak na zdefiniowanie obszarów wrażliwych i sposobu modyfikacji modelu zarządzania w kierunku sztabowo – liniowym z budżetowaniem zadaniowym.

2. Przywołana wcześniej analiza SWOT pozwoli przybliżyć szanse, atuty, zagrożenia i słabości aktualnego modelu funkcjonowania SP ZOZ w Bychawie.

SZANSE

- stały poziom finansowania z NFZ, stabilne kontrakty;
- ponad 110 – letnia tradycja funkcjonowania w środowisku usług medycznych;
- szeroki zakres usług i rozbudowana siatka podstawowej opieki medycznej;
- zdefiniowany niezmienny obszar działania;
- stabilna i specjalistyczna kadra.

ZAGROŻENIA

- zmieniające się przepisy prawne, szczególnie w zakresie wynagrodzeń i obostrzeń proceduralno - kadrowo -lokalowych;
- wyższe koszty bieżącego wykonania niektórych procedur medycznych;
- wzrost zadań związanych z rozliczaniem i bieżącym monitorowaniem procedur medycznych;
- sąsiedztwo szpitali i klinik wyspecjalizowanych (miasto Lublin);
- wzrost oczekiwań pacjentów i ich rodzin co do standardów bytowych i specjalistycznej diagnostyki;
- wzrost ilości i wartości roszczeń pacjentów i ich rodzin związanych z błędami lekarskimi co może spowodować zwiększenie kosztów obowiązkowych ubezpieczeń;
- napięcia na tle płacowym i brak płacowych elementów motywujących (lekarze, pielęgniarki, itd.);
- agresywna polityka lokalnej konkurencji.

ATUTY

- sprawdzona kadra, stabilna struktura zatrudnienia;
- własne centra logistyczne (9 GOZ);
- możliwość absorpcji środków zewnętrznych;
- możliwość konsolidacji zadłużenia i restrukturyzacji zobowiązań;
- wykorzystanie sieci i dostępności w terenie, we współpracy z wyspecjalizowanymi ośrodkami szpitalnymi w Lublinie;
- reprezentatywna Rada Społeczna.

SŁABOŚCI

- niedobór środków na realizację zadań bieżących i procesy dostosowawcze struktury do zmiennych w otoczeniu;
- przyrost obowiązków administracyjnych;
- wysoka średnia wieku kadry technicznej i merytorycznej;
- trudności związane z pozyskaniem nowej kadry medycznej zwłaszcza wśród lekarzy specjalistów i pielęgniarek;
- niski poziom absorpcji procesów innowacyjnych zachodzących wewnątrz i w otoczeniu funkcjonowania jednostki;
- wysokie zadłużenie i koszty jego obsługi;
- zamortyzowane zasoby lokalowe i sprzętowe;
- niedostosowane zasoby lokalowe do aktualnie wykonywanych zadań;
- odrębne regulacje prawne i procedury uzgadniania i akceptowania działań.

3. Pożądane kierunki działań na lata 2019 – 2022.

- 1) Dostosowanie struktury funkcjonowania jednostki do nowego modelu zarządzania;
- 2) Stabilizacja sytuacji finansowej i bieżącej płynności;
- 3) Podniesienie jakości i szybkości obsługi spraw administracyjnych;
- 4) Rozszerzenie zadań komórki audytu o monitorowanie bieżących kosztów funkcjonowania, definiowanie obszarów kosztowych działalności umów, kodowania i statystyki medycznej połączone ze zmianą nazwy komórki (Dział Analiz Kontrolingu i Statystyki);
- 5) Wyodrębnienie komórki (Dział Koordynacji GOZ i Fili);
- 6) Powołanie i wyodrębnienie komórki monitorującej, rozliczającej i aplikującej o strumień środków unijnych i pozostałych współfinansujących inwestycje

infrastrukturalne z zakresu powierzonych zadań i połączenie jej z działem zamówień publicznych (komórka Projektów i zamówień - Sekcja Zamówień Publicznych);

- 7) Reorganizacja struktury zasobów majątkowych oraz dostosowanie jednostek terenowych do obszaru i priorytetów działania SP ZOZ;
 - 8) Ustalenie priorytetów realizacyjnych w zakresie rozwoju i modernizacji bazy lokalowej i sprzętu będącego w zasobach SP ZOZ.
 - 9) Nawiązanie współpracy ze specjalistycznymi oddziałami szpitalnymi miasta Lublina.
 - 10) Ustalenie priorytetów diagnostycznych i hospitalizacyjnych dostosowanych do otoczenia rynkowego we współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego w obszarze oddziaływania.
4. Kierunki zmian w zarządzaniu i strukturze funkcjonowania Szpitala w Bychawie wraz z jego jednostkami terenowymi na lata 2019-2022.

Przeprowadzona diagnoza i analiza stanu posiadania Szpitala wykazała konieczność działań mających na celu podniesienie efektywności gospodarowania majątkiem oraz usprawnienia procesów dostosowawczych struktury funkcjonowania i zarządzania SP ZOZ-em do aktualnych potrzeb w obszarze absorpcji środków unijnych i optymalizacji wykorzystania publicznych środków finansowych.

Zakres zmian organizacyjnych w ramach realizacji działań dyktują następujące przesłanki:

- Potrzeba poprawy wyników (obniżenie bieżących wydatków, poprawa efektywności zaangażowanych środków, stabilizacja kosztów bieżącego utrzymania zasobów);
- Wskazanie priorytetowych obszarów działania, priorytetowe traktowanie inwestycji sprzyjających pobudzeniu efektywności wykorzystania środków z kontraktów, to znaczy takie podejście, które pozwoli na tworzenie zwartego i spójnego systemu opieki zdrowotnej i profilaktyki;
- Potrzeba dostarczenia niezbędnej pomocy doraźnej i diagnostycznej mieszkańcom, podstawowej opieki medycznej i profilaktyki zdrowotnej;
- Potrzeba osiągnięcia wzrostu wydajności pracy i wykorzystania majątku SP ZOZ;
- Konieczność podwyższenia wykorzystania zdolności logistycznych SP ZOZ;
- Konieczność opracowania i wynegocjowania warunków nowego kontraktu z NFZ oraz wypracowania nowego modelu współpracy z gminami na których terenie działają placówki Szpitala.

Program zmiany funkcjonowania Szpitala obejmuje następujące zagadnienia:

- 1) Zmiana systemu zarządzania;

- 2) Zmiana modelu finansowania;
- 3) Opracowanie zmiany struktury funkcjonowania i systemu zarządzania zasobami ludzkimi.

Ad. 1. Zmiana systemu zarządzania.

Opracowanie koncepcji funkcjonowania Szpitala i określenie celów strategicznych, których realizacja niesie zmiany organizacyjne i strukturalne zasobów.

Niezależnie od koncepcji strategicznych zmiany organizacyjne powinny objąć:

- a. Odwzorowanie zarządzania i podziału funkcji według przyjętych priorytetów (oznacza to potrzebę wyznaczenia pewnego zakresu autonomii dla każdego z segmentów i personalnej odpowiedzialności za uzyskiwane wyniki w realizacji powierzonych zadań);
- b. Usankcjonowanie decentralizacji zarządzania, poprzez nadanie większych kompetencji i uprawnień decyzyjnych kierownikom liniowymi pracownikom odpowiedzialnym poszczególnych komórek organizacyjnych;
- c. Umożliwienie precyzyjnego "obmiarowania" poszczególnych elementów struktury majątkowej i usługowej Szpitala dla stworzenia normatywnej bazy planowania i kontroli kosztów. Wskazane wyżej wyzwania wymagać będą uwzględnienia kryterium organizacyjnego, które obok przesłanek rzeczowych restrukturalizacji potencjału, wprowadzi odpowiedzialność personalną za gospodarkę tym majątkiem – jest to szczególnie ważne przy uwzględnieniu wielkości majątku.

Kolejne kwestie to:

- d. Dokonanie zmian w organizacji pionu finansowego, żeby mógł realizować zadania związane z sterowaniem ekonomicznym;
- e. Zbudowanie systemu nowoczesnych procedur zarządzania, w szczególności; kontrolingu strategicznego i operacyjnego, analiz, planowania i oceny efektywności inwestycji, kalkulowania kosztów i szacowania warunków cenowych i poza-cenowych, sterowania gospodarką lekami oraz towarowo – magazynową, oceny pracowników i kadry kierowniczej i inne. Procedury te muszą uwzględniać przyjętą strategię funkcjonowania Szpitala.

Ad. 2. Zmiany modelu finansowania.

Finanse są bardzo ważnym elementem procesów, gdyż to one odzwierciedlają położenie ekonomiczne i zdolności inwestycyjne jednostki. Dziś duży strumień środków unijnych i innych umożliwi wszczęcie procesu zmian w niektórych obszarach a niekorzystna sytuacja

finansowa jest ich motorem. Celem zmian modelu finansowania jest uzyskanie stabilności finansowania zadań własnych w obszarach strategicznych i zapewnienia środków dla działań peryferyjnych. W zmianach finansowych należy wymienić trzy kierunki:

- Kierunek zmniejszenia obciążeń bieżącego funkcjonowania i optymalizację kosztów w obszarze (majątku, nośników energii, sprzedaży zbędnych aktywów, podatków itp.).
- Restrukturyzacja zadłużenia.
- Poprawy wydatkowania środków uzyskany poprzez redukcję kosztów a w szczególności wprowadzenie dyscypliny wydatków poprzez zaprojektowanie i wdrażanie controlingu i budżetowania, optymalizację wydatków związanych z zatrudnieniem, wdrażanie pro efektywnościowego systemu wynagrodzeń, ograniczenie wydatków związanych z utrzymaniem i prowadzeniem obiektów będących w użytkowaniu Szpitala.
- Optymalizacji struktury oddziałów szpitalnych, Zakładu Opieki Leczniczej, poradni i GOZ, transportu oraz zmian organizacyjnych w Ratownictwie medycznym, rehabilitacji, izbie przyjęć i Nocnej i Świątecznej Opiece .
- Zabezpieczenie i uporządkowanie zasobów lokalowych ze szczególnym uzgodnieniem ich funkcji marketingowych i dochodowym. Wydaje się, że oferta w tym zakresie obecnie ma charakter pasywny. Podstawowym zadaniem wydaje się zatem opracowanie mapy miejsc pod tego typu komercjalizację wraz z ofertą adresowaną do sektora MŚP, co w znacznej mierze może stać się dodatkowym źródłem dochodów dla SP ZOZ, a z drugiej strony pozwoli na pobudzenie koniunktury gospodarczej na poziomie lokalnym.

Ad. 3. Opracowanie zmian struktury funkcjonowania i systemu zarządzania zasobami ludzkimi.

- Przejść od gminnych jednostek samorządowych pewne kompetencje administracyjne np. profilaktykę w zakresie przeciwdziałaniu alkoholizmowi, profilaktykę zdrowia, opiekę nad osobami starszymi itd.
- Powołać komórkę controlingu i optymalizacji kosztów (podległą strukturze D- Dyrektor);
- Przesunąć komórkę – Wydział Umów w Schemacie Organizacyjnym Szpitala do pionu D – Dyrektor i zmodyfikować jej zadania i funkcje.

- Zwiększenie ilości miejsc na oddziałach związanych z długoterminową opieką lekarską.

Z powyższej analizy wynika, że Szpital ma możliwość być po przeprowadzeniu w/w zmian jednostką efektywną, a oszczędności mogą w sposób znaczny podnieść wydolność i efektywność organizacyjną pod warunkiem że Zarząd i Rada Powiatu wesprze działania stabilizacyjne w zakresie restrukturyzacji zadłużenia a zaoszczędzone środki przeznaczy się na niezbędne opinie i szkolenia w zakresie zadań własnych SP ZOZ i działań w obszarze poprawy efektywności. Strategia na lata 2019-2022 koncentruje się na zdobyciu dwóch – trzech kontraktów z NFZ aby zwiększyć miesięczną sprzedaż o około 0,2 milion złotych w roku 2020, a docelowo około 0.3 milionów złotych miesięcznie w latach 2021-2022. Jednym z nich byłby kontrakt na powstanie Centrum Zdrowia Psychicznego, które jak wskazują dane statystyczne rośnie zapotrzebowanie na tego typu świadczenia w Powiecie Lubelskim. Wśród społeczeństwa z roku na rok można zaobserwować wzrost osób borykających się z zaburzeniami psychicznymi m.in. depresją , zaburzeniami lękowymi, nerwicami, które potrzebują pomocy w miejscu swojego zamieszkania. Na podstawie danych statystycznych wynika, że ponad 450 milionów ludzi na świecie cierpi na zaburzenia psychiczne, wśród dorosłych Europejczyków 27% doświadcza przynajmniej jednego z przejawów złego stanu zdrowia psychicznego w ciągu roku. W Polsce również można zauważyć zwiększającą się liczbę osób leczonych z powodu zaburzeń psychicznych.

Ministerstwo Zdrowia zauważając rosnący problem rok temu wdrożyło pilotażowy program psychiatrii środowiskowej w ramach Narodowego Programu Ochrony Zdrowia Psychicznego, który sprawdza się w już utworzonych 27 Centrach Zdrowia Psychicznego, w których zostało objętych opieką już 3 mln dorosłych Polaków. W Powiecie Lubelskim również jest duże zapotrzebowanie na Środowiskowe Centra Zdrowia Psychicznego, aby ułatwić osobom potrzebującym pomocy zwłaszcza mieszkającym na terenach wiejskich dostęp do kompleksowej opieki zdrowotnej w formie pomocy doraźnej, ambulatoryjnej, dziennej czy szpitalnej

Realizacja kontraktów pozwoli na wygenerowanie nadwyżki finansowej zapewniającej obsługę zadłużenia Szpitala i odzyskanie płynności finansowej poza działaniami optymalizującymi posiadane zasoby.

Delegacji zadań własnych Szpitala celowym w obszarach gdzie jest to możliwe i prawnie dopuszczalne. Program Naprawczy działania Szpitala na lata 2019 – 2022 zawiera te elementy. Zarząd SPZOZ w Bychawie celem odzyskania właściwego standingu ekonomicznego planuje

podjęcie szeregu działań, z których do najważniejszych należeć będą następujące rodzaje środków restrukturyzacyjnych i działań rozwojowych (Tabela poniżej)

Tabela 50. Cele bieżące wewnątrz i zewnątrz organizacyjne – perspektywa na lata 2019 – 2022 i ich charakterystyka.

Wewnątrzorganizacyjne				
L.p.	Rodzaj działania	Opis działania	Koszt działania w tyś	Efekt w odniesieniu do roku w tyś
1.	Restrukturyzacja zatrudnienia i reorientacja kompetencji	- zmiany organizacyjne pomiędzy komórkami i działami cel motywacja zapobieganie rutynie, dostosowanie charakteru pracy do umiejętności, rozszerzenie zakresu decyzyjności. - ograniczenie zatrudnienia w sferze medycznej plan 12 etatów, w działach obsługi 12 etatów	360	1440
2.	Zużycie sprzętu jednorazowego i leków	- wprowadzenie kontrolingu; - reorganizacja dystrybucji leków i jej konfekcjonowanie w dziale farmacji	36	83
3.	Zużycie mediów	- zmiana paliwa z oleju grzewczego na gazowe dotyczy budynków szpitala; - optymalizacje energooszczędne (energia elektryczna); - racjonalna gospodarka (woda, ścieki, odpady).	53	108
4.	Usługi obce	- dotyczy remontów (wymiana sprzętu, pojazdów) - przekazanie do firmy zewnętrznej usług finansowych, transportowych, RTG, porządkowych	64	356
5.	Aktualizacja ceny usług oraz wynajmu i dzierżaw majątku	- zmiana wyceny procedur medycznych; - zmiana wyceny usług medycznych; - aktualizacja odzwierciedlająca koszty wartości wynajmu nieruchomości i usług z tym związanych.	2,5	38
6.	Zamówienia na leki i sprzęt jednorazowy	- Zmiana sposobu przeprowadzania postępowań przetargowych na zaopatrzenie w leki i sprzęt jednorazowy np. usługa zewnętrzna	1	14
7.	Restrukturyzacja zadłużenia	- zmiana systemu finansowania, odejście od finansowania usług przez instytucje finansowe na rzecz bankowych długookresowych; - konwersja zadłużenia i zobowiązań.	50	253
Zewnątrz organizacyjne				
1.	Zakład Opiekuńczo Lecznicy	Krótkoterminowe: – zwiększenia planu rzeczowo – finansowego dla umowy w rodzaju świadczenia pielęgnacyjne i opiekuńcze w ramach opieki długoterminowej, w	48	192

		związku ze zwiększoną od 01.07.2019 r. liczbą łóżek z 42 na 46 Długoterminowe: - inwestycje w celu pozyskania dodatkowych 54 miejsc		
2.	Ambulatoryjna opieka specjalistyczna świadczenia w zakresie kardiologii	- wniosek został wpisany do Rejestru Wniosków pod numerem 34/AOS/2019) ogłoszenie konkursu II kw roku 2019	2	27
3.	ambulatoryjna opieka specjalistyczna świadczenia w zakresie położnictwa i ginekologii	- rejestracja poradni w GOZ w Jabłonnej i Piotrowicach; - koszty z tytułu dostosowania pomieszczeń; - rozszerzenie kontraktu.	42	121,8
4.	Rehabilitacja lecznicza	- nawiązanie kontaktu z szpitalami lubelskimi, usługi dla pacjentów neurologicznych, kardiologicznych w oparciu o niewykorzystane łóżka w oddziale wewnętrznym; - uruchomienie usług odpłatnych (rehabilitacja w GOZ w Jabłonnej)	27	60
5	Akcje Profilaktyczne w POZ	- e – recepta; - profilaktyka raka szyjki macicy; - CHUK badania dla pacjentów zagrożonych chorobami wieńcowymi, cukrzycą itp	30	112
6.	Uruchomienie Centrum Zdrowia Psychicznego	- nowe pilotaże, środki z ministerstwa; - opieka dzienna.	plan	plan
7.	Opieka Domowa	- uruchomienie i pozyskanie kontraktu na opiekę w warunkach domowych	plan	plan
8.	Oddziału leczenia uzależnień w Starym szpitalu	Opieka dzienna i stacjonarna, możliwość uzyskania kontraktu na 14 łóżek	plan	plan
9.	Opieka psychiatryczna i leczenia uzależnień	- zwiększenia planu rzeczowo - finansowego dla umowy w zakresie świadczenia terapii uzależnienia i współuzależnienia od alkoholu; - podpisanie z gminami stałych umów.	0	12
10.	Zakładu Opiekuńczo – leczniczego dla Dzieci	- alternatywa dla stopniowo wygaszanej pediatrii; - uruchomienie 2 sal w obrębie oddziału wewnętrznego dla pacjentów do lat 12 (dzieci); - reorientacja na opiekę dla dzieci w ramach Nocnej i Świątecznej Opieki oraz uruchomienie Zakładu Opieki Długoterminowej dla Dzieci.	61	280

Razem Działania (Dodatni efekt na 31.12. 2020 rok)		776,5	3096,8

Dane te obrazują fakt że w przypadku wprowadzenia w Szpital w Bychawie w/w działań SPZOK bilansowałyby koszty z przychodami. Pozostaje tylko kwestia otoczenia i jego zachowania, oraz uregulowania prawne typu wzrost wynagrodzeń wymuszany regulacjami, wzrost wymagań NFZ co do osady personelu „białego” i czynniki inflacyjne mające wpływ na wzrost ceny usług i zużywanych leków, materiałów i sprzętu. Dlatego wynik oszczędności organizacyjnych i dodatkowych wpływów na poziomie 2320,3 tys złotych w roku 2020 należy skorygować o 50% co daje nam kwotę 1160,15 tys złotych. **Odnosząc to do straty prognozowanej na koniec roku 2019 czyli 2100 tys złotych prognoza straty na rok 2020 oscylować winna wokół kwoty - 995 tys złotych. Prognozowany wynik ujemny za rok 2020 to - 995 tys. , a 2021 powinniśmy uzyskać wynik dodatni na poziomie ok. 0.43 mln.**

Ponadto cały czas planujemy w ramach nowopowstałego Działu aktywnie działać nad wykorzystaniem potencjału sieci POZ-tów. Założenia do plan na przyszły rok to:

- wzrost ilości pacjentów w POZ o 8 %;
 - promowanie i premiowanie akcji skierowanych dla pacjentów POZ;
 - zatrudnienie specjalistów poprzez nawiązanie współpracy z klinikami i szpitalami lubelskimi;
 - zainteresowanie wójtów i rad gmin problematyką przychodni w gminach, nawiązanie ściślejszej współpracy , zachęcenie do współfinansowania niektórych usług związanych z profilaktyką zdrowia;
 - likwidacja działalności z niektórych zakresów świadczeń na rzecz scedowania ich na szpitale lubelskie , w zamian za hospitalizowanie niektórych pacjentów po zabiegach inwazyjnych;
 - przegląd zasobów , inwentaryzacja i optymalizacja kosztów ich utrzymania, np. zlecenie prowadzenia obsługi księgowej i kadrowej zewnętrznemu podmiotowi. Zakłada się, że działanie takie powinno przynieść oszczędności rzędu 20 tys., zł miesięcznie.;
 - przegląd zasobów kadrowych, wraz z dostosowaniem zakresów obowiązków do nowej struktury świadczonych usług i priorytetów ustalonych poprzez optymalizację przychodów.
- Następnym istotnym działaniem jest restrukturyzacja zadłużenia zakłada się że na skutek zmiany instytucji finansowej uda się zredukować aktualny poziomu odsetek o około 0,21 mln zł. rocznie.

Tabela 51. Saldo Kredytów i wartość kredytu restrukturyzacyjnego oraz terminy uruchomienia.

Saldo kredytów i pożyczek 30.11.2019		13 761 030,00
Nordea rata 11.2019	-	109 375,00
Zwiększenie limitu pożyczki odnawialnej 14.05.2019	+	122 000,00
Zwiększenie limitu pożyczki odnawialnej 30.09.2019	+	1 100 000,00
Zaciągnięcie pożyczki odnawialnej 12.2019	+	950 000,00
Splata pożyczek Powiat Lubelski	-	2 700 000,00
Saldo kredytów i pożyczek 31.12.2019		13 123 655,00

w tym:

Nordea	1 859 375,00
pozostałe kredyty i pożyczki	11 264 280,00

ZAPOTRZEBOWANIE		TRANSZE		
KREDYTOWE				
na dzień 31.01.2020		do 31.01.2020	do 31.03.2020	do 30.06.2020
Kredyt obrotowy		13 500 000		
Kredyty i pożyczki saldo 31.12.2019	+	11 264 280		
Zobowiązania cywilno - prawne	+		1 200 000	1 035 720

Wszystkie te działania będą zrealizowane do 2022 r.

Realizowanym zadaniom powinny towarzyszyć działania "miękkie" zmierzające do podniesienia poziomu świadomości z zakresu profilaktyki zdrowotnej, niezbędne jest także uruchomienie procesów dialogu społecznego dla określenia optymalnych - w oczach lokalnych społeczności - innowacyjnych rozwiązań podnoszących poziom zadowolenia z usług medycznych i profilaktyki zdrowotnej SP ZOZ w Bychawie.

IV. HARMONOGRAM WDROŻENIA ŚRODKÓW RESTRUKTURYZACYJNYCH ORAZ OSTATECZNY TERMIN WDROŻENIA PLANU RESTRUKTURYZACYJNEGO

1. Od 30. 09. 2019r. - do 30.06. 2020 r.:

- a) zmiany organizacyjne polegające na outsourcingu usług administracyjnych,
- b) zwiększenie Kontraktów z NFZ;
- c) zwiększenie przychodów z dzierżaw przegład i wynajem wolnych powierzchni, urealnienie stawek czynszu;
- d) restrukturyzacji zatrudnienia;
- e) zmiany Regulaminów wynagradzania, schematu organizacyjnego;
- f) zmiany zakresów obowiązków;
- g) zwiększenie kontraktu na ZOL o 4 miejsca
- h) zwiększenie kontraktu na specjalistkę i podpisanie nowej umowy na poradnię kardiologiczną;
- i) restrukturyzację zadłużenia;
- j) uruchomienie poradni fizjoterapii domowej w GOZ w Jabłonie w ramach pozyskania kontraktu z NFZ;
- k) zmiana lokalizacji funkcjonowania ZRM , przeniesienie do pomieszczeń szpitalnych;
- l) działania zmierzające do zmiany lokalizacji Filii Kiełczewice w porozumieniu z Wójtem Gminy Strzyżewice;
- m) szczegółowa analiza wolnych powierzchni użytkowych.

2. Na Lata 2020-2022.:

- a) zwiększenie sprzedaży usług do poziomu 3 mln złotych miesięcznie;
- b) uruchomienie dwóch nowych oddziałów;
- c) podpisanie dwóch nowych umów na poradnie specjalistyczne;
- d) realizacja inwestycyjna – montaż dźwigu osobowego w przychodni rejonowej. Pozyskanie dodatkowych środków z PFRON, WFOŚ , na dofinansowanie inwestycji – np. dźwigu osobowego w przychodni rejonowej pochylni dla niepełnosprawnych w GOZ Krzczonów, termomodernizacja GOZ w Jabłonie i Piotrowicach, budowa oddziału opieki długoterminowej.

Zakończenie planu restrukturyzacyjnego powinno nastąpić w połowie 2021r. Na koniec 2022r. SPZOZ powinien mieć stabilną pozycję zarówno finansową, jak i w ujęciu szerszym - ekonomiczną.

V. OPIS ŹRÓDEŁ FINANSOWANIA PLANU RESTRUKTURYZACYJNEGO (NAPRAWCZEGO).

Pierwszym źródłem finansowania - będzie restrukturyzacja zadłużenia z karencją spłaty rat, co pozwoli Szpitalowi ustabilizować pozycję na rynku usług medycznych i przeprowadzić program naprawczy.

Drugim źródłem finansowania - będzie sukcesywny wzrost finansowania usług w ramach kontraktów i nowe kontrakty.

Trzecim źródłem finansowania – będą środki generowane w ramach reorganizacji wewnątrzorganizacyjnych.

Czwartym źródłem finansowania – będą środki pozyskane od instytucji zewnętrznych.

VI. PROJEKTOWANE ZYSKI I STRATY W OKRESIE LAT 2019-2022 OPARTE NA DWÓCH PROGNOZACH.

III Prognoza sytuacji ekonomiczno-finansowej SPZ ZOZ w Bychawie na lata 2019-2022. Bychawie za 2019 rok, złożonym przez kierownika jednostki podmiotowi tworzącemu, prognozuje się następujące wartości poszczególnych pozycji rachunku zysków i strat w kolejnych latach objętych programem naprawczym: 2019- 2022 i dalej na kolejne lata kredytowania

C Zysk (strata) ze sprzedaży (A - B) (-) 2019r. – 2 090 tyś., 2020r. - 995 tyś. 2021r.+426 tyś., 2022r. - +898 tyś.

Prognozę wyniku finansowego na 2019 rok przyjęto na podstawie planowanych wartości przychodów i kosztów zgodnych z planem finansowym jednostki, zakładając - na dzień sporządzenia raportu - stratę netto w wysokości (-) 2 090, tj.

3. Jednostka generuje wysokie koszty pracy stanowiące prawie 67 % łącznych kosztów działalności jednostki; w sektorze wymagającym angażowania zasobów ludzkich o wysokich kwalifikacjach taki udział kosztów osobowych jest oczywisty, jednak powinny to być w miarę możliwości koszty elastyczne i nie generujące kolejnych

obciążeń (wzrost uposażenia zasadniczego, nadgodziny, godziny dyżurowe, składki, ZFŚS, badania, odzież ochronna, rezerwy na świadczenia pracownicze). Wskazany jest zatem przeprowadzenie wnikliwej analizy rzeczywistych potrzeb kadrowych jednostki wraz z wprowadzeniem zmian w schemacie organizacyjnym i regulaminie porządkowym zakładu i urealnienie kosztów osobowych oraz korzystanie z zatrudnienia w formie umów cywilnoprawnych, uzależniających wynagrodzenie od efektywnej liczby wykonanych świadczeń.

4. Najważniejszą częścią działalności jednostki stanowią świadczenia opieki zdrowotnej finansowane ze środków publicznych. Możliwość wpływu na wartość tych świadczeń, ich taryfy i wycenę znajduje się poza kompetencjami i zasięgiem jednostki. Skala problemu wymaga zwiększenia nakładów z budżetu państwa na finansowanie ochrony zdrowia i zmiany sposobu redystrybucji środków finansowych. Co zapisane jest ustawowo – wzrost nakładów na służbę zdrowia w najbliższych latach. Program dostosowawczy SP ZOZ do warunków określonych w Rozporządzeniu Ministra Zdrowia z dnia 2 lutego 2011 roku w sprawie wymagań, jakim powinny odpowiadać pod względem fachowym i sanitarnym urządzenia i pomieszczenia zakładów opieki zdrowotnej, zakres realizowanych świadczeń, jak i stan posiadanego starzejącego się majątku, generują ogromne potrzeby inwestycyjne, na których sfinansowanie brak jest aktualnie środków w jednostce.

Trudna sytuacja na rynku pracy personelu medycznego (brak specjalistów, rosnąca średnia wieku pielęgniarek) oraz nowe regulacje prawne wzrost uposażenia zasadniczego, bez środków zewnętrznych na ten cel generują duże rosnące koszty wynagrodzeń i związanych z nimi innych kosztów pracy, które stanowią największe obciążenie kosztowe jednostki;

Działania naprawcze.

Planowane działania w zakresie polityki kosztowej:

1) Koszty pracy stanowią najwyższą pozycję w kosztach jednostki, zostanie zatem przeprowadzona szczegółowa analiza kosztów pracy w kontekście możliwości ich zredukowania oraz podjęte będą następujące działania :

❖ wykorzystanie naturalnych przyczyn rozwiązywania umów o pracę (nabycie uprawnień do korzystania ze świadczeń emerytalno-rentowych) do redukcji stanowisk pracy,

❖ dążenie do uzyskania akredytacji w zakresie szkolenia lekarzy stażystów oraz pozyskania miejsc specjalizacyjnych związanych z subsydiowanym wynagrodzeniem,

Działania planowane na rok 2019-2020

❖ korzystanie z innych form dofinansowania kosztów pracy (urzędy pracy, fundusze prewencyjne, Krajowy Fundusz Szkoleniowy).

2) W oparciu o prowadzoną informatyzację wszystkich procesów w jednostce, również tych związanych z leczeniem pacjentów wprowadzone zostaną nowe narzędzia do controllingu niektórych elementów procesu leczenia, w tym:

❖ kontrola kosztów leków i materiałów medycznych poprzez weryfikację ich zużycia

❖ kontrola ilości zlecanych badań i konsultacji,

❖ kontrola poziomu koniecznych zapasów.

❖ kontrola dystrybucji leków i materiałów jednorazowego użytku.

VII. Prognoza sytuacji ekonomiczno-finansowej SPZ ZOZ w Bychawie na lata 2018-2022 i dalej. Bilans i Rachunek wyników

W niniejszych prognozach przyjęto następujące założenia:

1. Pozyskanie kredytu w celu restrukturyzacji zobowiązań krótkoterminowych w wysokości 13,5 mln zł oprocentowany na 3% skali roku, wypłacany w 3 transzach – 11,2 mln zł 31.01.2020, 1,2 mln zł 31.03.2020 oraz 1,1 mln zł 30.06.2020.
2. Pozyskanie kredytu inwestycyjnego w celu rozbudowy ZOL w wysokości 3,5 mln zł oprocentowany na 3,5% w skali roku, wypłacany w 4 transzach – 250 tys. zł, 01.09.2020, 1,2 mln zł 01.12.2020, 1,5 mln zł 01.04.2021 i 550 tys. zł 01.06.2021
3. Inwestycję o wartości 4 mln zł na rozbudowę ZOL – finansowaną 3,5 mln zł z kredytu inwestycyjnego oraz 500 tys. zł ze środków własnych (m. in. ze sprzedaży majątku)
4. Uruchomienie ZOLu na 80 łóżek w połowie 2021 roku
5. Sprzedaż majątku o wartości 1,77 mln zł z końcem 2020 roku
6. Marżę zysku operacyjnego z działalności szpitala na poziomie 2% od 2021 roku
7. Marżę zysku operacyjnego z działalności prywatnego ZOL na poziomie 20% - przy założeniu 3,5 tys. zł przychodu miesięcznie od łóżka (w cenach z 2019 roku, korygowane o inflację).

8. Podniesienie kapitału zakładowego o 250 tys. zł w 2020 roku.
9. Średnioroczny wzrost przychodów z działalności szpitala o 4% w skali roku od 2023 roku – w związku z planowanym rozwojem działalności poradni specjalistycznych oraz z uwzględnieniem czynnika inflacji – 2,5% (za NBP)
10. Średnioroczny wzrost przychodów z działalności ZOL na poziomie inflacji
11. 18 miesięczne karencje w ratach kapitałowych od udzielonych kredytów
12. Zobowiązania krótkoterminowe – wynikające z terminów płatności.
13. Konsekwentne obniżanie odsetka należności krótkoterminowych
14. Ze względu na obrazowy charakter prognozy, której celem jest wykazanie skutków działań restrukturyzacyjnych, w symulacji pominięto zmiany w rozliczeniach m-dzy okresowych oraz dotacje z tytułu RPO – wielkości pozostawione bez zmian.

Poniższe tabele przedstawiają harmonogram spłat kredytów:

Tabela 52. Rozkład kredytu inwestycyjnego.

KREDYT INWESTYCYJNY (w tys. zł)	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Zaciągnięcie w okresie	1450	2050	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Spłata w okresie	0	0	323	364	377	390	403	417	432	448	346
Odsetki	3	92	116	104	91	78	64	51	35	20	5
Rata stała	0	0	429	468	468	468	468	468	468	468	351
KREDYT OBROTOWY (w tys. zł)	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Zaciągnięcie w okresie	13500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Spłata w okresie	0	0	1298	1457	1501	1546	1591	1639	1690	1739	1039
Odsetki	347	396	383	342	298	253	206	158	110	58	3
Rata stała	0	750	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	150

Tabela 53. Prognozy bilansu na okres 2019 – 2030r

AKTYWA (w tys. zł)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
A. AKTYWA TRWAŁE w tym:	9 264	9 404	11 204	10 954	10 704	10 454	10 204	9 954	9 704	9 454	9 204	8 954
II. Rzeczowe aktywa trwałe	9 043	9 183	10 983	10 733	10 483	10 233	9 983	9 733	9 483	9 233	8 983	8 733
1. Środki trwałe	8 535	6 725	10 475	10 225	9 975	9 725	9 475	9 225	8 975	8 725	8 475	8 225
2. Środki trwałe w budowie	508	2 458	508	508	508	508	508	508	508	508	508	508
III. Należności długoterminowe												
IV. Inwestycje długoterminowe												
V. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221
B. AKTYWA OBROTOWE	4 475	7 269	8 133	8 073	7 529	6 899	6 305	5 751	5 236	4 758	4 323	4 803
I. Zapasy	203	248	286	346	359	373	388	403	418	434	451	469
II. Należności krótkoterminowe	3 200	2 912	3 328	3 424	3 556	3 565	3 574	3 583	3 592	3 601	3 610	3 619
III. Inwestycje krótkoterminowe	862	3 898	4 309	4 093	3 403	2 751	2 133	1 556	1 015	512	52	506
IV. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210
C. Należne wpłaty na kapitał (fundusz) podstawowy												
D. Udziały (akcje) własne												
SUMA AKTYWÓW	13 739	16 673	19 338	19 027	18 233	17 353	16 509	15 706	14 940	14 212	13 528	13 758
PASYWA (w tys. zł)												
A. KAPITAŁ (FUNDUSZ) WŁASNY	-14 110	-14 855	-14 429	-13 530	-12 599	-11 700	-10 711	-9 628	-8 450	-7 171	-5 789	-4 299
I. Kapitał (fundusz) podstawowy	5 935	6 185	6 185	6 185	6 185	6 185	6 185	6 185	6 185	6 185	6 185	6 185
II. Kapitał (fundusz) zapasowy, w tym:	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
III. Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny, w tym:	1 482	1 482	1 482	1 482	1 482	1 482	1 482	1 482	1 482	1 482	1 482	1 482
IV. Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe, w tym:												
V. Zysk (strata) z lat ubiegłych	-19 457	-21 547	-22 542	-22 116	-21 217	-20 286	-19 387	-18 398	-17 315	-16 137	-14 858	-13 476
VI. Zysk (strata) netto	-2 090	-995	426	898	931	899	989	1 083	1 179	1 278	1 382	1 490
VII. Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna)												
B. ZOBOWIĄZANIA I REZERWY NA ZOBOWIĄZANIA	27 849	31 528	33 766	32 558	30 832	29 053	27 221	25 334	23 389	21 383	19 317	18 057
I. Zobowiązania i rezerwy krótkoterminowe	13 124	1 852	2 041	2 453	2 549	2 648	2 751	2 859	2 970	3 086	3 206	3 332
II. Zobowiązania i rezerwy długoterminowe	7 767	22 717	24 767	23 146	21 325	19 447	17 511	15 517	13 461	11 339	9 152	7 767
1. Zobowiązania												
- kredyty i pożyczki	5 302	20 252	22 302	20 681	18 860	16 982	15 046	13 052	10 996	8 874	6 687	5 302
2. Rezerwy	2 465	2 465	2 465	2 465	2 465	2 465	2 465	2 465	2 465	2 465	2 465	2 465
IV. Rozliczenia międzyokresowe	6 958	6 958	6 958	6 958	6 958	6 958	6 958	6 958	6 958	6 958	6 958	6 958
SUMA PASYWÓW	13 739	16 673	19 338	19 027	18 233	17 353	16 509	15 706	14 940	14 212	13 528	13 758

Plan rachunków wyników

W oparciu o założenia dotyczące kształtowania się przychodów i kosztów Szpitala skonstruowano plan rachunków wyników.

Założony poziom przychodów i kosztów pozwoli Szpitalowi na wygenerowanie zysków netto w ostatnim roku objętym planem tj na koniec roku 2022 prognozą w obu rozpatrywanych wariantach. W wariacie optymistycznym poziom zysków netto kształtować się będzie przedziale +898 tys. zł. Natomiast w wariacie konserwatywnym zyski kształtować się będą na poziomie bliskim 0 zł.

Tabela 54. Prognozy rachunku wyników na lata 2019-2030r.

<i>RZiS (w tys. zł)</i>	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
A. Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:	25 316	30 960	35 725	43 218	44 893	46 633	48 441	50 320	52 273	54 303	56 412	58 604
B. Koszty działalności operacyjnej w tym:	26 976	31 486	34 693	41 703	43 327	45 016	46 771	48 595	50 491	52 461	54 510	56 638
I. Amortyzacja	725	150	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
C. Zysk (strata) ze sprzedaży	-1 660	-526	1 032	1 516	1 565	1 617	1 670	1 725	1 782	1 841	1 902	1 966
D. Pozostałe przychody operacyjne	284											
E. Pozostałe koszty operacyjne	6											
F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)	-1 383	-526	1 032	1 516	1 565	1 617	1 670	1 725	1 782	1 841	1 902	1 966
G. Przychody finansowe	2											
H. Koszty finansowe	709	468	606	617	564	507	449	388	327	263	196	126
I. Zysk (strata) brutto (F+G-H)	-2 090	-995	426	898	1 001	1 110	1 221	1 337	1 455	1 578	1 706	1 839
L. Zysk (strata) netto (I-J-K)	-2 090	-995	426	898	931	899	989	1 083	1 179	1 278	1 382	1

VIII. Wskaźniki ekonomiczne i analizy, prognozy na lata 2019 – 2030

Tabela 55.

Wykaz wskaźników					Wartość wskaźnika												
Wskaźniki zyskowności					2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
1	netto	wynik netto/(przychody ze sprzedaży produktów + towarów i materiałów + pozostałe przychody operacyjne + przychody finansowe)	poniżej 0,00%	0	-5,21%	-0,54%	1,21%	2,60%	2,24%	2,38%	2,50%	2,63%	2,76%	2,89%	3,01%	3,14%	
			0,00% do 2,00%	3													
			2,00% do 4,00%	4													
			powyżej 4,00%	5													
2	działalności operacyjnej	wynik z działalności operacyjnej/(przychody ze sprzedaży produktów + towarów i materiałów + pozostałe przychody operacyjne)	poniżej 0,00%	0	-2,44%	2,00%	3,61%	4,15%	4,15%	4,15%	4,15%	4,15%	4,15%	4,15%	4,15%	4,15%	4,15%
			0,00% do 3,00%	3													
			3,00% do 5,00%	4													
			powyżej 5,00%	5													
3	aktywów	wynik netto/średni stan aktywów	poniżej 0,00%	0	-9,66%	-0,68%	1,86%	6,48%	5,86%	5,37%	5,45%	6,05%	6,80%	7,66%	8,61%	9,69%	
			0,00% do 2,00%	3													
			2,00% do 4,00%	4													
			powyżej 4,00%	5													
Wskaźniki płynności					2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	
1	bieżącej płynności	(aktywa obrotowe-należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy - krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe (czynne))/(zobowiązania krótkoterminowe - zobowiązania z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy +rezerwy	poniżej 0,60	0	0,32	2,37	2,38	0,08	1,01	1,07	0,95	0,79	0,65	0,52	0,41	0,30	
			0,6 do 1,00	4													
			1,00 do 1,5	8													
			1,5 do 3,0	12													
			powyżej 3,0 lub jeżeli zobowiązania krótkoterminowe = 0 zł	10													

		na zobowiązania krótkoterminowe)														
2	szybkiej płynności	(aktywa obrotowe-należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy - krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe (czynne)-zapasy)/(zobowiązania krótkoterminowe - zobowiązania z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy +rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe)	poniżej 0,50	0	0,30	2,31	2,30	0,07	0,95	1,00	0,87	0,72	0,58	0,45	0,33	0,23
			0,5 do 1,00	8												
			1,00 do 2,5	13												
			powyżej 2,5 lub jeżeli zobowiązania krótkoterminowe = 0 zł	10												
Wskaźniki efektywności					2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
1	rotacji należności (w dniach)	(średni stan należności z tytułu dostaw i usług x liczba dni w okresie (365))/(przychody netto ze sprzedaży produktów+przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów)	poniżej 45 dni	3	43,07	62,45	43,67	29,31	28,07	27,96	29,52	29,77	29,63	28,98	28,34	27,72
			45 do 60 dni	2												
			61 do 90 dni	1												
			powyżej 90 dni	0												
2	rotacji zobowiązań (w dniach)	(średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług x liczba dni w okresie (365))/(przychody netto ze sprzedaży produktów+przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów)	do 60 dni	7	203,32	431,35	340,00	150,76	200,28	221,06	218,37	200,12	180,25	160,77	141,69	123,01
			61 do 90 dni	4												
			powyżej 90 dni	0												
Wskaźniki zadłużenia					2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
1	aktywów	(zobowiązania długoterminowe + zobowiązania krótkoterminowe + rezerwy na	poniżej 40%	10	169%	162%	154%	170%	162%	151%	147%	144%	142%	138%	133%	126%
			40% do 60%	8												
			60% do 80%	3												
			powyżej 80%	0												

		zobowiązania/aktywa razem														
2	wskaźnik wyplacalności	(zobowiązania długoterminowe + zobowiązania krótkoterminowe + rezerwy na zobowiązania)/fundusz własny	0,00 do 0,50	10	-1,66	-1,78	-1,93	-1,66	-1,82	-2,03	-2,07	-2,09	-2,10	-2,12	-2,16	-2,24
			0,51 do 1,00	8												
			1,01 do 2,00	6												
			2,01 do 4,00	4												
			powyżej 4,00 lub poniżej 0	0												

Wykaz wskaźników					Punktacja													
Wskaźniki zyskowości					2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030		
1	netto	wynik netto/(przychody ze sprzedaży produktów + towarów i materiałów + pozostałe przychody operacyjne + przychody finansowe)	poniżej 0,00%	0	0	0	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
			0,00% do 2,00%	3														
			2,00% do 4,00%	4														
			powyżej 4,00%	5														
2	działalności operacyjnej	wynik z działalności operacyjnej/(przychody ze sprzedaży produktów + towarów i materiałów + pozostałe przychody operacyjne)	poniżej 0,00%	0	0	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
			0,00% do 3,00%	3														
			3,00% do 5,00%	4														
			powyżej 5,00%	5														
3	aktywów	wynik netto/średni stan aktywów	poniżej 0,00%	0	0	0	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
			0,00% do 2,00%	3														
			2,00% do 4,00%	4														
			powyżej 4,00%	5														
Wskaźniki płynności					2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030		
1	bieżącej płynności	(aktywa obrotowe-należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy - krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe (czynne))/(zobowiązania krótkoterminowe - zobowiązania z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy +rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe)	poniżej 0,60	0	0	12	12	0	8	8	4	4	4	0	0	0	0	
			0,6 do 1,00	4														
			1,00 do 1,5	8														
			1,5 do 3,0	12														
			powyżej 3,0 lub jeżeli zobowiązania krótkoterminowe = 0 zł	10														
2	szybkiej płynności	(aktywa obrotowe-należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy - krótkoterminowe rozliczenia	poniżej 0,50	0	0	13	13	0	8	8	8	8	8	0	0	0	0	0
			0,5 do 1,00	8														
			1,00 do 2,5	13														
			powyżej 2,5 lub jeżeli zobowiązania krótkoterminowe = 0 zł	10														

		międzyokresowe (czynne)-zapasy)/(zobowiązania krótkoterminowe - zobowiązania z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy +rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe)															
Wskaźniki efektywności					2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
1	rotacji należności (w dniach)	(średni stan należności z tytułu dostaw i usług x liczba dni w okresie (365))/(przychody netto ze sprzedaży produktów+przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów)	poniżej 45 dni	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
			45 do 60 dni	2													
			61 do 90 dni	1													
			powyżej 90 dni	0													
2	rotacji zobowiązań (w dniach)	(średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług x liczba dni w okresie (365))/(przychody netto ze sprzedaży produktów+przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów)	do 60 dni	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			61 do 90 dni	4													
			powyżej 90 dni	0													
Wskaźniki zadłużenia					2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
1	aktywów	(zobowiązania długoterminowe + zobowiązania krótkoterminowe + rezerwy na zobowiązania)/aktywa razem	poniżej 40%	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			40% do 60%	8													
			60% do 80%	3													
			powyżej 80%	0													
2	wskaźnik wypłacalności	(zobowiązania długoterminowe + zobowiązania krótkoterminowe + rezerwy na zobowiązania)/fundusz własny	0,00 do 0,50	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			0,51 do 1,00	8													
			1,01 do 2,00	6													
			2,01 do 4,00	4													
			powyżej 4,00 lub poniżej 0	0													
Maximum	70	Razem			3	29	38	16	32	32	28	28	28	16	16	16	
		% w maximum			4%	41%	54%	23%	46%	46%	40%	40%	40%	23%	23%	23%	

W niniejszym rozdziale przedstawiono perspektywiczny plan obejmujący dziesięcioletni horyzont (2019 - 2030) działania Szpitala.

Punktem wyjścia do sporządzenia prognoz Szpital były przewidywania Zarządu, co do poziomu sprzedaży, kosztów funkcjonowania oraz wnioski z sporządzonej analizy aktualnej sytuacji rynkowej i finansowej.

Parametry kształtujące sprzedaż, koszty i ceny zostały określone w warunkach września bieżącego roku. Jednocześnie obliczenia prognostyczne były przeprowadzone w cenach stałych, uwzględniono w prognozie 2,5% wpływ inflacji na przyszłą sytuację finansową Szpitala.

1. Projekcja finansowa.

Pierwszym prognozowanym okresem produkcji jest rok 2019. Dane prognostyczne dotyczące tego okresu są stosunkowo szczegółowe i dokładne, na co wpływ ma krótki czas od momentu przeprowadzania prognozy do zakończenia roku obrotowego oraz znajomość większości parametrów wpływających na wyniki Szpitala, np. aktualnych wyceny kontraktów, czy wysokość cen usług itp.

Natomiast przy sporządzaniu prognozy na lata 2019 - 2022 dysponowano jedynie ogólnymi założeniami dotyczącymi warunków rozwoju Szpitala. Z tego względu projekcja większości wielkości ekonomicznych, w tym okresie stanowi powielenie przewidywanej sytuacji z roku z 2019 z uwzględnieniem trendów rozwojowych i tendencji zmian, możliwych do zdiagnozowania w momencie opracowywania niniejszego programu.

Prognoza została sporządzona w dwóch wariantach różniących się oczekiwanymi poziomami przychodów możliwymi do wygenerowania przez SPZOZ.

2. Plan przychodów.

Prognozę przychodów sporządzono przy założeniu osiągnięcia przez Szpital w obu wariantach docelowego poziomu sprzedaży w roku 2022.

W wariancie optymistycznym założono poniższe średniomiesięczne wartości sprzedaży:

- 2019 rok – 2 230 tys. zł,

- 2020 rok – 2 580 tys. zł,
- 2021 rok – 2 970 tys. zł,
- 2022 rok i lata kolejne – 3 350 tys. zł.

W wariantcie konserwatywnym plan sprzedaży na okres prognozy został kalkulowany przy założeniu przychodów Szpitala w roku 2019 na średniomiesięcznym poziomie 2 230 tys. zł i realnej 4% stopie przyrostu w kolejnych latach, co powinno wygenerować w roku 2022 przychód na poziomie nieco ponad 43 mln zł rocznie w wariantcie optymistycznym i w wariantcie pesymistycznym plus 2.5% inflacji rok do roku 32, 4 mln.

Z prognozy wyłączono przychody o charakterze losowym.

3. Plan kosztów.

Analogicznie do projekcji przychodów, koszty w 2019 ustalono w oparciu o przewidywania Zarządu, co do rozwoju Szpitala oraz analizy rynkowej. Natomiast plan kosztów na lata 2019 - 2022 stanowi odzwierciedlenie założeń przyjętych przy prognozie przychodów.

W prognozie kosztów założono następujące zdarzenia wymienione powyżej szczególnie:

- przenosiny RM, powstanie nowych oddziałów;
- outsourcing służb administracyjnych.

4. Program inwestycyjny.

W obu wariantach zakłada się ponoszenie w Szpitalu nakładów inwestycyjnych związanych z odtworzeniem majątku trwałego w kwocie odpowiadającej naliczonemu funduszowi amortyzacyjnemu jak również inwestycjom w nowe oddziały na łączną kwotę odpowiednio 1020 tys. zł poprawa bazy sprzętowej i inwestycyjne działania na poziomie 3960 tys zł plus środki uzyskane ze zbycia majątku.

5. Prognoza finansowania działalności Szpitala.

Założono, że działalność bieżąca w obu wariantach finansowana będzie ze środków uzyskanych z działalności bieżącej, oraz środków pozyskanych z różnego rodzaju funduszy pomocowych.

W prognozie przyjęto, że całość wygenerowanego zysku netto pozostawiona będzie do dyspozycji Szpitala.

Obsługa spłaty zobowiązań objętych restrukturyzacją finansową będzie regulowana:

1. Wpływami z działalności bieżącej, tj. nadwyżkami finansowymi wygenerowanymi w danym okresie,
2. Intensywną gospodarką majątkiem trwałym poprzez wynajem i wykorzystaniem na nowe usługi.

Tabela 56. Przepływy pieniężne Ocena finansowa przedsięwzięcia przepływy.

PRZEPIYBY PIENIEŻNE	II półr. 2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Zysk (strata) netto	-872	-1 087	514	1 079	1 104	1 053	1 147	1 245	1 344	1 448	1 556	1 668
Korekty razem	-62	-10 890	284	902	755	807	751	692	634	573	508	441
Amortyzacja	362	150	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
(Zyski) straty z tytułu różnic kursowych												
Odsetki i udziały w zyskach (dywidendy)	355	468	606	617	564	507	449	388	327	263	196	126
Zmiana stanu zapasów	29	-45	-38	-60	-13	-14	-14	-15	-16	-16	-17	-18
Zmiana stanu należności	110	288	-666	-206	-116	-10	-10	-10	-10	-10	-10	-10
Zmiana stanu zobowiązań krótkoterminowych	-919	-11 751	132	301	70	73	76	79	82	85	89	92
PRZEPIYWY Z DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ	-934	-11 977	798	1 981	1 859	1 860	1 898	1 937	1 978	2 021	2 065	2 110
PRZEPIYWY Z DZIAŁALNOŚCI INWESTYCYJNEJ	1 084	-290	-2 050									
kapitały własne		250										
kredyty i pożyczki dł. term.		14 950	2 050	-1 621	-1 821	-1 878	-1 936	-1 994	-2 056	-2 122	-2 187	-1 385
odsetki	-355	-468	-606	-617	-564	-507	-449	-388	-327	-263	-196	-126
PRZEPIYWY Z DZIAŁALNOŚCI FINANSOWEJ	-355	14 732	1 444	-2 238	-2 385	-2 385	-2 385	-2 382	-2 383	-2 385	-2 383	-1 511
PRZRPIYWY ŁACZNIE	-205	2 465	192	-257	-526	-526	-487	-445	-405	-364	-319	598
STAN GOTÓWKI NA POCZĄTEK OKRESU	1 066	862	3 326	3 518	3 261	2 735	2 209	1 722	1 277	872	508	189
STAN GOTÓWKI NA KONIEC OKRESU	862	3 326	3 518	3 261	2 735	2 209	1 722	1 277	872	508	189	787

Podsumowując można stwierdzić, że plan działalności Szpitala jest efektywnym ekonomicznie. Założony program działania stwarza szanse stabilnego funkcjonowania Szpitala, generowania dodatnich wyników finansowych oraz pełną obsługę zobowiązań. Kluczowymi czynnikami do powodzenia realizacji jest restrukturyzacja zadłużenia:

1. Uzyskanie wpływów z kontraktów na założonym poziomie,
2. Terminowa realizacji założonych inwestycji,

Działalność operacyjna i uzyskiwane z niej wpływy będą miały w postępowaniu rolę wiodącą.

IX. AUTOR PLANU RESTRUKTURYZACYJNEGO (NAPRAWCZEGO).

Niniejszy plan restrukturyzacyjny przygotowany został we współpracy z działami SPZOZ w Bychawie przez dyrektora SPZOZ .

Dyrektor nie ponosi odpowiedzialności za prawdziwość informacji dostarczonych mu przez służby finansowe, statystyczne i kadrowe które zostały pouczony o odpowiedzialności za dostarczenie nieprawdziwych informacji w celu wykorzystania w postępowaniu restrukturyzacyjnym (naprawczym) oraz za zatajenie informacji mających istotne znaczenie dla przeprowadzenia postępowania restrukturyzacyjnego. Rentowność szpitala będzie podlegać więc szczególnej uwadze kierownictwa w okresie wdrażania programu naprawczego.

Andrzej Strawa – SP ZOZ Bychawa, październik 2019 r.