

STAROSTWO POWIATOWE
w RYPINIE
wpłynęło
dnia 30. 09. 2019
L.dz. 4653/09/2019/P

Program Naprawczy dla Samodzielnego Publicznego Zakładu
Opieki Zdrowotnej w Rypinie



**Samodzielny Publiczny
Zakład Opieki Zdrowotnej
w Rypinie**

SPIS TEŚCI

I. WSTĘP

- 1.1. Cele i zakres opracowania
- 1.2. Założenia

II. CHARAKTERYSTYKA JEDNOSTKI

- 2.1. Charakterystyka jednostki i otoczenia
- 2.2. Organizacja i zatrudnienie
- 2.3. Stan zatrudnienia

III. DIAGNOZA PRZYCZYŃ TRUDNEJ SYTUACJI EKONOMICZNEJ JEDNOSTKI

- 3.1. Analiza sytuacji ekonomicznej jednostki
- 3.2. Analiza SWOT
- 3.3. Wnioski z analizy sytuacji ekonomicznej SP ZOZ w Rypinie

IV. ANALIZA FINANSOWA

- 4.1. Wprowadzenie
- 4.2. Analiza wskaźników finansowych
- 4.3. Plan finansowy SP ZOZ w Rypinie na lata 2020 – 2022
- 4.4. Główne czynniki aktualnej sytuacji finansowej SP ZOZ w Rypinie

V. DZIAŁANIA NAPRAWCZE SP ZOZ w Rypinie

- 5.1. Wprowadzenie

VI. DZIAŁANIA NAPRAWCZE – FINANSOWANIE

- 6.1. Charakterystyka sytuacji finansowej
- 6.2. Plan działań naprawczych - finansowanie

VII. DZIAŁANIA NAPRAWCZE – INWESTYCYJNE I INFRASTRUKTURALNE

- 7.1. Charakterystyka sytuacji inwestycyjnej
- 7.2. Plan działań naprawczych- inwestycje i infrastruktura

VIII. DZIAŁANIA NAPRAWCZE – ORGANIZACYJNE

- 8.1. Plan działań naprawczych – organizacja

IX. DZIAŁANIA NAPRAWCZE – USŁUGI MEDYCZNE I NIEMEDYCZNE

- 9.1. Analiza konkurencyjności usług SP ZOŹ w Rypinie na rynku usług medycznych
- 9.2. Rozwój komercyjnych świadczeń medycznych
- 9.3. Plan działań naprawczych w zakresie usług medycznych i niemedyceznyc

X. REKOMENDACJE PLANU NAPRAWCZEGO

- 10.1. Zestawienie planowanych działań naprawczych
- 10.2. Źródła finansowania działań naprawczych
- 10.3. Podsumowanie rekomendacji

XI. ZAŁĄCZNIKI

I. WSTĘP

1.1 Cele i zakres opracowania

Dyrekcja SP ZOZ w Rypinie zakłada, iż celem strategicznych działań naprawczych jest stałe podnoszenie jakości usług świadczonych przez jednostkę i utrzymywanie ich na wysokim poziomie przy zachowaniu stałej tendencji wzrostowej. Każde działanie jednostki jest i będzie podporządkowane stałe zmieniającym się różnorodnym wymaganiom i potrzebom pacjenta, których pełne zaspokojenie jest kluczową zasadą funkcjonowania SPZOZ w Rypinie. Ponadto istotnym celem opracowania jest wskazanie obszarów, których reorganizacja czy wdrożenie doprowadzi do poprawy sytuacji finansowej szpitala i pozwoli na zwiększenie osiąganych przychodów oraz osiąganie zysku netto w perspektywie długoterminowej. Opracowanie swoim zakresem obejmuje analizę wybranych obszarów stanu obecnego jednostki oraz definiuje działania prowadzące w określonym czasie do stworzenia warunków umożliwiających osiągnięcie wyżej określonych celów.

Polityka jakości

Dyrekcja deklaruje stałą realizację zasady polityki jakości gwarantującej pacjentom:

- bezpieczeństwo oraz kompleksowość usług realizowanych przez wysoko wykwalifikowany personel z wykorzystaniem najnowszych osiągnięć wiedzy medycznej, technicznej, przyjazną atmosferę i poczucie komfortu,
- bezpieczne środowisko pracy, satysfakcje z pracy i partnerstwo we współpracy.

Polityka realizowana będzie poprzez stałe doskonalenie jej elementów, w tym:

- profesjonalną organizację działań na każdym poziomie świadczenia usług SP ZOZ w Rypinie,
- realizowanie bezpiecznych i efektywnych procedur postępowania,
- dbałość o rozwój infrastruktury jednostki i wyposażenie w nowoczesną, aparaturę medyczną,
- przestrzeganie Praw Pacjenta i monitorowanie poziom satysfakcji pacjentów z udzielanych świadczeń,
- dbałość o bezpieczeństwo przetwarzania danych,
- niwelowanie negatywnego wpływu oddziaływania na środowisko naturalne,
- zapewnienie bezpieczeństwa środowiska pracy,
- realizację działań jednostki w sposób efektywny, oszczędny i terminowy.

1.2 Założenia

Głównym założeniem strategicznym planu naprawczego SP ZOZ w Rypinie jest kompleksowe i na wysokim poziomie jakości zaspokojenie potrzeb zdrowotnych pacjentów, przy optymalnie efektywnym wykorzystaniu zasobów kadrowych i rzeczowych.

Cele szczegółowe:

- I. Doskonalenie jakości świadczonych usług**
 1. Optymalizacja systemów jakości zarządzania
 2. Podniesienie wskaźnika realizacji standardów usług medycznych
- II. Poprawa dostępności do usług medycznych**
 1. Wprowadzanie nowych usług / procedur medycznych
 2. Rozwój nowoczesnych technologii w celu profilaktyki leczenia
- III. Wzrost dostępności do nowych infrastruktur i usług SPZOZ Rypin**
 1. Rozwój systemu laboratoryjnego.
 2. Rozbudowa systemu informatycznego
- IV. Dostosowanie obiektów i ich infrastruktury do wymogów istniejącej bazy lokalowej**
- V. Modernizacja i zakup specjalistycznej aparatury medycznej, sprzętu medycznego oraz wyposażenia**
 1. Zakup sprzętu medycznego, ze szczególnym uwzględnieniem urządzeń niezbędnych do diagnozowania i leczenia chorób cywilizacyjnych
- VI. Poprawa płynności finansowej**
 1. Zwiększanie wartości kontraktu z NFZ
 2. Negocjowanie z NFZ zapłaty za wykonanie usług ponadlimitowych
 3. Obniżanie poziomu zapasów leków w apteczkach oddziałowych
- VII. Promocja szpitala**
 1. Kreowanie polityki sprzedażowej
 2. Pozyskiwanie sponsorów i darczyńców
 3. Umocnienie relacji z kluczowymi mediami
 4. Dalsza poprawa jakości identyfikacji wizualnej szpitala
 5. Wzmocnienie rozpoznawalności i marki szpitala w Internecie
 6. Maksymalizacja korzyści marketingowych

II. CHARAKTERYSTYKA JEDNOSTKI

2.1 Charakterystyka jednostki i otoczenia

Powiat rypiński usytuowany jest na wschodnim krańcu województwa kujawsko-pomorskiego. W skład powiatu wchodzi jedna gmina miejska: Rypin oraz pięć gmin wiejskich: Brzuze, Rogowo, Rypin, Skrwilno, Wąpielsk. Średnia liczba mieszkańców wynosi 44 873 tysięcy mieszkańców (dane na 2011 rok), z czego 37,6% zamieszkuje tereny miejskie a 62,4% tereny wiejskie. Powiat graniczy z powiatami brodnickim, golubsko-dobrzyńskim, lipnowskim (woj. kujawsko-pomorskie) oraz żuromińskim i sierpeckim (woj. mazowieckie). Wszystkie z powiatów dysponują jednostkami szpitalnymi o charakterystyce zbliżonej do Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Rypinie.

W powiecie rypińskim, podobnie jak w całej Polsce i większości krajów rozwiniętych zaobserwowano systematyczny wzrost udziału w populacji ogólnej osób, które ukończyły 55. rok życia. Starzenie się społeczeństwa wynika z dwóch podstawowych zjawisk jakimi są spadająca liczba urodzeń oraz wydłużająca się długość życia. Na długość trwania życia wpływa wiele czynników wśród których wymienić można przede wszystkim uwarunkowania genetyczne, warunki bytowe i rosnący standard życia, styl życia i propagowane zdrowe odżywianie i aktywność fizyczna, poziom opieki zdrowotnej oraz stan środowiska naturalnego. Starzejące się społeczeństwo to zwiększone występowanie wielu chorób układów krążenia, oddychania, mięśniowo-szkieletowego, a także zaburzeń hormonalnych i przemiany materii już powyżej 45. roku życia, co wiąże się z koniecznością zapewnienia dostępu do szerokiego wachlarza usług medycznych. Z uwagi na demografię mieszkańców powiatu rypińskiego właściwym dla SP ZOZ jest zapewnienie przekrojowej podstawowej opieki medycznej oraz opieki dla osób powyżej 50. roku życia ze szczególnym uwzględnieniem ortopedii i rehabilitacji.

Rys. Struktura wiekowa mieszkańców powiatu rypińskiego



Źródło danych: dane GUS

Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Rypinie to szpital powiatowy, którego zadaniem jest przede wszystkim zabezpieczenie dostępu do usług medycznych mieszkańców powiatu rypińskiego ale także w zakresie niedostępnym w innych jednostkach, mieszkańców powiatów sąsiadujących, mieszkańców województwa i w dalszej kolejności mieszkańców innych regionów. SP ZOZ prowadzi działalność leczniczą polegającą na udzielaniu:

- stacjonarnych całodobowych szpitalnych świadczeń zdrowotnych o profilu zachowawczym i zabiegowym,
- ambulatoryjnych specjalistycznych świadczeń zdrowotnych,
- ambulatoryjnych świadczeń zdrowotnych Podstawowej Opieki Zdrowotnej,
- stacjonarnych i całodobowych świadczeń zdrowotnych innych niż szpitalne – nocna i świąteczna opieka zdrowotna,
- świadczeń zdrowotnych ratownictwa medycznego.

Podmiot leczniczy prowadzi firmę o tej samej nazwie tj. „ Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej” z siedzibą w Rypinie przy ul. 3 Maja 2.Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Rypinie (SP ZOZ w Rypinie) jako podmiot leczniczy w swojej strukturze posiada przedsiębiorstwa:

- Szpital Powiatowy im. Dr Franciszka Dłutka wraz z laboratorium analitycznym,
- Zespół Pozaszpitalnej Opieki Stacjonarnej i Całodobowej,
- Zespół Świadczeń Ambulatoryjnych.

Do zadań przedsiębiorstwa podmiotu leczniczego należy udzielanie świadczeń zdrowotnych przewidzianych w ustawie z dnia 15.04.2011 r. o działalności leczniczej (Dz. U. Nr 112, poz.654 z p. zm.) w ramach posiadanych specjalności, a przede wszystkim, ale nie ograniczającym się do:

- udzielania pomocy w nagłych przypadkach i zachorowaniach,
- sprawowania całodobowej opieki medycznej w oddziałach szpitalnych,
- udzielania świadczeń zdrowotnych z zakresu ratownictwa medycznego,
- udzielania specjalistycznych ambulatoryjnych świadczeń zdrowotnych,
- udzielania świadczeń z zakresu podstawowej opieki zdrowotnej,
- udzielania świadczeń z zakresu stomatologii i ortodoncji,
- udzielania świadczeń zdrowotnych z zakresu rehabilitacji leczniczej,

- udzielania świadczeń z zakresu opieki hospicyjnej w domu pacjenta,
- wykonywania badań diagnostycznych przez pracownie diagnostyczne i laboratorium analityczne,
- realizację programów promocji zdrowia,
- prowadzenia działalności szkoleniowej personelu,
- realizację zadań z zakresu obronności wynikających z postanowień Ustawy o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej (j. Dz. U. Nr 241, poz. 2416 z 2004 z p. zm.).

Zakład może także wykonywać działalność gospodarczą w zakresie:

- usług diagnostycznych, wynajmu i dzierżawy pomieszczeń i gruntów,
- wynajmu i użyczenia aparatury i sprzętu medycznego oraz sprzętu użytkowego,
- sterylizacji sprzętu,
- usług gastronomicznych,
- prowadzenia parkingu,
- produkcyjno - handlowo - usługowej.

Prawne podstawy działalności:

1. Ustawy z dnia 15 kwietnia 2011r. o działalności leczniczej (Dz. U. Nr 112, poz. 654 ze zm.), zwana dalej ustawą i przepisów wydanych na jej podstawie,
2. Ustawy z dnia 27 sierpnia 2004r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (Dz. U. z 2008r., Nr 164 poz. 1027 ze zm.),
3. Ustawy z dnia 29 września 1994r. o rachunkowości (Dz. U. Z 2009r. Nr 152, poz. 1223 ze zm.),
4. Ustawy z dnia 27 sierpnia 2009r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 157, poz. 1240 ze zm.),
5. Statutu SP ZOZ w Rypinie uchwalonego przez Radę powiatu w Rypinie,
6. Innych przepisów regulujących działalność samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej.

2.2 Organizacja i zatrudnienie

W Szpitalu Powiatowym im. Dr Franciszka Dłutka w Rypinie działają następujące komórki organizacyjne:

- Oddział chirurgii ogólnej i urazowej,
- Oddział położniczo-ginekologiczny (sala porodów rodzinnych),
- Oddział chorób wewnętrznych z pododdziałem kardiologicznym wraz z pracownią echokardiografii i prób wysiłkowych,
- Oddział pediatryczny (4 inkubatory),
- Oddział anestezjologii i intensywnej terapii,
- Oddział rehabilitacyjny,
- Izba przyjęć,
- Blok operacyjny,
- Apteka szpitalna.

W skład Laboratorium Analitycznego wchodzi:

- Punkt pobrań,
- Pracownia biochemii,
- Pracownia analityki ogólnej,
- Pracownia hematologiczna,
- Pracownia serologiczna.

W skład Zespołu Pozaszpitalnej Opieki Stacjonarnej i Całodobowej wchodzi:

- Zakład Opiekuńczo-Lecniczy,
- Oddział Medycyny Paliatywnej.

W skład Zespołu Świadczeń Ambulatoryjnych wchodzi:

- Przychodnia „Przy Szpitalu”,
- Oddział Pomocy Doraźnej,
- Ośrodek Zdrowia w Sadłowie.

W Oddziale Pomocy Doraźnej w Rypinie działają następujące komórki organizacyjne:

- Dyspozytornia,
- Zespół ratownictwa medycznego specjalistyczny,

- Zespół ratownictwa medycznego podstawowy w Skrwilnie,
- Zespół transportu sanitarnego,
- Nocna i świąteczna wyjazdowa opieka lekarska,
- Nocna i świąteczna ambulatoryjna opieka lekarska.

W Ośrodku Zdrowia w Sadłowie działają następujące komórki organizacyjne:

- Poradnia podstawowej opieki zdrowotnej,
- Gabinet profilaktyki zdrowotnej i pomocy przedlekarskiej,
- Gabinet Pielęgniarki Podstawowej Opieki Zdrowotnej,
- Gabinet Położnej Podstawowej Opieki Zdrowotnej,
- Poradnia stomatologiczna,
- Poradnia stomatologiczna dla dzieci.

SP ZOZ w Rypinie kieruje Dyrektor z pomocą:

- Zastępcy Dyrektora s. Ekonomiczno-Finansowych/Główny Księgowy,
- Naczelną Pielęgniarkę,
- Kierowników jednostek i komórek organizacyjnych.

Komórkami organizacyjnymi zapewniającymi administrację oraz obsługę SP ZOZ w Rypinie są:

- Dział Ekonomiczny:
 - Sekcja księgowości finansowej,
 - Sekcja księgowości materiałowej,
 - Sekcja ewidencji środków trwałych i inwentaryzacji,
 - Kasa,
 - Sekcja płac,
 - Magazyny,
- Dział Techniczny:
 - Sekcja transportu wewnętrznego,
 - Sekcja zaopatrzenia,
 - Sekcja utrzymanie taboru samochodowego,
 - Sekcja utrzymania czystości,
 - Konserwator sprzętu medycznego,

- Prosektorium,
- Warsztaty
 - Dział Administracji, Spraw Pracowniczych i Socjalnych,
 - Dział Analiz, Statystyki i Rozliczeń Medycznych,
 - Centralna sterylizatornia,
 - Sekcja ds. Żywienia,
 - Stanowisko ds. zamówień publicznych.

Samodzielnymi stanowiskami są:

- Radca prawny,
- Pełnomocnik Dyrektora ds. Systemu Zarządzania Jakością i Audytor,
- Inspektor OC, BHP i P/Pož.,
- Kapelan.

Struktura organizacyjna oraz struktura zatrudnienia jest typowa dla tego rodzaju jednostek. Ogółem w roku 2018 zatrudnione były 393 osoby, z czego zdecydowaną większość stanowił średni i wyższy personel medyczny. Widoczny jest również trend wzrostu zatrudnienia na przestrzeni ostatnich 3 lat o 8-11% rocznie.

Tabela Struktura zatrudnienia SP ZOZ w Rypinie

Wyszczególnienie	2018	2017	2016
Pracownicy ogółem, w tym:	393	365,3	329
Lekarze	98,63	90,05	69,25
Farmaceuci	3,25	3,16	2,83
Wyższy personel medyczny (inny)	27,79	19,65	14,65
Średni personel medyczny	229,32	219,57	212,5
Niższy personel medyczny	3,3	4	5,3
Administracja	21,24	18,9	15,75
Personel gospodarczy	9,49	9,95	8,72

Źródło danych: dane SP ZOZ w Rypinie

Analizując plan na rok 2019 oraz jego aktualne wykonanie zauważyć warto, że koszty zatrudnienia, włączając w to koszty wynagrodzeń, składki na ubezpieczenia społeczne oraz koszty medycznych usług

obcych tj. kontraktów usług medycznych stanowią około 70% całości kosztów. Raport Najwyższej Izby Kontroli o funkcjonowaniu systemu podstawowego szpitalnego zabezpieczenia świadczeń opieki zdrowotnej z sierpnia 2019 roku wykazuje poziom kosztów zatrudnienia dla szpitali niezależnie od stopnia referencyjności w okolicach 57-59% w latach 2015-2018 niemniej jednak należy zauważyć, że koszty wynagrodzenia w latach 2015-2017 rosły w tempie około 8% rocznie, natomiast w roku 2018 w porównaniu do 2017 wzrosły o około 17% i należy założyć, że trend ten będzie utrzymywał się również w roku 2019 z uwagi na demografię i sytuację na rynku usług medycznych w Polsce.

Tabela Liczba łóżek w SP ZOZ Rypin

ODDZIAŁ	2016	2017	2018	2019
Oddział Chorób Wewnętrznych z Pododdziałem Kardiologicznym	45	45	45	45
Oddział Chirurgii Ogólnej i Urazowej	45	45	29	29
Oddział Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej	-	10	10	10
Oddział Położniczo-Ginekologiczny	34	34	19	19
Oddział Dziecięcy z Pododdziałem Noworodkowym	36	36	27	27
Oddział Rehabilitacyjny	20	20	15	15
Oddział Rehabilitacji Kardiologicznej	10	10	5	5
Oddział/Zespół Chirurgii Jednego Dnia	0	-	3	3
Oddział Medycyny Paliatywnej	9	9	9	9
Zakład Opiekuńczo - Lecznicy	28	28	28	33
Ogółem	227	237	190	195

Źródło danych: dane SP ZOZ w Rypinie

Wskaźnik zatrudnienia uwzględniający ilość pracowników do ilości łóżek w 2018 roku wynosił 2,07 personelu/łóżko i jest stosunkowo wysoki dla tego typu jednostki. Należy jednak mieć na uwadze plany inwestycyjne szpitala, demografię oraz fluktuację zatrudnienia, która może uzasadniać utrzymywanie potencjału szpitala. Należy również uwzględnić zmiany norm zatrudnienia pielęgniarek i położnych wprowadzone w dniu 11 października 2018 roku przez Ministra Zdrowia w rozporządzeniu zmieniającym rozporządzenie w sprawie świadczeń gwarantowanych z zakresu leczenia szpitalnego. Rekomendowane inwestycje częściowo przyczynią się do dalszego wzrostu zatrudnienia z uwagi na potrzeby kadrowe w takich oddziałach jak choćby rehabilitacyjny czy ortopedyczny.

III. DIAGNOZA PRZYCZYŃ TRUDNEJ SYTUACJI EKONOMICZNEJ JEDNOSTKI

3.1. Analiza sytuacji ekonomicznej jednostki

Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Rypinie prowadzi gospodarkę finansową w oparciu o zasady określone w Ustawie o działalności leczniczej. Zasadniczym celem działania podmiotu realizującego usługi w całości ze środków NFZ jest zaspokojenie w sposób ciągły i trwały potrzeb obywateli w zakresie ochrony zdrowia w ramach gwarantowanych przez państwo świadczeń zdrowotnych.

Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Rypinie jest jednostką sektora finansów publicznych. Unormowanie prawne w zakresie prowadzenia i funkcjonowania SP ZOZ-ów reguluje Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r, o działalności medycznej.- (tekst jednolity Dz.U. Nr 112 z 2011 r, poz.654 z póź. zm.)

Podstawą prawną analizy są:

1. Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r.o działalności leczniczej (Dz.U.2016.0.1638), art.53a.
2. Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 12 kwietnia 2017r.w sprawie wskaźników ekonomiczno-finansowych niezbędnych do sporządzenia analizy oraz prognozy sytuacji ekonomiczno-finansowej samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej (Dz. U. z 2017r, poz.832).
3. Sprawozdanie finansowe Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Rypinie za 2018rok.
4. Informacja z przebiegu wykonania Planu finansowego SP ZOZ Rypin za pierwsze półrocze 2019r.
5. Raport o sytuacji ekonomiczno-finansowej SP ZOZ w Rypinie za 2018 r.

Podstawą monitorowania gospodarki finansowej publicznego zakładu opieki zdrowotnej jest plan finansowy. Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Rypinie realizował działalność w I półroczu 2019 roku w oparciu o plan finansowy zaopiniowany pozytywnie przez Radę Społeczną SP ZOZ Uchwałą Nr XV/24/2019 z dnia 07.03.2019r, oraz Uchwałą Nr XVII /27/2019 z dnia 23.05.2019r, dotycząca zmian od 01.04.2019r, zaopiniowana przez Radę Społeczną Uchwałą Nr XII/27/2019 z dnia 23 maja 2019r. W wyniku realizacji planu finansowego w I półroczu 2019 roku

uzyskano przedstawione poniżej procentowe wskaźniki jego wykonania w zakresie przychodów i kosztów działalności operacyjnej.

Planowany wynik finansowy SP ZOZ w Rypinie przedstawia się następująco:

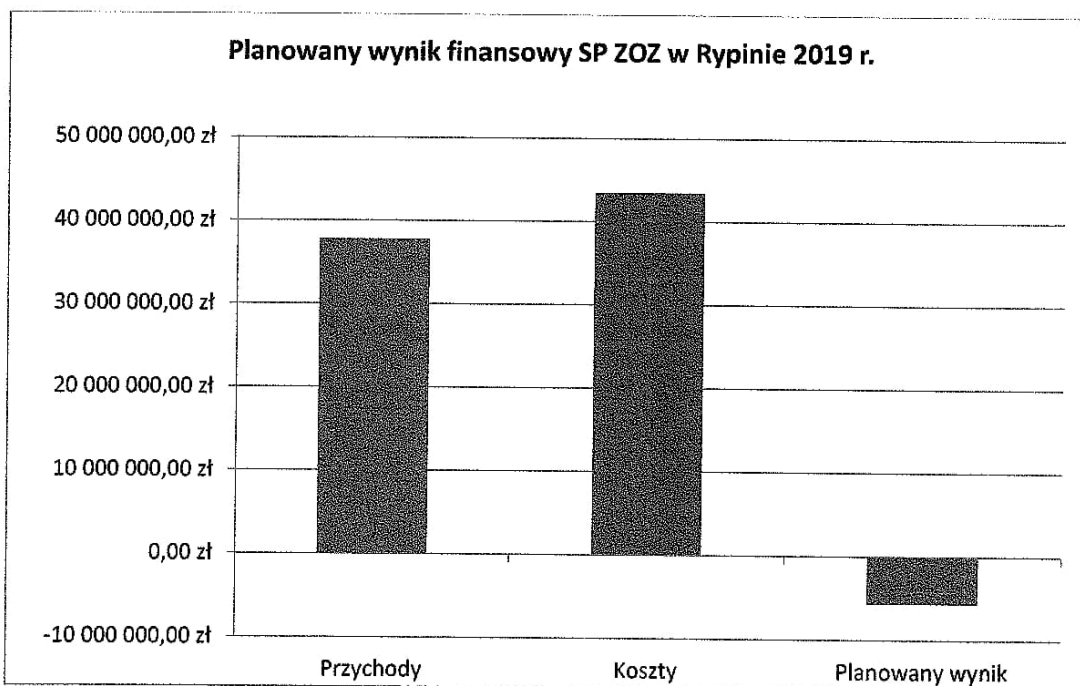
Tabela. Wynik finansowy SP ZOZ w Rypinie

Planowany wynik finansowy SP ZOZ w Rypinie 2019 r.		
Przychody	Koszty	Planowany wynik (PLN)
37 847 633,32 zł	43 485 402,49 zł	-5 637 769,27 zł

Źródło danych: dane SP ZOZ w Rypinie 2019 r

Powyższe zestawienie wykazuje, iż jednostka zakłada w 2019 r. ujemny wynik finansowy

Rys. Wynik finansowy SP ZOZ w Rypinie



Źródło danych: dane SP ZOZ w Rypinie 2019 r

PRZYCHODY

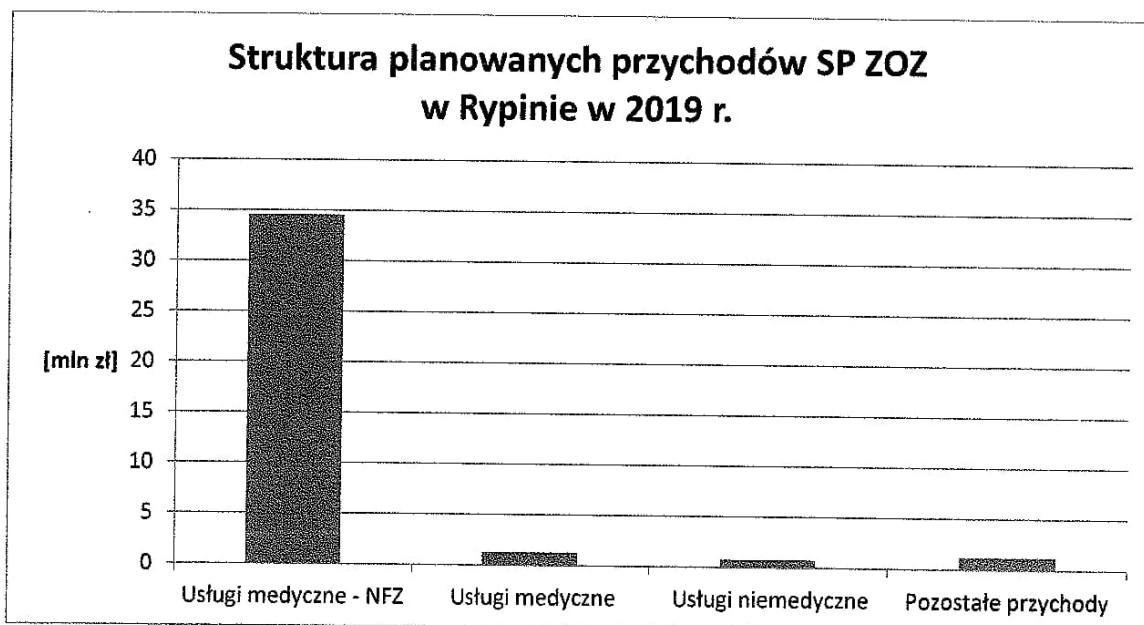
Główne zakładane przychody jednostki pochodzą z realizacji usług medycznych w ramach kontraktu NFZ. Poniższa tabela uwzględnia w prognozie przychodów, że zakres realizowanych świadczeń ze środków publicznych będzie obejmował wszystkie zakresy dotychczasowej działalności podmiotu. W tabeli przedstawiono prognozowane przychody na 2019 rok wraz ze źródłami ich finansowania na 2019 rok.

Poniżej przedstawiono ogólną strukturę przychodów i kosztów działalności SP ZOZ Rypin

Tabela: Struktura planowanych przychodów SP ZOZ w Rypinie

Struktura planowanych przychodów SP ZOZ w Rypinie 2019 r.	PLN
Usługi medyczne - NFZ	34 562 133,32
Usługi medyczne	1 292 000,00
Usługi niemedyczne	785 500,00
Pozostałe przychody	1 208 000,00
OGÓŁEM PRZYCHODY	37 847 633,32

Źródło danych: dane SP ZOZ w Rypinie



Źródło danych: dane SP ZOZ w Rypinie

Poniżej przedstawiono plan finansowy w zakresie przychodów z Narodowego Funduszu Zdrowia, a także przychody medyczne własne SP ZOZ, niemedyczne przychody operacyjne i finansowe. Przychody z NFZ wyliczono w oparciu o podpisane umowy na 2018rok wraz z obowiązującymi aneksami od 01.04.2019r. W przychodach z NFZ uwzględniono dodatki na koszty wzrostu płac pielęgniarek w stosunku całego roku.

Tabela Plan Finansowy SP ZOZ w Rypinie 2019 r.

Wyszczególnienie	Plan na 2019r
Usługi medyczne - NFZ w tym:	34562133,32
Leczenie Szpitalne ryczałt I stopnia	19153574,62
Leczenie Szpitalne -ortopedia, okulistyka- zespół chirurgii 1 dnia	5098015,50
Ratownictwo Medyczne	2422400,00
Podstawowa Opieka Zdrowotna ogółem na 2019rok	3300000,00
Opieka Długoterminowa- ZOL	1197865,49
Opieka Paliatywna i Hospicyjna	1466280,80
Leczenie Stomatologiczne	833856,48
Ambulatoryjna Opieka Specjalistyczna	361057,35
Profilaktyczne Programy Zdrowotne- Profilaktyka w zakresie raka piersi	26600,00
Rehabilitacja Lecznicza Ambulatoryjna	381456,40
Poradnia psychologiczna	63140,00
Opieka Psychiatryczna i Leczenie Uzależnień	257886,68
Usługi medyczne w tym:	1292000,00
Usługi medyczne -Poradnia Medycyny Pracy	180000,00
Usługi medyczne- Laboratorium	120000,00
Usługi medyczne -RTG	120000,00
Usługi TK	8000,00
Usługi medyczne - USG	75000,00
Usługi medyczne- Mammografia	3000,00
Usługi medyczne - Echo serca, próby wysiłkowe, USG tętnic	30000,00
Zakład Pielęgnacyjno-Opiekuńczy - odpłatność pacjentów	300000,00
Bakteriologia	26000,00
Usługi medyczne pozostałe	130000,00
Przychody z Ministerstwa Zdrowia -realizacja rezydentury lekarskiej	300000,00
Usługi niemedyczne w tym:	785500,00
Dzierżawy gabinetów, pomieszczeń, urządzeń	400000,00
Czynsze mieszkaniowe, garaże	35000,00
Prosektorium	500,00

Usługi sterylizacji	350000,00
Pozostałe przychody	1208000,00
Przychody finansowe	8000,00
Przychody operacyjne	1200000,00

Źródło danych: dane SP ZOZ w Rypinie

Tabela: Przychody w szczegółowości planu finansowego w I półroczu 2019 roku

Lp	Nazwa	Plan na 2019 rok	Plan na 2019r-	Wykonanie - VI	Wykonanie / %
1	Usługi medyczne - NFZ:	32 725 137,44	34 562 133,32	16 899 477,06	48,90%
2	Usługi medyczne w tym:	1 185 510,24	1 292 000,00	670 056,80	51,86%
-	Usługi medyczne -Poradnia Medycyny Pracy	180 000,00	180 000,00	88 392,60	49,11%
-	Usługi medyczne- Laboratorium	120 000,00	120 000,00	60 630,00	50,53%
-	Usługi medyczne -RTG	100 000,00	120 000,00	62 419,90	52,02%
-	Usługi TK	5 000,00	8 000,00	5 891,00	73,64%
-	Usługi medyczne - USG	60 000,00	75 000,00	38 261,30	51,02%
-	Usługi medyczne- Mammografia	2 000,00	3 000,00	1 952,00	65,07%
-	Usługi medyczne - Echo serca, próby	23 000,00	30 000,00	15 131,00	50,44%
-	Zakład Pielęgnacyjno-Opiekuńczy -	300 000,00	300 000,00	159 838,74	53,28%
-	Bakteriologia	26 000,00	26 000,00	14 199,00	54,61%
-	Usługi medyczne pozostałe	120 000,00	130 000,00	53 741,80	41,34%
-	Przychody z Ministerstwa Zdrowia -	249 510,24	300 000,00	169 599,46	56,53%
3.	Usługi niemedyczne w tym:	675 500,00	785 500,00	416 369,15	53,01%
-	Dzierżawy gabinetów, pomieszczeń,	360 000,00	400 000,00	203 942,29	50,99%
-	Czynsze mieszkaniowe, garaże	35 000,00	35 000,00	17 496,84	49,99%
-	Prosektorium	500	500	550	110,00%
-	Usługi sterylizacji	280 000,00	350 000,00	194 380,02	55,54%
4	Pozostałe przychody	5 810 000,00	1 208 000,00	758 970,80	62,83%
-	Przychody finansowe	10 000,00	8 000,00	3 283,08	41,04%
-	Przychody operacyjne	300 000,00	1 200 000,00	755 687,72	62,97%
-	Kredyt bankowy	3 000 000,00	0	0	0
-	Należności z tytułu rozliczenia nadwykonań	2 500 000,00	0	0	0
5.	OGÓŁEM PRZYCHODY	40 396 147,68	37 847 633,32	18 744 873,81	49,53%

Źródło danych: dane SP ZOZ w Rypinie

Kwotę przychodów w planie rzeczowo-finansowym Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej na 2019 rok zaplanowano w wysokości 37.847.633,32zł. Przychody w I półroczu 2019 roku zostały zrealizowane na poziomie 18.744.873,81 zł, stanowi to 49,53% do planu wyjściowego.

Przychody ze sprzedaży usług medycznych z NFZ stanowią kwotę 16.899.477,06zł, zostały zrealizowane w stosunku do planu 34.562.133,32zł co stanowi 48,90% jego realizacji. Przychody z pozostałej działalności medycznej zaplanowane zostały w wysokości 1.292.000,00 zł, uzyskano przychody z tego zakresu działalności w I półroczu 2019 roku w wysokości 669.121,80 zł, tj.51,79 % wykonania planu.

Na przychody w tym zakresie składają się przychody z odpłatnie realizowanych świadczeń medycznych na rzecz pacjentów: Poradni Medycyny Pracy - wykonano 49,11% w kwocie 88.392,60zł do planu - 180.00000zł, badań diagnostycznych laboratoryjnych, bakteriologicznych, rtg, usg, mammograficznych oraz badań echo serca uzyskano przychody w wysokości -251.291 zł, co stanowi 49,08% poziomie wyjściowego-512.000,00zł.

Na wielkość przychodów medycznych składają się także przychody z odpłatności pacjentów za pobyt w Zakładzie Opiekuńczo-Pielęgnacyjnym, osiągnięto w wysokości 159.838,74zł co stanowi 53,28 % zaplanowanych przychodów w kwocie 300.000,00zł. Pozostałe przychody medyczne z tytułu realizacji rezydentury lekarzy-169.599,46zł, zrealizowane zostały w 56,53% do założeń w planie -300.000,00 zł Przychody niemedyczne osiągnięto w wysokości 416.369,15zł co stanowi 53,01% do szacowanych w planie finansowym wyjściowym, które zaplanowano w wysokości 785.500zł.

Charakter tych przychodów jest różnorodny. Przychody z działalności w zakresie gospodarki nieruchomościami z umów dzierżawnych pomieszczeń, urządzeń stanowią łącznie kwotę 203.942,29 zł i osiągnięto ich poziom w 50,99% do planu - 400.000,00 zł Przychody z zasobów mieszkaniowych, usług sterylizacji, usług prosektorium, uzyskano łącznie w wysokości 212.426,86 zł, zostały zrealizowane w 55,11% do planu w wysokości -385.500,00 zł.

Pozostałe przychody operacyjne osiągnięto w kwocie 755.687,72zł i stanowią 62,98.% założeń planu finansowego na 2019 rok - 1.200,000,00 zł.

Przychody w tej kategorii dotyczą:

- odpisy amortyzacyjne od zakupionego sprzętu medycznego i działań inwestycyjnych w ramach dotacji i dofinansowania z Funduszy Europejskich 625.244,77 zł, zarachowane równolegle z kosztami amortyzacji,
- zwrot kosztów pracy Poborowej Komisji Wojskowej - 8.076,63 zł,
- refundacja kosztów pracy zatrudnienia osób bezrobotnych w ramach prac interwencyjnych - 2.819,04zł,
- refakturowania z tytułu mediów: energii elektrycznej, wodę - 34.825,26zł,

- zwrot podatku VAT z tytułu korekt za okres 2016-2018-50.170zł,
- przychody z prowizji podatku dochodowego od osób fizycznych i zaokrąglenia w podatku VAT oraz zaokrąglenia- 1.666,15 zł,
- darowizny rzeczowe i finansowe - 12.420,09zł,
- odszkodowanie z tytułu szkody w karetkce oraz zadośćuczynienie za skradzioną gaśnicę - 594,31 zł
- przychód z tytułu udostępniania nośników z odpisem badań RTG i TK- 2.122,58zł,
- korekty z tytułu rozchodu sprzętu jednorazowego i odchyleń magazynowych- 8.340,34 zł,
- przychód z tytułu umorzonych odsetek od zobowiązań - 9.266,55zł
- zwrot opłat z tytułu windykacji należności i korekta wystawionej faktury – 142zł.

Przychody finansowe osiągnięto w wysokości 3.283,08 stanowią 41,04% wyjściowego planu finansowego 2019 roku - 8.000zł.

Na ich wielkość składają się :

- odsetki uzyskane od lokat terminowych i oprocentowania środków pieniężnych na rachunkach bankowych - 3.086,38zł zł,
- odsetki uzyskane od przeterminowanych należności - 196,70zł.

Osiągnięty poziom przychodów i poziom poniesionych kosztów w SP ZOZ w Rypinie w I półroczu 2019 roku generuje ujemny wynik finansowy w postaci straty w wysokości (-) 2.636.773,27zł.

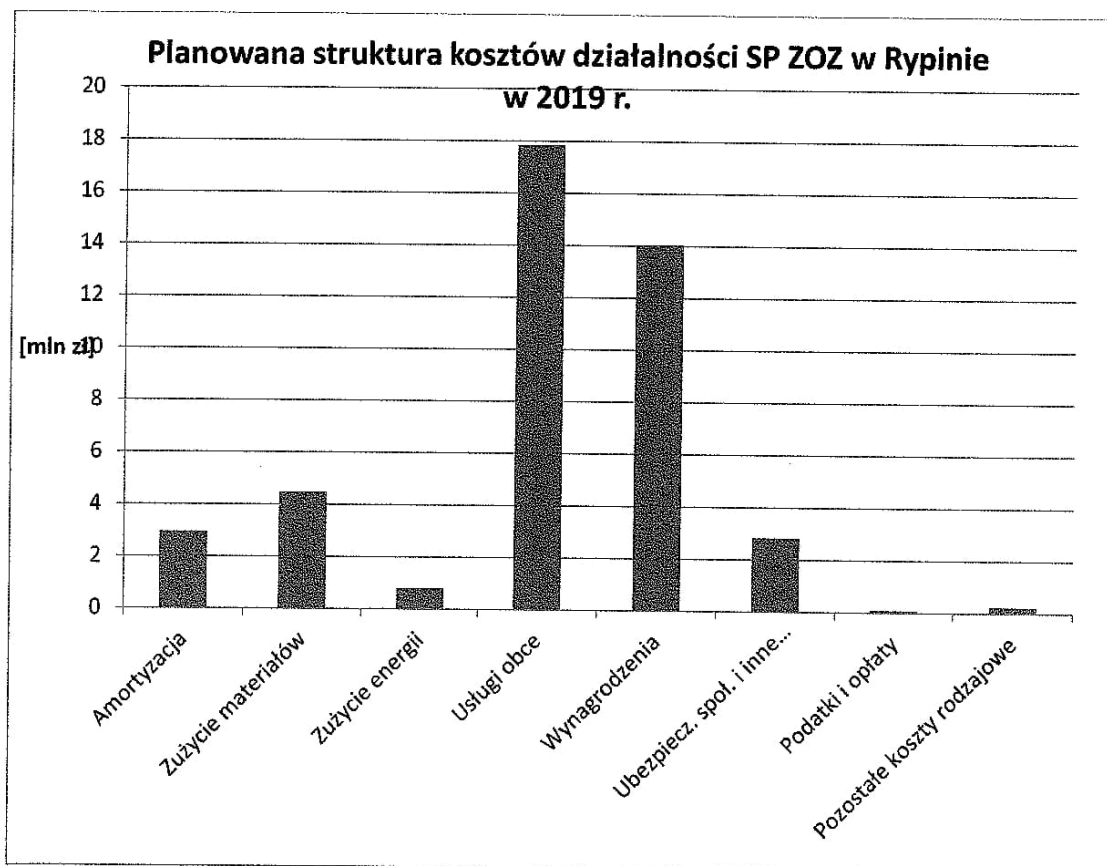
KOSZTY

Poniżej przedstawiono zestawienie planowanych kosztów działalności SP ZOZ w Rypinie w roku 2019.

Tabela Planowana struktura kosztów SP ZOZ w Rypinie 2019 r.

Planowana struktura kosztów działalności SP ZOZ w Rypinie w 2019 r.	PLN
Amortyzacja	2 940 000,00
Zużycie materiałów	4 476 200,00
Zużycie energii	800 000,00
Usługi obce	17 823 000,00
Wynagrodzenia	14 037 000,00
Ubezpiecz. społ. i inne świadczenia	2 829 301,49
Podatki i opłaty	93 201,00
Pozostałe koszty rodzajowe	236 700,00
OGÓŁEM KOSZTY RODZAJOWE	43 235 402,49
KOSZTY OGÓŁEM	43 485 402,49

Źródło danych: dane SP ZOZ w Rypinie



Źródło danych: dane SP ZOZ w Rypinie

Analiza wykonania poszczególnych przychodów i kosztów SP ZOZ w Rypinie przedstawia się następująco:

Tabela: Koszty działalności SP ZOZ w Rypinie I półrocze 2019 r. i wykonanie

Lp	Rodzaj kosztów	Plan na 2019rok	Plan na 2019r- zmiana od 01.04.2019 r.	Wykonanie I - VI	Wykonanie / %
1	Amortyzacja	2 700 000,00	2 940 000,00	1 469 241,45	49,97%
	Amortyzacja	2 200 000,00	2 700 000,00	1 349 292,05	49,97%
	Amortyzacja wart.n.i prawnych	500 000,00	240 000,00	119 949,40	49,98%
2.	Zużycie materiałów w tym:	4 002 700,00	4 476 200,00	2146 615,27	47,96%

leki	1 200 000,00	1 200 000,00	539 688,30	44,97%
Leki bezpłatne	5 000,00	5 000,00	1 972,09	39,44%
Tlen medyczny	20 000,00	15 000,00	7 009,56	46,73%
Materiały stomatologiczny	300	300	61,69	20,56%
Materiały diagnostyczne laboratorium	390 000,00	400 000,00	190 425,06	47,61%
Materiały diagnostyczne mammograficzne i rtg	5 400,00	5 400,00	2 669,70	49,44%
Materiały diagnostyczne - krew i pochodne	170 000,00	180 000,00	88 007,40	48,89%
Materiały diagnostyczne - inne diagnostyczne (Papier EKG, żel USG itp.)	9 000,00	9 000,00	3 290,74	36,56%
Przedmioty nietrawne - wyposażenie, meble	15 000,00	15 000,00	3 802,46	25,35%
Pozostałe materiały med.-dary	1 000,00	1 000,00	329,99	33,00%
Materiały i sprzęt komputerowy	20 000,00	15 000,00	7 320,41	48,80%
Jednorazowy sprzęt medyczny	620 000,00	550 000,00	263 472,15	47,90%
Endoprotezy i materiały ortopedyczne	1 050 000,00	1 600 000,00	788 055,31	49,25%
Jednorazowy sprzęt medyczny - stomatologiczny	500	500	0,01	0,00%
Sprzęt medyczny drobny (aparatura i pulsoksymetry, aparaty do ciśnienia, ortopedia narzędzia)	25 000,00	25 000,00	32 239,20	128,96%
Sprzęt medyczny – dary	0	0	0	0
Bielizna i pościel	10 000,00	2 000,00	64,8	3,24%
Bielizna i pościel – jednorazowa	150 000,00	160 000,00	76 861,22	48,04%
Materiały żywnościowe	9 000,00	6 000,00	2 861,64	47,69%
Materiały żywnościowe dary	0	0	0	0
Odzież ochronna i robocza	10 000,00	5 000,00	408,04	8,16%
Odzież ochronna i robocza – dary	0	0	0	
Opał	6 000,00	6 000,00	3 592,83	59,88%
Olej napędowy / agregat prądotwórczy/	3 500,00	3 500,00	2 279,41	65,13%
Paliwo	100 000,00	100 000,00	49 742,93	49,74%
Środki czystości	12 000,00	8 000,00	4 236,77	52,96%
Środki czystości dary	0	0	0	0
Materiały biurowe	36 000,00	40 000,00	20 133,26	50,33%
Materiały biurowe – dary	0	0	0	0
Druki	15 000,00	12 000,00	5 649,79	47,08%
Materiały do remontu i konserwacji - budynków (art.:malarskie,hydraulika,stolarskie, elektryczne	30 000,00	30 000,00	12 098,57	40,33%
Materiały do konserwacji sprzętu medycznego	20 000,00	30 000,00	15 427,37	51,42%
Materiały do konserwacji taboru	0	500	79,18	15,84%

	samochodowego				
	Woda	45 000,00	42 000,00	20 770,68	49,45%
	Materiały pozostałe	25 000,00	10 000,00	4 064,71	40,65%
3.	Zużycie energii w tym:	690 000,00	800 000,00	470 313,57	58,79%
	Energia elektryczna	320 000,00	400 000,00	239 893,59	59,97%
	Energia ciepła	370 000,00	400 000,00	230 419,98	57,60%
4.	Usługi obce w tym:	17 731 000,00	17 823 000,00	8 898 939,37	49,93%
	Usługi med. (kontrakt)	13 500 000,00	13 500 000,00	6 654 764,13	49,29%
	Bad.specjalist.pacjent.	700 000,00	750 000,00	386 574,00	51,54%
	Konserw. i naprawa sprzętu - medycznego	175 000,00	200 000,00	100 389,26	50,19%
	Konserw. i naprawa sprzętu - taboru samochodowego	30 000,00	16 000,00	7 666,78	47,92%
	Konserw.i naprawa budynków i sprzętu pozostałego	60 000,00	60 000,00	29 132,32	48,55%
	Usługi łączności	35 000,00	35 000,00	19 249,69	55,00%
	Usługi pocztowe	28 000,00	25 000,00	8 671,43	34,69%
	Koszty najmu	102 000,00	102 000,00	53 319,45	52,27%
	Usługi transportowe	5 000,00	2 000,00	2 042,09	102,10%
	Usługi komunalne	110 000,00	110 000,00	51 810,17	47,10%
	Usługi biurowe	46 000,00	25 000,00	9 497,09	37,99%
	Usługi prania	190 000,00	190 000,00	91 930,87	48,38%
	Usługi żywienia	420 000,00	420 000,00	198 006,70	47,14%
	Usługa sprzątnia	1 830 000,00	1 800 000,00	900 172,47	50,01%
	Usługi obce - obsługa prawno-informatyczna	400 000,00	430 000,00	278 750,30	64,83%
	Usługi obce - odpady medyczne i inne	50 000,00	78 000,00	38 333,47	49,15%
	Usługi pozostałe	50 000,00	80 000,00	68 629,15	85,79%
5.	Wynagrodzenia	14 137 000,00	14 037 000,00	6 727 769,28	47,93%
	Wynagrodzenia umowy o pracę	12 635 000,00	12 635 000,00	6 060 861,91	47,97%
	Wynagrodzenia umowy zlecenia	1 500 000,00	1 400 000,00	666 907,37	47,64%
	Wynagrodzenia umowy o dzieło	2 000,00	2 000,00	0	0,00%
6.	Ubezpiecz.spół.i inne świadczenia	2 834 301,49	2 829 301,49	1 411 820,40	49,90%
	składki z tytułu ubezpieczeń społecznych	2 480 000,00	2 480 000,00	1 236 878,66	49,87%
	świadczenia rzeczowe, bhp i inne	38 000,00	38 000,00	20 631,04	54,29%
	szkolenie pracowników	15 000,00	10 000,00	3 660,00	36,60%
	odpis na ZFŚS	301 301,49	301 301,49	150 650,70	50,00%
7.	Podatki i opłaty	93 201,00	93 201,00	47 646,11	51,12%
	Podatek od nieruchomości	88 201,00	88 201,00	44 100,48	50,00%

	Opłaty skarb.sądowe.urzęd.notar.	5 000,00	5 000,00	3 545,63	70,91%
8.	Pozostałe koszty rodzajowe	238 200,00	236 700,00	112 124,37	47,37%
	koszty reprezentacji,reklamy,narad	5 000,00	3 000,00	1 069,40	35,65%
	koszt podróży służbowych	10 000,00	10 000,00	3 654,66	36,55%
	ryczał za używ.wł.samochód.	8 000,00	8 500,00	4 194,12	49,34%
	ubezpiecz.OC i inne	175 000,00	185 000,00	90 206,52	48,76%
	koszty opłat bankowych	200	200	135	67,50%
	Pozostałe koszty	30 000,00	20 000,00	9 583,60	47,92%
	Pozostałe koszty - decyzje i opinie	10 000,00	10 000,00	3 281,07	32,81%
	OGÓŁEM KOSZTY RODZAJOWE	42 426 402,49	43 235 402,49	21 284 469,82	49,23%
9.	Koszty finansowe	200 000,00	200 000,00	69 554,11	34,78%
10.	Pozostałe koszty operacyjne	50 000,00	50 000,00	27 623,15	55,25%
	KOSZTY OGÓŁEM	42 676 402,49	43 485 402,49	21381647,08	49,17%
	WYNIK FINANSOWY	-2 2802 54,81	-5 637 769,17	- 2 636 773,27	

Źródło danych: dane SP ZOZ w Rypinie

SP ZOZ świadczy usługi medyczne pacjentom w zakresie: podstawowej opieki zdrowotnej, podstawowego zabezpieczenia szpitalnego, leczenia szpitalnego w zakresie ortopedii-zabiegi endoprotezoplastyki i chirurgii jednego dnia -operacje zaćmy, ambulatoryjnej specjalistycznej opieki medycznej, ratownictwa medycznego, opieki długoterminowej, opieki paliatywno-hospicyjnej, stomatologii, psychiatrii i rehabilitacji. Zakres tych usług określa kontrakt podpisany z Narodowym Funduszem Zdrowia Oddział w Bydgoszczy.

Koszty, jakie zostały poniesione w I półroczu 2019 roku w zakresie działalności medycznej dotyczą przyjętych pacjentów do placówki, co nie znajduje odniesienia w rozliczeniu z NFZ w kategorii przychodów, które są rozliczane tylko do wysokości 1/12 rocznego limitu określonego umową z NFZ.

Są to usługi w takich zakresach jak: ortopedia, chirurgia jednego dnia - operacje zaćmy i paliatywna opieka. Poziom usług medycznych wykonanych ponad limit w I półroczu 2019r szacujemy na kwotę 408.371,94zł. Rozliczenie nadwykonań w zakresie tomografii komputerowej i operacji usuwania zaćmy nastąpi w m-cu wrześniu 2019 na kwotę 63.405,90zł, zgodnie z Zarządzeniem Prezesa NFZ, dotyczącym świadczeń nielimitowanych. W zakresie pozostałych będą prowadzone rozmowy z NFZ aby uzyskać jak najkorzystniejsze rozliczenia z NFZ, chociażby poprzez dokonanie przesunięć między zakresami bądź zwiększeniem limitu.

Poniżej przedstawiono wykonanie poszczególnych kosztów rodzajowych do założeń planu finansowego w I półroczu 2019 roku.

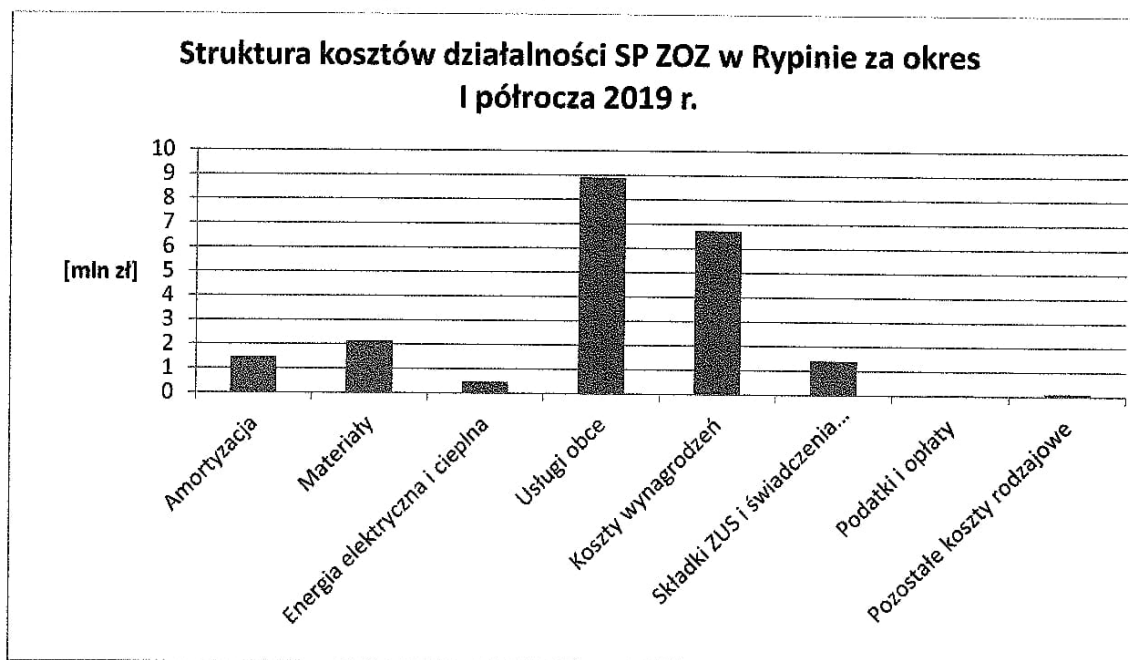
Tabela: Struktura kosztów działalności SP ZOZ w Rypinie za okres I półrocza 2019 r.

Struktura kosztów działalności SP ZOZ w Rypinie za okres I półrocza 2019 r.			
Lp.	Rodzaj kosztów	Wartość w PLN	Procent realizacji
1.	Amortyzacja	1 469 241,00	49,97%
2.	Materiały	2 146 615,27	47,96%
3.	Energia elektryczna i ciepła	470 313,57	58,79%
4.	Usługi obce	8 898 939,37	49,93%
5.	Koszty wynagrodzeń	6 727 769,28	47,93%
6.	Składki ZUS i świadczenia pracownicze	1 411 820,40	49,90%
7.	Podatki i opłaty	47 656,11	51,12%
8.	Pozostałe koszty rodzajowe	112 124,37	47,37%
9.	RAZEM	21 284 479,37	

Źródło danych: dane SP ZOZ w Rypinie

Poniższy rysunek ilustruje strukturę kosztów działalności SP ZOZ w Rypinie za okres I półrocze 2019 r.

Rys. Struktura kosztów działalności Szpitala za okres I półrocza 2019 r.



Źródło danych: Informacja z przebiegu wykonania planu finansowego SP ZOZ Rypin za I półrocze 2019

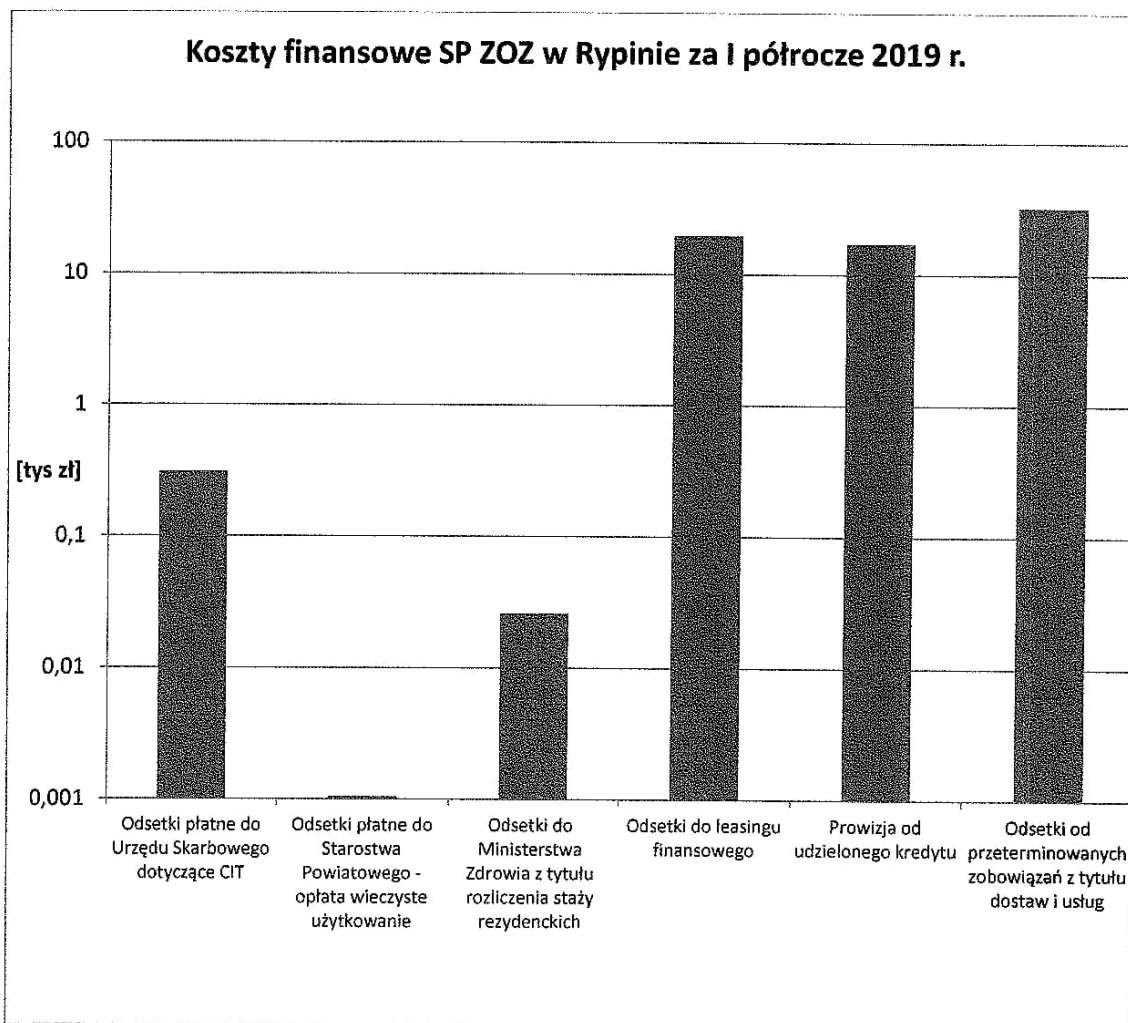
Koszty finansowe jednostki przedstawiają się następująco:

Tabela Koszty finansowe SP ZOZ w Rypinie za I półrocze 2019 r.

Koszty finansowe SP ZOZ w Rypinie za I półrocze 2019 r.		
Lp.	Rodzaj kosztów	Wartość w PLN
1.	Odsetki płatne do Urzędu Skarbowego dotyczące CIT	312,00
2.	Odsetki płatne do Starostwa Powiatowego - opłata wieczyste użytkowanie	1,05
3.	Odsetki do Ministerstwa Zdrowia z tytułu rozliczenia staży rezydenckich	26,00
4.	Odsetki do leasingu finansowego	19 632,37
5.	Prowizja od udzielonego kredytu	17 250,00
6.	Odsetki od przeterminowanych zobowiązań z tytułu dostaw i usług	32 332,69
7.	Razem	69 554,11

Źródło danych: Informacja z przebiegu wykonania planu finansowego SP ZOZ Rypin za I półrocze 2019

Rys. Koszty finansowe SP ZOZ w Rypinie za I półrocze 2019 r.



Źródło danych: Informacja z przebiegu wykonania planu finansowego SP ZOZ Rypin za I półrocze 2019

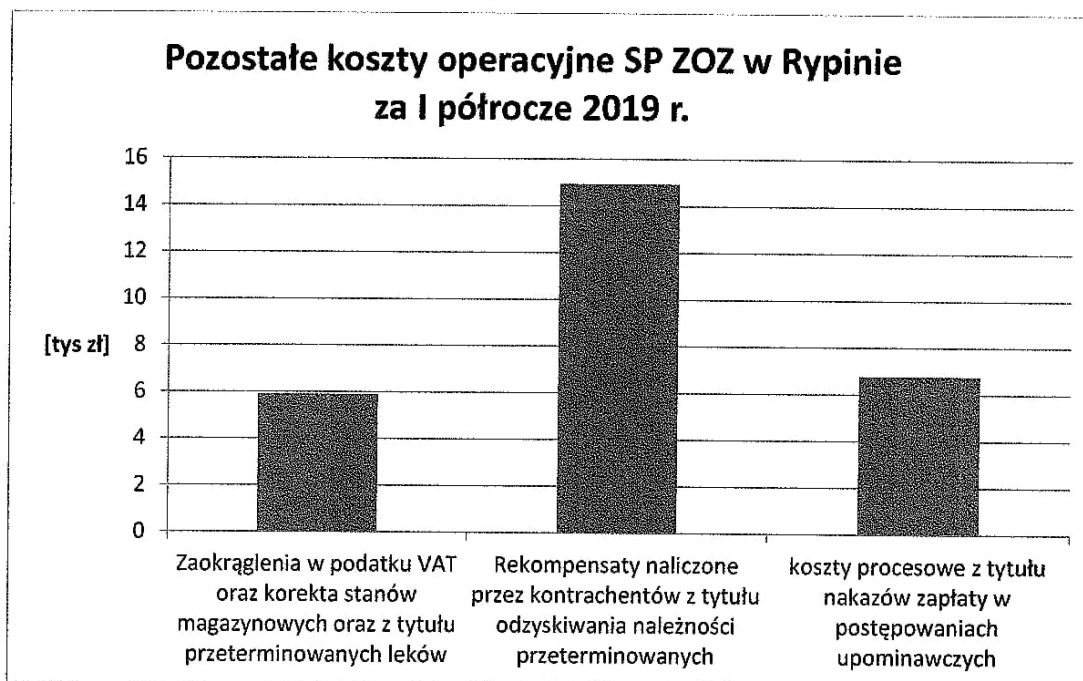
Poniżej zestawiono pozostałe koszty operacyjne SP ZOZ w Rypinie za I półrocze 2019 r.

Tabela Pozostałe koszty operacyjne SP ZOZ w Rypinie za I półrocze 2019 r.

Pozostałe koszty operacyjne SP ZOZ w Rypinie za I półrocze 2019 r.		Wartość w PLN
Lp.	Rodzaj kosztów	
1.	Zaokrąglenia w podatku VAT oraz korekta stanów magazynowych oraz z tytułu przeterminowanych leków	5 894,94
2.	Rekompensaty naliczone przez kontrahentów z tytułu odzyskiwania należności przeterminowanych	14 950,71
3.	Koszty procesowe z tytułu nakazów zapłaty w postępowaniach upominawczych	6 777,50
4.	RAZEM	27 623,15

Źródło danych: Informacja z przebiegu wykonania planu finansowego SP ZOZ Rypin za I półrocze 2019

Rys. Pozostałe koszty operacyjne SP ZOZ w Rypinie za I półrocze 2019 r.



Źródło danych: Informacja z przebiegu wykonania planu finansowego SP ZOZ Rypin za I półrocze 2019

INWESTYCJE

Przyjęty Plan inwestycji na rok 2019 dla SP ZOZ w Rypinie przedstawia się następująco:

1. Z uwagi na trudną aktualną sytuację finansową działania inwestycyjne prowadzone są w bardzo okrojonym wymiarze. Koniecznym i niezbędnym był zakup Serwera Dell w związku

- z obowiązkiem prowadzenia dokumentacji medycznej w postaci elektronicznej (od stycznia 2019), o czym mowa w przepisach wydanych na podstawie art. 13a ustawy o systemie informacji w ochronie zdrowia (Dz. U. z 2018 r., z późn. zm.). Stanowi on zabezpieczenie danych wrażliwych pacjentów. Koszt 4.765zł
2. Zakupiono kasę fiskalną na wymianę w miejsce stosowanej, z uwagi na wymianę pamięci. Koszt 1.400zł.
 3. Na potrzeby pacjentów opieki długoterminowej w ZOL został zakupiony materac przeciwoleżynowy 1 sztuka -2.897zł. W zakresie zapotrzebowania na materace zostało skierowane pismo do ubezpieczyciela majątku SP ZOZ, aby w ramach działań prewencyjnych wesprzeć zakup 4sztuk materacy. Uzyskano pozytywną opinie naszego wniosku, którego rozpatrzenie nastąpi w III kwartale.
 4. W obszarze inwestycji jednostka otrzymała w formie darowizny wysokospecjalistyczny sprzęt wraz z pełnym wyposażeniem oraz meble z przeznaczeniem dla rodziców dzieci przebywających z dziećmi na oddziale. Łączna kwota otrzymanej darowizny- 515.359,77zł.
 5. W ramach rozpoczętego w 2017roku zadania inwestycyjnego pn: „Budowa Oddziału Rehabilitacji z Przychodnią AOS i POZ oraz modernizacja Oddziału Dziecięcego”, prowadzone są starania o pozyskania zewnętrznego źródła finansowania. Brak w SP ZOZ własnych środków finansowych nie pozwala na kontynuację tego przedsięwzięcia.

ZOBOWIĄZANIA

Poniżej przedstawiono stan zobowiązań SP ZOZ w Rypinie na dzień 30 czerwca 2019 r.

Tabela Stan zobowiązań, należności i środków pieniężnych SP ZOZ w Rypinie na dzień 30 czerwca 2019 r.

Wyszczególnienie	Stan na początek roku 01.01.2019r.	Stan na 30.06.2019r.	Zobowiązania i należności wymagalne na dzień 30.06.2019r.
Należności ogółem:	4.592.664,10	2.473.139,38	116.511,08
1. Należności z tytułu dostaw i usług	4.588.045,10	2.468.520,38	116.511,08
2. Należności pozostałe (kaucja wpłacona do RTBS- dotyczy mieszkania dla lekarza)	4.619,00	4.619,00	0,00
Zobowiązania ogółem:	10.858.945,67	10.293.321,68	2.523.279,76
1. Zobowiązania publiczno-prawne (ZUS, Urząd Skarbowy),	1.013.059,06	1.049.626,30	0,00
2. Kredyty i pożyczki, leasing karetek,	1.316.261,34	2.513.421,29	0,00
3. Zobowiązanie z tytułu zwrotu dotacji niewłaściwie rozliczonej z 2018 roku ze Starostwa Powiatowego	0	138.020,00	0,00
4. Zobowiązania krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług	7.577.664,62	5.490.280,79	2.523.279,76
5. Zobowiązania z tytułu wynagrodzeń za m-c VI 2019r. (wypłacone 08.07.2019r.) wraz z potrąceniami	783.761,93	1.006.253,47	0,00

pracowniczymi			
5.Zobowiązania pozostałe (gwarancje wykonanych robot, kaucje mieszkaniowe -dot. budynku w Wąpielsku, zabezpieczenie z tyt. wynajmu Apteki przy Szpitalu	168.198,72	95.719,83	0,00
Fundusze specjalne – ZFSS	135.492,38	298.745,77	0,00
Stan środków finansowych	621,165,67	248,945,85	0,00

Źródło danych: dane SP ZOZ w Rypinie 2019 r

3.2. Analiza SWOT

Każda zmiana w otoczeniu może mieć wpływ na rynek, a zatem przewidywanie i podjęcie odpowiednich działań w skali rozwoju jednostki medycznej, zapewnia lepszą pozycję i umożliwia wykorzystanie tych zmian dla poprawy sytuacji rozwojowej. Dlatego na potrzeby Planu Naprawczego dla Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Rypinie opracowano diagnozę strategiczną szpitala przy użyciu analizy SWOT, która pozwala dokładnie ocenić aktualną pozycję i potencjał jednostki na tle uwarunkowań panujących w otoczeniu. Na podstawie analizy mocnych i słabych stron oraz zewnętrznych szans i zagrożeń rozwoju można stwierdzić, że jednostka przy zastosowaniu działań naprawczych ma szansę na dalszą poprawę jakości świadczonych usług oraz poprawę wyników finansowych działalności.

Uwarunkowania zewnętrzne

Szanse

- wykorzystanie „marki” dotychczasowej działalności Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Rypinie,
- dobra współpraca z instytucjami zewnętrznymi. Ważnym zadaniem jednostki jest utrzymanie jak najlepszych stosunków z samorządem powiatowym, który jako organ założycielski wspiera działania dyrekcji w realizowaniu zadań statutowych. Ważnym elementem funkcjonowania jest ułożenie właściwych relacji na linii szpital – płatnik głównie (NFZ), współpracy medycznej oraz z jednostkami edukacji np. szkolnictwem zawodowym, medycznym,
- posiadanie w strukturach szpitala osoby ds. Promocji Zdrowia w zakresie współpracy medycznej oraz edukacji,
- trendy społeczne i demograficzne sprzyjające rozwojowi określonych usług medycznych – wykorzystanie zapotrzebowanie na nowe obszary opieki medycznej związane z trendami demografii, rozwoju cywilizacji,
- uczestnictwo w programach medycznych, zdrowotnych oraz profilaktycznych,
- pozyskiwanie środków zewnętrznych z udziałem funduszy UE,

- optymalizacja zasobów kadrowych i technicznych oraz infrastrukturalnych jednostki np. poprzez tworzenie centrów kompetencji kadr,
- przychylność organu prowadzącego jednostkę.

Zagrożenia

- brak stabilizacji prawnej – reformowanie służby zdrowia trwa od wielu lat. Świadczenia dla każdego, niestabilność w negocjacjach z NFZ oraz budżetowe finansowanie zdrowia,
- zawężająca się zdolność do uczestnictwa w systemie sieci szpitali, zdolność do wpisania się jednostki w Rypinie w określone mapy zdrowotne i kontraktów realizowania leczenia na danym terenie,
- limitowanie świadczeń medycznych - dużym zagrożeniem jest limitowanie przez płatnika liczby procedur medycznych. Zarówno moce „produkcyjne” szpitala jak i zapotrzebowanie ze strony pacjentów przekraczają znacznie wysokość zakontraktowanych usług. Dla jednostki brak pokrycia kosztów leczenia pacjentów przyjmowanych ponad limit oznacza stratę. Dla pacjentów oznacza, że nie mogą liczyć na poprawę dostępności do świadczeń szpitalnych, czy też krótsze kolejki do najbardziej popularnych badań oraz zabiegów operacyjnych. SP ZOZ w Rypinie, aby nie odsyłać i nie tracić pacjentów wykonuje część usług poza limitem, co powoduje straty,
- wzrost cen - leków, aparatury medycznej, żywności itp. Nowoczesny szpital powinien stale modernizować swoje zaplecze diagnostyczno-lecznicze, lecz przy wzroście cen trudno myśleć o długofalowych inwestycjach. Wzrost cen, rosnące koszty eksploatacji stanowi ogromne zagrożenie dla prawidłowego funkcjonowania szpitala,
- konkurencja - aktualnie z dużą ekspansją rozwija się korporacyjna sieć usługowa, czy diagnostyczna – laboratoria diagnostyczne ze znacznie niższymi cenami badań. Brak systemu komplementarności jednostek zdrowia w regionie województwa kujawsko-pomorskiego, których działania, by się uzupełniały i nie powodowałyby kolizji. Pojawianie się świadczeniodawców oferujących podobny profil usług np. diagnostyki laboratoryjnej, położnictwa i ginekologii, wiązać może się ze spadkiem napływu pacjentów/klientów,
- brak środków finansowych na realizację pełnego programu inwestycyjnego i infrastrukturalnego SP ZOZ w Rypinie,
- brak efektywnych programów motywacyjnych i wynagrodzeniowych dla pracowników w służbie zdrowia,
- długi okres oczekiwania na hospitalizację i przyjęcia w poradniach.

Uwarunkowania wewnętrzne

Mocne strony

- odpowiedni w skali lokalnej zakres usług SP ZOZ w Rypinie i zdolność poszerzania ich zakresu w jednostce w kierunku kompleksowości świadczeń,
- dobra jakość usług medycznych w zakresie prowadzonych oddziałów SP ZOZ w Rypinie poświadczona certyfikatami - potwierdzona Certyfikatami Jakości: ISO 9001:2015, „Szpital przyjazny kombatantom” oraz Nagroda Marszałka Województwa Kujawsko-Pomorskiego dla Szpitala - zespołu Ortopedów pracujących w SPZOZ,
- określona i wdrażana wizja rozwoju szpitala - Trudna sytuacja finansowa szpitala na początku 2019 roku zobligowała dyrekcję do określenia programu naprawczego. Jasno wytyczone cele, elastyczna struktura organizacyjna, doskonalenie jakości usług to duży atut dla realizacji działań zawartych w aktualnym planie strategicznym,
- własne zaplecze diagnostyczne i laboratoryjne,
- pozyskiwanie środków z funduszy strukturalnych - Szpital otrzymał środki z funduszy regionalnych w tym Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego działania modernizacyjne,
- wykwalifikowana kadra - posiadanie wyspecjalizowanych oddziałów z zapewnioną kadrami lekarską pozwala zakładać, że szpital nadal będzie mógł wdrażać rozwój nowych świadczeń oraz technik medycznych,
- podnoszenie standardu pobytu chorego w szpitalu – możliwość realizacji działań podnoszenia jakości usług przy zabezpieczonej infrastrukturze jednostki,
- elastyczność w projektowaniu nowych usług – możliwość wdrożenia struktury organizacyjnej przygotowanej do wprowadzania zmian. Pracownicy (w szczególności lekarze) są wykonawcami zakładanych procedur medycznych,
- zwiększanie dostępności do usług medycznych – szpital sukcesywnie rozszerza ofertę świadczonych usług o nowe procedury medyczne w takich obszarach jak m.in. ortopedia, okulistyka i inne),
- realizacja programów zdrowotnych – szpital posiada potencjał dla realizacji programów finansowanych przez NFZ,
- przygotowanie merytoryczne do realizacji programów profilaktycznych - szpital jest przygotowany (sprzętowo i osobowo) do wdrożenia i realizacji programów profilaktycznych o określonym profilu np. badania przesiewowe nowotworów szyjki macicy, prostaty, jelita grubego, mogą być wykonywane jako element programów zdrowotnych o charakterze regionalnym,

- dobra lokalizacja - szpital położony jest w centrum miasta z dobrym dojazdem środkami komunikacji miejskiej i lokalnej w dobrym położeniu na trasie w kierunku Warszawy,
- gospodarka odpadowa – odznacza się prawidłową selekcją i magazynowaniem odpadów zgodnie z obowiązującymi normami i wymogami środowiskowymi co w znaczny sposób ograniczyło negatywne oddziaływanie szpitala na środowisko przyrodnicze oraz stan sanitarny szpitala. Prawidłowa gospodarka odpadami pozwoli także w przyszłości pozyskiwać dodatkowe środki finansowe,
- modernizacja infrastruktury – trwa przebudowa i modernizacja infrastruktury szpitalnej, co w znaczny sposób podniesie standard pobytu pacjenta oraz pracy personelu
- system usług on-line – SP ZOZ może rozpocząć w pełni procedury prowadzące do finalnego wdrożenia medycznego systemu usług on-line w ramach, którego będą konfigurowane i udostępniane pacjentom aplikacje, co powodować będzie dalsze unowocześnienie i ucyfrowienie jednostki i jej działalności.

Słabe strony

- zaniżony od wielu lat poziom umów z płatnikiem w stosunku do rzeczywistego poziomu potrzeb zdrowotnych i niejednokrotnie poniżej progu rentowności,
- niedostateczny poziom rozwoju wysokiej jakości usług cyfrowych dla obywateli oferowanych w oparciu o infrastrukturę SP ZOZ,
- trudna sytuacja finansowa SP ZOZ w Rypinie, skutkująca pogarszającą się płynnością finansową,
- wyeksploatowana infrastruktura techniczna wymagająca dokapitalizowania,
- braki kadrowe w odniesieniu do zapotrzebowania na opiekę lekarską.

3.3. Wnioski z analizy sytuacji ekonomicznej SP ZOZ w Rypinie

W ocenie sytuacji ekonomiczno-finansowej na rok 2019 założono uzyskanie jak najniższej straty po uwzględnieniu kosztów amortyzacji. Z uwagi na niestabilną sytuację na rynku usług medycznych oraz trudności w przewidywaniu przychodów z ryczaftu, który nie jest zależny od jednostki lecz od wykonania świadczeń medycznych przez inne placówki służby zdrowia w województwie, na kolejne lata obrotowe przyjąć należy występowanie ujemnego wyniku na poziomie nieprzekraczającym amortyzacji.

Analiza przyczyn sytuacji ekonomicznej SP ZOZ w Rypinie doprowadziła do wyodrębnienia kilku zasadniczych przyczyn obecnego stanu rzeczy:

1. Brak obiektywnej i rzeczywistej wyceny procedur medycznych uwzględniającej pełny, długofalowy zasięg ich wykonywania.
2. Zła i niestabilna polityka finansowania świadczeń medycznych.
3. Niekorzystne zmiany w zakresie finansowania świadczeń ze środków publicznych, zasad kontraktowania i wysokości ich wyceny.
4. Nieadekwatne do potrzeb zdrowotnych finansowanie ze środków publicznych świadczeń gwarantowanych.
5. Umowa z NFZ jako podstawowe źródło przychodów SP ZOZ w Rypinie, od którego uzależniona jest gospodarka finansowa zakładu, a tym samym jego sytuacja ekonomiczna.
6. Niższe od wzrastających kosztów działalności przychody z tytułu realizacji umów zawartych z NFZ.
7. Wynikający z ustawowych regulacji wzrost środków przeznaczanych na wynagrodzenia w związku ze zwiększeniem wartości kontraktów, niezależny od wykazanych przez świadczeniodawcę sprawozdań finansowych.
8. Konkurencja świadczeniodawców w zakresie pozyskiwania kadry medycznej skutkująca brakiem kadr medycznych.
9. Wysokie koszty utrzymania zasobów SP ZOZ w Rypinie.
10. Wysokie koszty utrzymania nieruchomości oraz przeprowadzania bieżących remontów
11. i konserwacji budynków, a także niezbędnych inwestycji w infrastrukturę SP ZOZ w Rypinie.
12. Konieczność wykonywania świadczeń medycznych niefinansowanych z NFZ.
13. Wysoki koszt leków, materiałów medycznych i innych związanych z wykonywaniem świadczeń medycznych.
14. Nieuwzględnienie w cenach usług amortyzacji oraz podwyżek cen towarów.
15. Niska stopa życiowa mieszkańców- ograniczona możliwość pozyskiwania środków ze świadczeń prywatnych.
16. Brak finansowania usług medycznych wykonywanych ponad zakontraktowane limity.
17. Konieczność dostosowania do zapisów rozporządzenia Ministra Zdrowia w sprawie szczegółowych wymagań, jakim powinny odpowiadać pomieszczenia i urządzenia podmiotu wykonującego działalność leczniczą oraz rozporządzeń Ministra Zdrowia w sprawie świadczeń gwarantowanych z odpowiednich zakresów.
18. Koszty działań dostosowawczych w zakresie prac remontowo-budowlanych i zakupu wyposażenia wynikające z konieczności zapewnienia wysokiej jakości usług.

IV. Analiza finansowa

4.1. Wprowadzenie

Przeprowadzona analiza dotyczyła badania sytuacji finansowej jednostki i ustalenia na podstawie materiałów źródłowych SP ZOZ w Rypinie rzeczywistej, aktualnej wartości podstawowych wskaźników określających sytuację finansową podmiotu. Analiza finansowa i wskaźnikowa jednostki oparta została na przedstawionych dokumentach finansowych SP ZOZ w Rypinie.

4.2. Analiza finansowa - wskaźniki

Poniżej ujęto ilustrację tych wskaźników i podstawowe wnioski dotyczące wskaźników charakteryzujących sytuację finansową jednostki obecnie poprzez analizę okresu historycznego obrachunkowego za lata 2017, 2018 i okresu bieżącego tj. dane na dzień 30 czerwca 2019 r.

Tabela. Założenia analizy sytuacji finansowej wskaźnikowej SP ZOZ w Rypinie

Wyszczególnienie		2017 r.	2018 r.	2019 r.
1.	Suma aktywów	34 818 150	34 485 155	31 824 114
2.	Aktywa obrotowe ogółem	9 062 801	6 035 778	6 035 778
3.	Zapasy ogółem	2 172 964	393 417	393 417
	- materiały, półprodukty, towary, zaliczki	2 172 964	393 417	393 417
	- wyroby gotowe	0	0	0
4.	Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	331 305	428 531	428 531
5.	Należności z tytułu dostaw i usług	4 466 627	4 592 664	4 592 664
6.	Środki pieniężne	2 091 905	621 166	621 166
7.	Kapitały własne	16 998 528	10 301 861	5 615 718
8.	Zobowiązania długoterminowe	0	485 363	3 345 372
9.	Zobowiązania krótkoterminowe	5 586 149	10 509 075	9 302 068
10.	Zobowiązania z tytułu dostaw i usług	3 493 818	7 577 665	6 322 078
11.	Przychody ze sprzedaży	30 532 902	36 256 633	37 847 633
12.	Amortyzacja	601 140	648 986	1 938 374
	- amortyzacja	601 140	648 986	1 938 374
	- odpis wartości firmy	0	0	0
13.	Zysk z działalności operacyjnej	82 567	-4 674 289	-4 436 143
14.	Wynik bilansowy netto	81 771	-4 681 685	-4 686 143
15.	Raty spłaty kredytu inwestycyjnego	0	0	250 000

16.	Splacone odsetki od kredytu inwestycyjnego	0	0	49 994
17.	Okres	365	365	365

Źródło danych: opracowanie własne na podstawie danych SP ZOZ w Rypinie.

W tabeli poniżej przedstawiono analizę wskaźnikową dla Szpitala za okres od 2017 r. oraz I-VI roku 2019.

Tabela Analiza wskaźnikowa Szpitala w latach 2017-VI 2018

Podstawowe wskaźniki finansowe		2017	2018	2019
1.	Wskaźnik autonomii (ER)	48,82%	29,87%	17,65%
2.	Rentowność majątku (ROA)	0,23%	-13,58%	-14,73%
3.	Rentowność operacyjna aktywów (RKC)	0,24%	-13,55%	-13,94%
4.	Rentowność kapitału własnego (ROE)	0,48%	-45,45%	-83,45%
5.	Rentowność netto sprzedaży (ROS)	0,27%	-12,91%	-12,38%
6.	Wskaźnik płynności bieżącej (CR)	1,622	0,574	0,649
7.	Wskaźnik płynności szybkiej (QR)	1,174	0,496	0,561
8.	Zdolność spłaty zobowiązań (ZSZ)	0,20	-0,388	-0,208
9.	Zdolność obsługi zadłużenia (DSCR)	n.d	n.d	-8,326
10.	Okres rotacji należności	53	46	44
11.	Okres rotacji zapasów ogółem	26	4	4
12.	Okres rotacji materiałów, półproduktów i produkcji w toku	26	4	4
13.	Okres rotacji zobowiązań	42	76	61

Źródło danych: opracowanie własne na podstawie danych SP ZOZ w Rypinie.

W wyniku przeprowadzonej analizy wskaźnikowej należy zaobserwować dramatyczny spadek wszystkich omawianych poniżej wskaźników w latach 2018 i 2019.

Podstawowym zastrzeżeniem jest fakt, iż wyniki roku 2017 obciążone są dużym błędem rachunkowym rzutującym na rok 2018, co spowodowało konieczność korekty wyniku o wartość 2.014.981,69 zł. zaprezentowanej jako strata z lat ubiegłych, wynikająca z błędnego zakwalifikowania darowizny jako towaru do sprzedaży, a także korekty odpisów amortyzacyjnych za lata 2016-2017 oraz korekty rozliczeń międzyokresowych przychodów. Jeżeli powyższa korekta zostałaby wprowadzona do sprawozdania za rok obrotowy 2017 dawałoby to szansę podjęcia wcześniejszych działań naprawczych, zamiast przedstawionego wyniku 2017 roku w dokumentach finansowych spółki.

W roku 2018 jednostka odnotowała bardzo duże wzrosty

- wynagrodzeń tj. o16,59%,

- usług obcych 32,35% i zużycia materiałów i energii 47,38%, w stosunku do roku 2017,

Jednocześnie w tym samym okresie obrotowym przychody ze sprzedaży wzrastają tylko o 18,75%.

Wskaźnik autonomii (ER)

W analizowanym okresie w SP ZOZ w Rypinie odnotowano systematyczny spadek wskaźnika autonomii od wartości 48,82% do 17,65% w roku 2019, co wskazuje na bardzo niekorzystną sytuację finansową jednostki. Wskaźnik określa udział kapitału własnego w majątku jednostki i tym samym ilustruje zdolność jednostki do samofinansowania. W analizowanym okresie obserwujemy spadek tego wskaźnika w znaczącej skali, co sygnalizuje obniżenie zdolności finansowania działalności jednostki w oparciu o zdolność generowania przychodów z majątku własnego SP ZOZ w Rypinie oraz posiadanych aktywów.

Wskaźnik płynności bieżącej (CR)

W analizowanym okresie w SP ZOZ w Rypinie odnotowano spadek wskaźnika płynności I stopnia w roku 2018 i 2019 w zakresie 0,574 i 0,649 i jest to sytuacja niekorzystna dla jednostki. Zalecane jest, aby wskaźnik ten przyjmował wartości w granicy 1,2-2,0. Wskaźnik ten w okresie analizy przyjmował wartości poza granicami zalecanych wartości. Jedynie w roku 2017 wskaźnik przyjmował wartość 1,62 w zalecanych granicach.

Wskaźnik płynności szybkiej (QR)

W analizowanym okresie w jednostce odnotowano spadek wskaźnika płynności II stopnia w roku 2018 i 2019 w zakresie 0,496 i 0,561 i jest to sytuacja niekorzystna dla SP ZOZ w Rypinie i oznacza trudności finansowe związane z terminowym regulowaniem zobowiązań. Zalecane jest, aby wskaźnik ten przyjmował wartości w granicy 1,0-1,3. Wskaźnik ten w okresie analizy przyjmował wartości poza granicami zalecanych wartości. Jedynie w roku 2017 wskaźnik przyjmował wartość 1,174 w zalecanych granicach.

Wskaźniki płynności

Sytuacja płynności finansowej SP ZOZ w Rypinie od roku 2017 uległa znacznemu pogorszeniu. Środki pieniężne na koniec roku 2018 stanowiły tylko 621 166 zł w porównaniu do 2 091 905 zł w okresie poprzednim. Analizowana jednostka nie osiąga optymalnych wielkości, co jednoznacznie oznacza, iż nie posiada zdolności do terminowego spłacania bieżących zobowiązań. Postępujące trudności finansowe i brak zdolności do regulowania swoich zobowiązań w terminie w dłuższej perspektywie czasu pociągają za sobą poważne konsekwencje w postaci utraty zaufania kontrahentów, co w dalszym stopniu pogarsza sytuację finansową i ekonomiczną jednostki.

Wskaźnik rentowności majątku (ROA)

W analizowanym okresie w SP ZOZ w Rypinie odnotowano spadek wskaźnika rentowności z 0,23% w 2017 roku do -13,58 % w roku 2018 i dalszy spadek po negatywnej stronie do poziomu -14,73 % w roku 2019. Jest to bardzo niekorzystna sytuacja dla jednostki i świadczy o braku lub bardzo słabym efektywnym zarządzaniem majątkiem. Zaleca się by ten wskaźnik osiągał wartość 6% ale przy rozpatrywanej branży i Jednostce powinien być w granicach 1-4 %.

Wskaźnik rentowności operacyjna aktywów (RKC)

W analizowanym okresie w SP ZOZ w Rypinie odnotowano spadek wskaźnika rentowności z 0,24% w 2017 roku do -13,55 % w roku 2018 i dalszy spadek po negatywnej stronie do poziomu -13,94 % w roku 2019. Jest to bardzo niekorzystna sytuacja i świadczy o ujemnej dźwigni finansowej czyli rentowność operacyjna aktywów jest mniejsza od stopy procentowej od kredytów, pożyczek i wyemitowanych papierów dłużnych. Zaleca się by ten wskaźnik osiągał jak najwyższy poziom, co powinno wiązać się z działalnością restrukturyzacji finansowej jednostki.

Wskaźnik rentowności kapitału własnego (ROE)

W analizowanym okresie w SP ZOZ w Rypinie odnotowano spadek wskaźnika rentowności z 0,48% w 2017 roku do -45,45 % w roku 2018 i jeszcze większy spadek po negatywnej stronie do poziomu -83,45% w roku 2019. Jest to alarmująca sytuacja dla jednostki i świadczy o bardzo słabych wynikach finansowych po stronie zysku netto (ujemny), czyli zainwestowany kapitał własny nie przynosi dodatniego zysku netto. Wyższa efektywność kapitału własnego wiąże się z możliwością uzyskania

wyższej nadwyżki finansowej powstającej w wyniku prowadzenia firmy niż w odniesieniu do inwestycji wolnych od ryzyka. Zaleca się by ten wskaźnik osiągał jak najwyższy poziom.

Wskaźnik rentowności netto sprzedaży (ROS)

W analizowanym okresie w jednostce odnotowano spadek wskaźnika rentowności z 0,27% w 2017 roku do -12,91 % w roku 2018 i dalszy spadek po negatywnej stronie do poziomu -12,38 % w roku 2019P. Jest to alarmująca sytuacja dla SP ZOZ w Rypinie i świadczy o bardzo słabej zdolności jednostki do generowania zysku przez sprzedaż, czyli im niższy jest wskaźnik, tym większa wartość sprzedaży musi być zrealizowana dla osiągnięcia określonej kwoty zysku. Zaleca się by ten wskaźnik osiągał jak najwyższy poziom i zarazem był umiejętnie utrzymywany w czasie na stałym lub wzrostowym poziomie, głównie poprzez obejmowanie nisz usług na rynku i ofertę świadczenia tych usług także w wymiarze komercyjnym.

Wskaźniki rentowności

W całym okresie analizy jednostka charakteryzuje się brakiem rentowności. Wskaźniki rentowności opierające się na wyniku netto i brutto w badanym okresie przyjmują tendencję ujemną. Do roku 2017 wskaźniki te przyjmowały trend dodatni. Od roku 2018 wskaźniki rentowności netto i brutto uległy pogorszeniu. Szczególnie należy zwrócić uwagę na fakt, iż w 2018 roku przychody rosły o 18,75%, a koszty operacyjne o 26,01%. Wskaźniki rentowności wskazują konieczność natychmiastowej optymalizacji kosztów operacyjnych.

W związku z tym należy przede wszystkim dążyć do osiągnięcia dodatniego wyniku finansowego na działalności podstawowej, a w dalszej kolejności na działalności finansowej.

Wskaźnik Zdolność spłaty zobowiązań (ZSZ)

W analizowanym okresie w jednostce odnotowano spadek wskaźnika zdolności spłaty zobowiązań z 0,196 w 2017 roku do -0,388 w roku 2018 i lekki wzrost po negatywnej stronie do poziomu -0,208 w roku 2019P. Jest to bardzo niekorzystna sytuacja dla SP ZOZ w Rypinie i świadczy o braku zdolności do regulowania zobowiązań, co wymusza na jednostce korzystanie z zewnętrznego źródła finansowania. Zaleca się by ten wskaźnik osiągał jak najwyższy dodatni poziom, jedynie w roku 2017 EBIDTA przyjmuje dodatnią wartość.

Wskaźnik Zdolność obsługi zadłużenia (DSCR)

W analizowanym okresie w Jednostce odnotowano ujemny wskaźnika zdolności obsługi zadłużenia w roku 2019P o wartości -8,326, a w latach 2017-2018 brak jest danych do analizy. Wartość wskaźnika w roku 2019P jest bardzo niekorzystna i wskazuje na brak możliwości regulowania zobowiązań, związanych z obsługą kredytu, z nadwyżki bez uszczuplenia majątku Jednostki. Zaleca się by ten wskaźnik osiągał jak najwyższy dodatni poziom. Zaciągnięty kredyt w wysokości 3 mln złoty przez jednostkę pozwoli spłacić zaległe zobowiązania, jednak wywoła problem ze spłatą rat i odsetek. Nie jest to jednak długofalowe rozwiązanie w analizowanym obszarze.

Powyższa analiza wskaźnikowa wskazuje na zagrożenie kontynuacji funkcjonowania jednostki w obecnym kształcie i zakresie. Od początku okresu analizy wskaźniki płynności, rentowności oraz zadłużenia nie mieszczą się w wielkościach pożądanym – bezpiecznym i przyjmują wartości zdecydowanie niekorzystne w ostatnich dwóch okresach. Poczynienie odpowiednich działań w celu poprawy wyniku na działalności podstawowej wpłynie pozytywnie na pozostałe aspekty ekonomiczno-finansowe Jednostki. Dodatkowo wskaźniki rentowności wpłyną na poprawę płynności w konsekwencji SP ZOZ w Rypinie będzie zdolna do regulowania bieżących zobowiązań. Dodatkowo regulowanie w terminie zobowiązań przyczyni się do tego, iż obsługa zadłużenia nie będzie już tak kosztochłonna, a co za tym idzie zmniejszenie kosztów finansowych o odsetki z tytułu nieterminowego regulowania zobowiązań dodatkowo pozytywnie wpłynie na wynik finansowy oraz rentowność. Należy pamiętać, że pomimo tego, iż analizowana jednostka będzie rentowna, nadal będzie posiadała wysokie zadłużenie choćby z tytułu kredytów i pożyczek, które generuje dodatkowe koszty jego obsługi. Jednym z rozwiązań tej sytuacji lub łag odzienia skutków niekorzystnej sytuacji ekonomicznej SP ZOZ w Rypinie będzie pomoc z zewnątrz przez właściciela, bez której sama jednostka nie będzie w stanie poradzić sobie z narastającym, wysokim zadłużeniem.

4.3. Plan finansowy SP ZOZ w Rypinie na lata 2020 – 2022

Plan zawiera projekcję wyników finansowych SP ZOZ w Rypinie po uwzględnieniu przyjęcia kluczowych założeń naprawczych wskazanych poniżej. Projekcja została sporządzona w oparciu o dane finansowe SP ZOZ w Rypinie za lata 2017 r. i 2018 r. oraz zatwierdzony plan finansowy na rok 2019. Dla potrzeb projekcji przyjęto następujące warunki na lata 2020 – 2022:

1. Założono wzrost przychodów jednostki o 2,5 % rok do roku,

2. Założono redukcję kosztów jednostki, głównie w pozycji Usługi Obce o 7 % rok do roku. Motywowane jest to odnotowanym wcześniej wzrostem kosztów usług obcych z poziomu 13 mln zł w roku 2017 do uwidocznionego w dokumentach finansowych poziomu 18 mln zł w roku 2018. W związku, z tym w projekcji finansowej jednostki, uwzględniającej wyniki działań naprawczych Planu przyjęto konieczne dla SP ZOZ w Rypinie zmniejszenie wartości kosztów usług obcych na zakładanym poziomie –podstawą redukcji kosztów usług obcych jednostki, powinien być audyt dotyczący obszaru działania SP ZOZ w Rypinie w obszarze usług obcych, obejmujący także analizę dostawców, poddostawców i podwykonawców tych usług dla SP ZOZ w Rypinie. W takim podjęciu możliwe powinno być osiągnięcie
3. W projekcji założono w roku 2020 dopłatę do kapitału przez właściciela na poziomie 2 mln PLN,
4. W projekcji wprowadzono nową wartość środków trwałych już po zmianach stawek amortyzacji przez jednostkę i zmienionej formuły amortyzacji środków trwałych z dniem 01 stycznia 2019r, na stawki podatkowe,
5. W planie wprowadzono stosowną do środków trwałych amortyzację zgodnie informacją z SP ZOZ w Rypinie.
6. Pozostałe wartości w planie rachunku zysków i strat zostały przyjęte jak w roku 2019.

Tabela. Projekcja Rachunku Zysków i Strat SP ZOZ w Rypinie– na lata 2020 -2022

Rachunek zysków i strat	2017	2018	2019	2020	2021	2022
A. Przychody netto ze sprzedaży	30 532 902	36 256 633	37 847 633	38 793 824	39 763 670	40 757 762
I. Przychody netto ze sprzedaży produktów	30 755 340	36 023 889	37 847 633	38 793 824	39 763 670	40 757 762
II. Zmiana stanu produktów (+) zwiększenie / [-] zmniejszenie)	-222 438	232 744	0	0	0	0
III. Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki	0	0	0	0	0	0
IV. Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	0	0	0	0	0	0
B. Koszty działalności operacyjnej	32 929 737	41 495 744	42 233 776	40 986 166	39 825 889	38 714 444
I. Amortyzacja	601 140	648 986	1 938 374	1 938 374	1 938 374	1 905 987
II. Zużycie materiałów i energii	3 915 731	5 771 042	5 276 200	5 276 200	5 276 200	5 276 200
III. Usługi obce	13 668 384	18 090 636	17 823 000	16 575 390	15 415 113	14 336 055
IV. Podatki i opłaty	97 428	90 111	93 201	93 201	93 201	93 201
V. Wynagrodzenia	11 828 842	13 791 783	14 037 000	14 037 000	14 037 000	14 037 000
VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	2 547 951	2 828 624	2 829 301	2 829 301	2 829 301	2 829 301
VII. Pozostałe koszty rodzajowe	270 261	274 562	236 700	236 700	236 700	236 700
VIII. Wartość sprzedanych towarów i materiałów	0	0	0	0	0	0
C. Zysk (strata) ze sprzedaży	-2 396 835	-5 239 111	-4 386 143	-2 192 342	-62 219	2 043 318
D. Pozostałe przychody operacyjne	2 479 765	777 522	0	1 200 000	1 150 000	1 100 000

w tym dotacja	592 565	407 637	0	0	0	0
E. Pozostałe koszty operacyjne	362	112 700	50 000	50 000	50 000	50 000
F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej	82 568	-4 574 289	-4 436 143	-1 042 342	1 037 781	3 093 318
G. Przychody finansowe	44 650	11 843	0	15 765	12 882	10 000
H. Koszty finansowe	36 860	117 719	250 000	325 190	303 620	278 300
w tym odsetki	413	117 719	250 000	125 190	103 620	78 300
I. Zysk (strata) na działalności gospodarczej	90 358	-4 680 165	-4 686 143	-1 351 767	747 043	2 825 018
J. Wynik zdarzeń nadzwyczajnych	0	0	0	0	0	0
K. Zysk (strata) brutto	90 358	-4 680 165	-4 686 143	-1 351 767	747 043	2 825 018
L. Podatek dochodowy	0	0	0	0	0	0
M. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)	0	0	0	0	0	0
N. Zysk (strata) netto	90 358	-4 680 165	-4 686 143	-1 351 767	747 043	2 825 018

Źródło danych: opracowanie własne na podstawie danych SP ZOZ w Rypinie.

Tabela Projektcja Bilans Aktywa SP ZOZ w Rypinie– plan 2020 -2022

Aktywa	2017	2018	2019	2020	2021	2022
A. Aktywa trwałe	25 755 349	28 449 378	25 788 336	23 411 942	21 473 568	19 356 619
I. Wartości niematerialne i prawne	922 486	888 995	689 319	529 867	370 414	0
1. Koszty zakończonych prac rozwojowych	0	0	0	0	0	0
2. Wartość firmy	0	0	0	0	0	0
3. Inne wartości niematerialne i prawne	922 486	888 995	689 319	529 867	370 414	210 961
4. Zaliczki na wartości niematerialne i prawne	0	0	0	0	0	0
II. Rzeczowe aktywa trwałe	24 832 863	27 560 383	25 099 017	22 882 075	21 103 154	19 356 619
1. Środki trwałe	24 571 783	26 301 157	24 660 997	22 882 075	21 103 154	19 356 619
a) grunty (w tym prawo użytkowania wieczystego gruntu)	1 011 709	998 397	987 054	976 934	966 815	956 695
b) budynki i budowle	18 679 152	18 370 579	16 714 972	16 291 808	15 868 644	15 445 481
c) urządzenia techniczne i maszyny	1 569 327	1 590 089	2 362 638	2 091 461	1 820 284	1 559 482
d) środki transportu	27 606	1 296 813	1 119 612	951 068	782 525	613 981
e) inne środki trwałe	3 283 989	4 045 279	3 476 721	2 570 804	1 664 886	780 980
2. Środki trwałe w budowie	261 080	1 259 226	438 020	0	0	0
3. Zaliczki na środki trwałe w budowie	0	0	0	0	0	0
III. Należności długoterminowe	0	0	0	0	0	0
IV. Inwestycje długoterminowe	0	0	0	0	0	0
V. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	0	0	0	0	0	0

B. Aktywa obrotowe	9 062 800	6 035 778	6 035 778	7 492 205	9 449 355	13 586 213
I. Zapasy	2 172 965	393 417	393 417	1 586 353	1 542 198	1 073 575
II. Należności krótkoterminowe	4 466 627	4 592 664	4 592 664	5 087 715	5 229 195	5 248 260
1. należności z tytułu dostaw i usług	4 466 627	4 592 664	4 592 664	5 087 715	5 229 195	5 248 260
III. Inwestycje krótkoterminowe	2 091 904	621 166	621 166	818 137	2 677 962	7 264 378
1. środki pieniężne	2 091 904	621 166	621 166	818 137	2 677 962	7 264 378
2. pozostałe inwestycje krótkoterminowe	0	0	0	0	0	0
IV. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	331 304	428 531	428 531	0	0	0
Aktywa razem	34 818 149,0	34 485 156,0	31 824 114,0	30 904 147,0	30 922 922,8	32 942 831,8

Źródło danych: opracowanie własne na podstawie danych SP ZOZ w Rypinie.

Tabela Projektja Bilans Pasywa SP ZOZ w Rypinie – plan 2020 – 2022

Pasywa	2017	2018	2019	2020	2021	2022
C. Kapitał własny	16 998 528	10 301 861	5 615 718	6 263 951	7 010 994	9 836 012
I. Kapitał podstawowy	6 093 503	6 093 503	6 093 503	8 093 503	8 093 503	8 093 503
II. Pozostały kapitał (zapasowy + rezerwy + z aktualizacji wyceny)	10 823 254	10 905 025	10 905 025	10 905 025	10 905 025	10 905 025
III. Zysk (strata) z okresów poprzednich	0	-2 014 982	-6 696 667	-11 382 810	-12 734 577	-11 987 534
IV. Zysk (strata) netto	81 771	-4 681 685	-4 686 143	-1 351 767	747 043	2 825 018
B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	17 819 621	24 183 295	26 208 396	24 640 196	23 911 929	23 106 820
I. Rezerwy na zobowiązania	1 663 438	1 430 694	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
II. Zobowiązania długoterminowe	0	485 363	3 345 372	1 800 000	1 200 000	600 000
1. Kredyty i pożyczki	0	0	3 000 000	1 800 000	1 200 000	600 000
2. Pozostałe	0	485 363	345 372	0	0	0
III. Zobowiązania krótkoterminowe	5 586 149	10 509 076	9 302 068	9 279 240	9 150 973	8 945 864
1. Z tytułu dostaw i usług	3 493 818	7 577 665	6 322 078	6 005 481	5 838 323	6 226 733
2. Kredyty i pożyczki	0	700 000	600 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
3. Pozostałe	2 092 331	2 231 411	2 379 990	2 073 759	2 112 650	1 519 131
IV. Rozliczenia międzyokresowe	10 570 034	11 758 162	11 560 956	11 560 956	11 560 956	11 560 956
1. Dotacje	10 570 034	11 758 162	11 560 956	11 560 956	11 560 956	11 560 956
2. Pozostałe	0	0	0	0	0	0
Pasywa razem	34 818 149,0	34 485 156,0	31 824 114,0	30 904 147,0	30 922 922,8	32 942 831,8

Źródło danych: opracowanie własne na podstawie danych SP ZOZ w Rypinie.

4.4. Główny czynniki aktualnej sytuacji finansowej SP ZOZ w Rypinie

Aktualnie SP ZOZ Rypin utracił zdolność obsługi zadłużenia i spłaty zobowiązań, tym samym nie posiada zdolności kredytowej. Sytuacja taka zagraża bezpieczeństwu jednostki i wymaga podjęcia dynamicznych działań w celu poprawy kondycji finansowej jednostki.

Najpoważniejszym czynnikiem rzutującym na aktualną sytuację finansową SPZOZ w Rypinie jest narastające zadłużenie jednostki. Niezbędne jest jego ograniczenie i redukcja kosztów funkcjonowania przy jednoczesnej poprawie sytuacji przychodowej jednostki. Jest to zadanie niezwykle trudne, bowiem nie należy się spodziewać zwiększenia kontraktów z NFZ, a koszty bardzo trudno ograniczać bez szkody dla jakości usług, co rodzi dylemat, jak dokonać redukcji kosztów, jednocześnie nie dopuszczając do utraty personelu lub do zagrożenia kontynuacji działalności SP ZOZ w Rypinie.

Koszty obsługi zobowiązań powodować będą konieczność generowania środków i wpłynąć na pomniejszenie zdolności inwestycyjnej SP ZOZ w Rypinie.

Kolejny czynnik ryzyka finansowego tkwi w obszarze niezbędnego zwiększenia płynności finansowej SP ZOZ w Rypinie. Jednostka nie dysponuje obecnie realnymi środkami pozwalającymi bilansować działalność finansową i tym bardziej mogących być przeznaczonych na rozwój. Można to osiągnąć tylko poprzez zrównoważenie budżetu SPZOZ, jednocześnie zmniejszając koszty i zwiększając przychody. Nie eliminuje to jednak ryzyka trudnej sytuacji finansowej SP ZOZ w Rypinie dlatego niezwykle ważne będą wszelkie posunięcia, które zapewnią gotówkę jednostce niezbędną do zapłaty zobowiązań. Posunięcia obniżające koszty i zwiększające przychód będą nieskuteczne, jeśli w międzyczasie zabraknie środków finansowych na obsługę bieżących płatności SP ZOZ w Rypinie. W tym celu należy starać się o to, aby bieżące funkcjonowanie SP ZOZ zabezpieczyć jak najmniejszym wpływem gotówki z jednostki.

W zakresie czynników ryzyka finansowej sytuacji uwzględnić należy także pozyskanie kredytu/pożyczki konsolidacyjnej, co mogłoby w przypadku podjęcia takiej decyzji przez organ właścicielski na rozłożenie bieżących płatności na dłuższy okres, oddalając niebezpieczeństwo pozwów sądowych o zapłatę oraz postępowań komorniczych, jako restrykcyjnych form rzutujących na sytuację finansowania działalności jednostki.

SP ZOZ w Rypinie musi podejmować także negocjacje z wierzycielami, w celu obniżenia odsetek od przeterminowanych płatności.

Ważnym czynnikiem decydującym o sytuacji finansowej SP ZOZ będzie zdolność pozyskania przychodów z komercyjnej działalności szczególnie przy wykorzystaniu infrastruktury laboratorium, a także posiadanego sprzętu diagnostycznego, niezbędny jest tu marketing w celu pozyskania i poszerzenia kręgu jednostek i podmiotów w celu korzystania z usług SP ZOZ w Rypinie, szczególnie w zakresie wskazanych w dalszej części Planu obszarach usług medycznych jakie można rozwijać także uwzględniając potencjał komercyjny na rynku przy wzbogaceniu oferty usług oraz uzyskania kompleksowości usług.

V. DZIAŁANIA NAPRAWCZE

5.1. Wprowadzenie

Na podstawie przeprowadzonych analiz w ramach przygotowania Planu Naprawczego SP ZOZ w Rypinie należy stwierdzić, że podstawowymi problemami determinującym całokształt funkcjonowania jednostki oraz jej działalności jest głównie zła sytuacja finansowa, występujące zadłużenie oraz brak środków na działalność bieżącą, a tym bardziej na odnowienie potencjału (inwestycje).

Największy udział w strukturze przychodów mają wpływy z realizacji kontraktu dla NFZ, jednak w związku z możliwościami płatnika, są to środki bardzo ograniczone – stąd też zbyt niskie kwoty w stosunku do występujących w SP ZOZ w Rypinie możliwości i potencjału realizacyjnego (wyrażonego m.in. poprzez nadwykonania), które nie dają gwarancji zbilansowania. Brak możliwości odzyskania środków z tytułu nadwykonań, dla realizacji, których SP ZOZ w Rypinie musiał ponieść koszty, nie poprawia sytuacji finansowej jednostki.

Kolejny aspekt to zbyt wysokie koszty funkcjonowania w stosunku do uzyskiwanych przychodów, w ramach których największą pozycję stanowią wynagrodzenia z pochodnymi w jednostce oraz wymagająca optymalizacji struktura organizacyjna / zakres działania, strukturę oraz rozlokowanie poszczególnych komórek działalności leczniczej, infrastruktura oraz struktura świadczeń zdrowotnych do możliwości finansowych placówki i płatnika, poziomu wpływów, które muszą wpływać na efektywne funkcjonowanie SP ZOZ w Rypinie. M.in. chodzi tu o historycznie ugruntowane: zakres działania, strukturę oraz rozlokowanie poszczególnych komórek działalności leczniczej.

Jednym z kluczowych czynników jest także niosąca za sobą wysokie wydatki: przestarzała infrastruktura, zły stan techniczny budynków oraz w niektórych przypadkach sprzęt i aparatura medyczna wymagająca odnowy.

Wśród zidentyfikowanych czynników rzutujących na sytuację jednostki wpływ mają także m.in.

- niska efektywność wykorzystania posiadanych zasobów i potencjałów własnych,
- brak jednego, spójnego zintegrowanego systemu informatycznego, który dostarczałby informacje zarządcze, informacje baz danych i zarządzania danymi w tym w obszarze pozamedycznym – konieczny jest do przyjęcia rodzaj agendy cyfryzacji SP ZOZ w Rypinie.

Głównym oczekiwaniem od SP ZOZ w Rypinie jest zapewnienie mieszkańcom powiatu rypińskiego lepszego dostępu do opieki zdrowotnej. Dla realizacji tych celów konieczna jest poprawa organizacyjna oraz efektywności finansowej jednostki, która pozwoli na realizację wszystkich wyzwań związanych z

prowadzonymi usługami medycznymi i leczeniem pacjentów, przy jednoczesnym jak największym odciążeniu władz samorządowych powiatu rypińskiego od konieczności bieżącego zarządzania placówką oraz wspierania jej finansowo. Docelowo SP ZOZ w Rypinie powinien mieć charakter samofinansującej się jednostki ochrony zdrowia, nie generującej długów, a stare długi powinna obsługiwać i regulować wraz z upływem wyznaczonych okresów obsługi zadłużenia.

Dodatkowo konieczne jest wypracowywanie nadwyżki finansowej, która będzie stanowić środki inwestycyjne na odnowienie i rozbudowę potencjału SP ZOZ w Rypinie i pozwoli na zapewnienie wkładów własnych do zakontraktowanych projektów UE z dofinansowaniem na inwestycje i infrastrukturę jednostki, co wpłynie pozytywnie na zdolność oferty specjalistycznej opieki medycznej przy wykorzystaniu zmodernizowanej infrastruktury i dokonanych zakupach sprzętu oraz urządzeń medycznych.

W celu realizacji powyższych wyzwań i założeń zasadnym jest zbudowanie w strukturze SP ZOZ w Rypinie odpowiedniej struktury organizacyjnej oraz silnego modelu zarządzania działalnością operacyjną jednostki nowy model zarządzania powinien jasno określać kompetencje i obowiązki, a jego istotne elementy oparte powinny być na koncepcji zadaniowej funkcjonowania jednostki.

Szpital posiada dobre zaplecze, szczególnie zabiegowe, i w związku z tym konieczne jest podjęcie działań w kierunku optymalnego wykorzystania zasobów kadrowych, sprzętowych oraz lokalowych. W tym zakresie Plan Naprawczy zawiera wskazania proponowanych działań naprawczych.

W ramach Planu Naprawczego SP ZOZ w Rypinie, którego celem jest poprawa stabilności ekonomiczno-finansowej jednostki wyszczególniono główne działania naprawcze w następujących obszarach:

1. finansowym-poprawa wyniku finansowego na skutek podniesienia efektywności działalności operacyjnej, a także zwiększenie płynności,
2. inwestycyjnym-restrukturyzacja działań inwestycyjnych SP ZOZ w Rypinie i nowe źródła finansowania inwestycji,
3. organizacyjnym - zmiany w strukturze SP ZOZ w Rypinie i reorganizacja gospodarowania zasobami,
4. medycznym- zmiany w obszarze usług medycznych SP ZOZ w Rypinie.

VI. DZIAŁANIA NAPRAWCZE - FINANSOWE

6.1. Charakterystyka sytuacji finansowej

Zmiany dotyczące organizacji finansowania świadczeń wprowadziła nowelizacja ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych. Został wprowadzony system podstawowego szpitalnego zabezpieczenia świadczeń opieki zdrowotnej w zakresie: leczenia szpitalnego, świadczeń wysokospecjalistycznych, ambulatoryjnej opieki specjalistycznej realizowanej w poradniach przyszpitalnych, rehabilitacji leczniczej, programów lekowych, leków stosowanych w chemioterapii oraz nocnej i świątecznej opieki zdrowotnej, przy jednoczesnym zagwarantowaniu kompleksowości i ciągłości udzielanych świadczeń oraz stabilności ich finansowania. Poziomy systemu zabezpieczenia wyznaczane są przez rodzaje udzielanych świadczeń opieki zdrowotnej i określane przez wskazanie profili lub rodzajów komórek organizacyjnych, w których te świadczenia realizowane są w trybie hospitalizacji. Narodowy Fundusz Zdrowia zakwalifikował podmioty działalności leczniczej do jednego z poziomów systemu zabezpieczenia oraz wskazał profile, zakresy lub rodzaje świadczeń, w ramach, których będą udzielane świadczenia opieki zdrowotnej w systemie zabezpieczenia. Podmioty zaliczone do systemu zabezpieczenia mają gwarancję finansowania ze środków publicznych świadczeń zdrowotnych realizowanych na zasadach określonych w ustawie o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych i przepisach wykonawczych przez 4 lata.

W zakresie działań mających na celu zwiększenie przychodów jednostki na lata 2019-2021 przyjęto, że zakres realizowanych świadczeń ze środków publicznych będzie obejmował wszystkie zakresy dotychczasowej działalności SP ZOZ w Rypinie.

W zakresie przychodów finansowania działalności jednostki uwzględnia się przychody z kontraktów z Narodowego Funduszu Zdrowia a także przychody medyczne własne SP ZOZ w Rypinie, a także niemedyczne przychody operacyjne i finansowe. Przychody z NFZ wyliczono w oparciu o podpisane umowy z 2018 rok wraz z obowiązującymi aneksami od 01.04.2019r. W przychodach z NFZ uwzględniono dodatki na koszty wzrostu płac pielęgniarek w stosunku całego roku.

Dodatki te przewidziane są w umowach całego roku do 31.08.2019r, dla potrzeb planu finansowego uwzględniono w skali całego roku. W przypadku braku kontynuacji dodatków w umowach NFZ na kolejny czas, z końcem sierpnia 2019 roku zostaną wypowiedziane pielęgniarkom, z powodu braku źródła finansowania dodatków.

Tabela : Plan finansowy SP ZOZ Rypin- przychody ogółem na 2019 r.

Nazwa	Plan na 2019r
Usługi medyczne - NFZ w tym:	34562133,32
Leczenie Szpitalne ryczałt I stopnia	19153574,62
Leczenie Szpitalne -ortopedia, okulistyka- zespół chirurgii 1 dnia	5098015,50
Ratownictwo Medyczne	2422400,00
Podstawowa Opieka Zdrowotna ogółem na 2019rok	3300000,00
Opieka Długoterminowa- ZOL	1197865,49
Opieka Paliatywna i Hospicyjna	1466280,80
Leczenie Stomatologiczne	833856,48
Ambulatoryjna Opieka Specjalistyczna	361057,35
Profilaktyczne Programy Zdrowotne- Profilaktyka w zakresie raka piersi	26600,00
Rehabilitacja Lecznicza Ambulatoryjna	381456,40
Poradnia psychologiczna	63140,00
Opieka Psychiatryczna i Leczenie Uzależnień	257886,68
Usługi medyczne w tym:	1292000,00
Usługi medyczne -Poradnia Medycyny Pracy	180000,00
Usługi medyczne- Laboratorium	120000,00
Usługi medyczne –RTG	120000,00
Usługi TK	8000,00
Usługi medyczne – USG	75000,00
Usługi medyczne- Mammografia	3000,00
Usługi medyczne - Echo serca, próby wysiłkowe, USG tętnic	30000,00
Zakład Pielęgnacyjno-Opiekuńczy - odpłatność pacjentów	300000,00
Bakteriologia	26000,00
Usługi medyczne pozostałe	130000,00
Przychody z Ministerstwa Zdrowia -realizacja rezydentury lekarskiej	300000,00
Usługi niemedyczne w tym:	785500,00
Dzierżawy gabinetów, pomieszczeń, urządzeń	400000,00
Czynsze mieszkaniowe, garaże	35000,00
Prosektorium	500,00
Usługi sterylizacji	350000,00
Pozostałe przychody	1208000,00
Przychody finansowe	8000,00
Przychody operacyjne	1200000,00

Źródło danych; opracowanie na podstawie danych SP ZOZ w Rypinie

Obowiązująca od IV kwartału 2017 roku nowa forma finansowania szpitali, które są w Sieci, oparta została w znacznej mierze na ryczałcie, który musi być wyliczany w oparciu o wykonanie świadczeń w poprzednich okresach rozliczeniowych. Takie były założenia przy wprowadzaniu tej formy rozliczania. Ryczałtowe rozliczenie zlikwidowało jednocześnie tzw. „nadwykonania”. SP ZOZ w Rypinie nie może już liczyć na to, że po przekroczeniu kwoty ryczałtu (tak jak kiedyś kontraktu) uzyska zapłatę za świadczenia wykonane ponad określony limit. Zgodnie z wprowadzoną zmianą w ustawie o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych i przepisów wykonawczych – finansowanie w dużej części odbywa się w formie ryczałtu, z którego wyodrębnione zostały środki na świadczenia odrębnie finansowane. Wykaz świadczeń odrębnie finansowanych podano w Rozporządzeniu Ministra Zdrowia z dnia 19 czerwca 2017 r. w sprawie określenia wykazu świadczeń opieki zdrowotnej wymagających ustalenia odrębnego sposobu finansowania.

Wysokość ryczałtu systemu zabezpieczenia ustalana jest na okres rozliczeniowy określony w umowie, nie dłuższy niż rok kalendarzowy. W pierwszym okresie ryczałtowania NFZ określił wysokość ryczałtu na IV kwartał 2017, a następnie po dwóch okresach półrocznych planowane są okresy roczne. Przy ustalaniu wysokości ryczałtu dla danego świadczeniodawcy uwzględnia się wysokość środków finansowych zaplanowanych na finansowanie świadczeń w formie ryczałtu systemu zabezpieczenia, określoną w planie zakupu świadczeń opieki zdrowotnej oraz dane dotyczące świadczeń opieki zdrowotnej udzielonych i sprawozdanych za poprzedni okres rozliczeniowy – finansowanych w formie ryczałtu systemu zabezpieczenia. Wprowadzenie ryczałtowej formy rozliczania kosztów świadczeń jest równoznaczne z odstąpieniem od finansowania pojedynczych przypadków i procedur na rzecz finansowania w ramach jednej kwoty całości opieki udzielanej pacjentom w danym okresie rozliczeniowym.

Łączne finansowanie świadczeń obejmujące ambulatoryjne leczenie specjalistyczne, leczenie szpitalne i rehabilitację, pozwala na optymalizację struktury organizacyjnej jednostki oraz poprawę elastyczności zarządzania szpitalem, a także uzyskanie wyższej efektywności działania.

Wprowadzenie ryczałtowego finansowania większości świadczeń w ramach PZS ma fundamentalny wpływ na zmianę w zarządzaniu podmiotami leczniczymi i ich stabilność finansową. Świadczeniodawca, który zwiększy liczbę realizowanych usług w stosunku do ilości uwzględnionych w ustalaniu ryczałtu na dany okres ryczałtowania będzie mógł liczyć na zwiększenie ryczałtu dopiero na następny okres rozliczeniowy, ponieważ w nowym rozwiązaniu nie będzie finansowania świadczeń ponadlimitowych.

6.2. Plan działań naprawczych - finansowanie

W związku z powyższym w Planie Naprawczym w zakresie działań naprawczych w obszarze finansowym jednostki założono realizację działań mających na celu:

1. poprawę efektywności wykorzystania zasobów SP ZOZ w Rypinie,
2. poprawę zyskowności działalności jednostki.

Propozycję w zakresie ujęcia wyżej wymienionych działań poprzedzono szczegółową analizą danych SP ZOZ w Rypinie, uwzględnionych w odniesieniu do Rekomendacji Ministerstwa Zdrowia w zakresie efektywnego działania jednostki ochrony zdrowia. Na podstawie wyżej wymienionych rekomendacji oraz zakresów i profili działalności SPOZ w Rypinie proponujemy w pierwszym rzędzie zabezpieczenie zakresu realizowanych świadczeń finansowanych ze środków publicznych na dotychczasowym poziomie przy zwiększeniu efektywności wykorzystania zasobów.

W Planie Naprawczym ujęto te działania, które w krótkim okresie mogą dać wymierne efekty w obszarze finansowania jednostki w postaci zwiększenia przychodów lub redukcji kosztów.

A. Poprawa efektywności wykorzystania zasobów SP ZOZ

1. Skrócenie średniego czasu hospitalizacji pacjentów

Dla przeprowadzenie tego działania przyjęto następujące założenia:

- a) przyjmowanie do szpitala pacjentów na zabiegi planowe tylko z kompletem badań,
- b) dokonywanie wypisów pacjentów zarówno w soboty jak i w niedziele oraz w tygodniu w godzinach wieczornych, kiedy stan pacjenta nie wymaga dłuższej hospitalizacji,
- c) wykonywanie drobnych zabiegów w ramach ambulatoryjnej opieki specjalistycznej.

Przepisy Ministerstw Zdrowia w sprawie świadczeń gwarantowanych z zakresu leczenia szpitalnego określają równoważniki etatu pielęgniarki/położnej w przeliczeniu na 1 łóżko, co przy ew. zmniejszeniu liczby łóżek SP ZOZ w Rypinie, nie spowoduje konieczności zwiększenia zatrudnienia.

Założono, że docelowo w 2020 roku średni koszt pobytu pacjenta na wszystkich oddziałach będzie na poziomie równym lub niższym niż średnia krajowa publikowana przez MZ lub GUS. Realizacja tego działania spowoduje zmniejszenie kosztów leczenia pacjenta oraz pozwoli na zmniejszenie ilości łóżek szpitalnych w poszczególnych oddziałach. Skrócenie czasu pobytu pacjentów w szpitalu zmniejszy ryzyko zakażeń wewnątrzszpitalnych.

Czas realizacji: 1 październik 2019 r. – 31 grudzień 2022 r.

B. Strukturyzacja planowanych przychodów

1. Podwyższenie kwoty przychodów w kolejnych okresach rozliczeniowych

Dla przeprowadzenia tego działania przyjęto następujące założenia:

- a) maksymalizacja realizacji świadczeń odrębnie finansowanych w ramach kontraktu z NFZ,
- b) stały monitoring realizacji umów z NFZ,
- c) kontrola i obniżanie współczynnika ponownych hospitalizacji w okresie krótszym niż 14 dni,
- d) wzrost liczby jednostek sprawozdawczych świadczeń ambulatoryjnych o 10%,
- e) wzrost wartości umów z NFZ w roku 2020, o co najmniej 2,5 %, co daje kwotę 864 tys. zł rocznie

Dążenie do spełnienia warunków uprawniających do podwyższenia wysokości kontraktu NFZ to najskuteczniejsze działanie do osiągnięcia zwiększenia przychodów SP ZOZ w Rypinie.

Wartość środków przeznaczonych na finansowanie świadczeń zdrowotnych zgodnie z projektem planu finansowego Narodowego Funduszu Zdrowia na 2019 rok z dnia 27 czerwca 2018 r wzrosło w ciągu całego 2019 roku o 6,4 %. Wskaźnik ten obejmuje całość nakładu NFZ na zabezpieczenie wszystkich świadczeniodawców o różnym poziomie referencyjności. Dla SP ZOZ w Rypinie wzrost przychodu na 2020 rok został założony na poziomie 2,50 % w stosunku do 2019 roku.

Na podstawie planu finansowego Funduszu Zdrowia na 2020 rok planowany jest wzrost na świadczenia w zakresie podstawowej opieki zdrowotnej, ambulatoryjnej opieki specjalistycznej, leczenia szpitalnego, opieki psychiatrycznej i leczenia uzależnień, rehabilitacji leczniczej i pomocy doraźnej. SP ZOZ w Rypinie aneksował w styczniu 2019 roku wartość umowy Podstawowego Systemu Zabezpieczenia w wysokości kwoty ryczałtu z 2018 roku. Tak więc wartość przychodu była na poziomie ubiegłego roku a koszty działalności na 2019 rok wzrosły średnio o ponad 25%. Wzrost ryczałtu na 2019 rok poznany w maju ukształtował się na poziomie 6,12% w stosunku do pierwotnego. Takie parametry niestety przekładają się na generowanie starty w 2019 roku. Zarządzanie poziomem kontraktów oznacza, iż jeśli SP ZOZ w Rypinie, wypracuje poziom ryczałtu poniżej 98%, będzie miał zmniejszony budżet na kolejny okres, a z drugiej strony nie może już liczyć na to, że po przekroczeniu kwoty ryczałtu uzyska zapłatę na wypracowane świadczenia ponad limit. NFZ nie informuje szpitali o poziomie niewykonanych w innych szpitalach, trudno więc zastosować taką politykę o ile należy zwiększyć wykonania w poszczególnych zakresach i czy mają odzwierciedlenie w wysokości przychodów następnego okresu ryczałtowania. W praktyce jednostka musi wykonać ryczałt na bezpiecznym poziomie do 98-102%, co będzie skutkowało stabilizacją finansowania, ale jednocześnie ogranicza możliwości rozwoju w zakresie finansowania działalności jednostki w kontekście poza kontraktami NFZ. Np. świadczenia medyczne związane z porodami są limitowane, lecz po wykonaniu każdego kwartału,

jeżeli urodzeń jest więcej niż określa limit, NFZ dokonuje zapłaty za te świadczenia. Z kolei w zakresie ortopedii (dotyczy endoprotez), opieki długoterminowej czy opieki paliatywnej, które też zgodnie z zawartymi umowami są limitowane, zapłata za usługi wykonane ponad limit uzależniona jest od sytuacji finansowej w centrali NFZ i nie zawsze jest możliwość otrzymania środków w całości za te usługi na rzecz pacjentów. Ryzykiem takiego podejścia jest brak możliwości zwiększenia poza ryczałtem przychodów, gdyż NFZ nie przewiduje ogłaszania konkursów na nowe zakresy świadczonych usług medycznych. Zasadniczym celem działania podmiotów leczniczych realizujących usługi w całości ze środków NFZ jest zaspokojenie w sposób ciągły i trwały potrzeb obywateli w zakresie ochrony zdrowia w ramach gwarantowanych przez państwo świadczeń zdrowotnych. SP ZOZ w związku z bardzo trudną sytuacją finansową, która dotknęła placówkę z okresu 2017-2018, będzie obciążony kosztami kredytu w wysokości 3mln złotych przez okres 5 lat, który w całości przeznaczony został na spłatę zobowiązań wymagalnych.

Powyższe wymaga uwzględnienia wzrostu specjalizacji działalności i usług SP ZOZ w Rypinie i wyboru odpowiednich obszarów usług medycznych dla planowanych specjalizacji jednostki, a także uwzględnienie posiadanych zasobów infrastrukturalnych i kadrowych w celu realizacji specjalistycznych usług. Szczegółowe propozycje specjalizacji obszarów usług jednostki zostały wskazane w rekomendacjach Planu Naprawczego SP ZOZ w Rypinie.

Czas realizacji: kolejne lata obrachunkowe

C. Strukturyzacja planowanych kosztów

1. Optymalizacja kosztów zużycia wyrobów medycznych, leków oraz materiałów diagnostycznych.

Dla przeprowadzenie tego działania przyjęto następujące założenia:

- a) ograniczenie wartości stanów magazynowych poprzez wprowadzenie odpowiedzialności za gospodarowanie lekami i wyrobami medycznymi, w tym krwią, na każdym oddziale oraz przeprowadzanie comiesięcznej inwentaryzacji zapasów w IV kwartale 2019 roku.
- b) zwiększenie częstotliwości zamawiania leków i wyrobów ograniczając tym samym ich magazynowanie w oddziale,
- c) zaopatrywanie pacjentów jedynie w leki i materiały związane z procesem leczenia
- d) i chorobą podstawową,
- e) zawieranie w zakresach drogiego sprzętu jednorazowego i wyrobów medycznych umów użyczenia, tak aby ponosić jedynie koszty zużycia materiałów,
- f) poddanie szczególnej procedurze rozliczenia zużycia materiałów diagnostycznych w powiązaniu z udostępnianiem lub dzierżawą sprzętu diagnostycznego.

W celu ograniczenia kosztów należy prowadzić okresowe kontrole polegające na:

- aktualizacji receptariusza jednostki pod kątem zapewnienia taniego i efektywnego leczenia,
- weryfikacji wielkości minimalnych zapasów leków oddziałowych,
- monitorowanie kosztów leczenia pacjenta na oddziale.

W ramach wdrożenia aktywnego instrumentu kontroli leków wydanych na oddziałach planowane niezbędne jest:

- przeprowadzanie inwentaryzacji w celu urealnienia kosztów i kontroli leków w oddziałach – termin pierwszej inwentaryzacji 31.12.2019 r.
- analizę istotnych odchyłeń w zużyciu leków, nieuzasadnionego wzrostu użycia leków i materiałów medycznych,
- bieżące śledzenie terminu przydatności do zużycia i strat w lekach,
- minimalizacja stanów apteczek oddziałowych.

Podobne rozwiązanie zostanie wdrożone w zakresie racjonalizacji zużycia materiałów diagnostycznych. Z danych z kontroli przeprowadzonej przez NIK w podmiotach leczniczych wynika, że duży wpływ na koszty diagnostyki mają nieterminowo przeprowadzane przeglądy techniczne aparatury i sprzętu medycznego, wykorzystywanego w medycznych laboratoriach diagnostycznych. Ponad 15% aparatury i sprzętu medycznego nie zostało objęte badaniami i kontrolami parametrów pracy, z częstotliwością zalecaną przez producentów i autoryzowane serwisy. W konsekwencji czynności diagnostyki laboratoryjnej wykonywane były przy wykorzystaniu aparatury i sprzętu medycznego stwarzającego ryzyko uzyskania niewiarygodnych wyników badań i zwiększenia zużycia materiałów diagnostycznych. Wprowadzenie dodatkowej kontroli nad procesem zakupu i zużycia materiałów diagnostycznych pozwoli na istotne obniżenie kosztów diagnostyki.

Powyższe działania doprowadzą do ograniczenia kosztów technicznych środków medycznych, leków i materiałów diagnostycznych. Zmniejszony zostanie również stan zapasów w apteczkach oddziałowych oraz w pracowniach diagnostycznych. Działania mają na celu poprawę rotacji zapasów w apteczkach oddziałowych i aptece szpitalnej, a pośrednio obniżenie kosztów zobowiązań.

2. Obniżenie kosztów działalności operacyjnej - optymalizacja kosztów wynagrodzeń

Struktura zatrudnienia i koszty pracy w SP ZOZ w Rypinie uwzględniać powinny sytuację w obszarze wynagrodzeń z tytułu pełnionych dyżurów lekarskich. Dyżury lekarskie pełnione są zarówno w ramach umowy o pracę, jak również umów cywilnoprawnych- aktualnie w ramach działań Planu naprawczego,

przyjmuje się dotychczasowe rozwiązania organizacyjne ze względu m.in. na braki wykwalifikowanego personelu w grupie lekarzy.

Dla przeprowadzenie tego działania przyjęto następujące założenia:

- a) przegląd i ew. negocjowanie nowych warunków umów z usługodawcami (m.in. pranie, obsługa IT, dostawa leków i sprzętu medycznego, naprawy i gwarancje, transport medyczny).
- b) poszukiwanie dostawców tańszych dla wytypowanych grup usług i np. sieciowanie świadczenia usług dla kilku jednostek z udziałem SP ZOZ w Rypinie na dany obszarze lokalnym
- c) poprawa rotacji zapasów oraz ich minimalizacja
- d) wdrożenie systemów monitoringu oszczędnego gospodarowania nośnikami energii

Czas realizacji: 1 październik 2019 r. – 31 grudzień 2021 r.

D. Zwiększenie przychodów

1. Działania dla zwiększenia przychodów SP ZOZ w Rypinie

Dla przeprowadzenie tego działania przyjęto następujące założenia:

- a) rozszerzenie działalności w wybranych obszarach specjalizacyjnych np. rehabilitacja, choroby cywilizacyjne, ortopedia i urazy powypadkowe poprzez wydzielania nowych oddziałów lub łączenie zgodnie z wymogami restrukturyzacji operacyjnej działalności poszczególnych oddziałów SP ZOZ w Rypinie,
- b) przegląd i ewentualne negocjowanie nowych warunków umów z najemcami pomieszczeń Szpitala,
- c) podejmowanie działań zmierzających do wydzierżawienia powierzchni i obiektów dla działalności obsługowej,
- d) analiza i wdrożenie nowego modelu umów outsourcingowych.

Analizie szczegółowej należy również poddawać:

- umowy na świadczenia zdrowotne oraz ich realizację,
- wykorzystanie infrastruktury i zasobów szpitala (m.in. budynki, sprzęt i aparatura medyczna, kadra),
- obłożenie łóżek, czas pobytu na oddziale, czas oczekiwania na zabieg,
- strukturę realizowanych świadczeń,
- warunki rynkowe pod kątem potencjalnych zasobów (np. kadra medyczna), klientów, konkurencji, a także możliwości rozwoju świadczenia nowych usług,
- poziom zużycia sprzętu jednorazowego użytku oraz leków,
- poziom i strukturę realizowanych badań diagnostycznych,

- poziom i strukturę zapasów w magazynie oraz na oddziałach,
- receptariusz szpitalny pod kątem zapewnienia efektywnego leczenia,
- liczbę oraz strukturę leczonych pacjentów, z uwzględnieniem pacjentów spoza województwa kujawsko-pomorskiego, jako element mogący być podstawą do zwiększenia umowy z NFZ

Prowadzenie tych wszystkich analiz w ujęciu kwartalnym oraz powiązanie ich ze sobą pozwoli na podzielenie całokształtu działalności SP ZOZ w Rypinie na działalności opłacalne i nieopłacalne, wskaże na zagrożenia dla jednostki oraz działania rozwojowe. Pozwoli to na podejmowanie decyzji dotyczących posiadanego majątku oraz jego przyszłego przeznaczenia i tym samym zwiększenia przychodów z działalności SP ZOZ w Rypinie. Wyniki analiz wsparte sytuacją rynkową pozwolą na określenie kierunków rozwoju, rodzaju oraz struktury planowanych do realizacji dalszych świadczeń zdrowotnych.

Prowadzona przez szpital polityka powinna się opierać na zasadzie zwiększania przychodów przy jednoczesnej optymalizacji i obniżaniu poziomu kosztów. W tym zakresie pomocne jest wprowadzanie norm, standardów, procedur oraz limitów, a także prowadzenie na bieżąco analiz porównawczej na poziomie ogólnym i szczegółowym (rozpoznanie, procedur, personel).

Optymalizowanie poziomu przychodów powinno wyrażać się przede wszystkim dążeniami Dyrekcji SP ZOZ w Rypinie do zwiększenia kontraktu z NFZ oraz przychodów z innych źródeł. Właściwym działaniem byłoby przeprowadzenie konsultacji z Oddziałem Wojewódzkim NFZ, który na podstawie opracowanej mapy świadczeń, mógłby wskazać świadczenia deficytowe na danym terenie oraz ogłosić konkurs ofert dający szansę rozwoju placówki oraz zwiększenie jej budżetu.

Działalności SP ZOZ w Rypinie nie należy ograniczać jedynie do realizacji świadczeń dla NFZ. Konieczne jest ciągle dążenie do zwiększenia udziału w budżecie przychodów z innych źródeł, tj. sprzedaży usług osobom prywatnym, innym placówkom służby zdrowia, innym instytucjom i organom administracji rządowej (np. prewencja rentowa ZUS, świadczenia wysokospecjalistyczne MZ). Kolejnym aspektem zwiększenia przychodów jest ubieganie się w NFZ o zwiększenie ryczałtu na Oddział Pomocy Doraźnej. Szansą a zarazem zagrożeniem jest położenie szpitala na skrzyżowaniu dwóch ruchliwych dróg. Z jednej strony jest to okazja na zwiększenie przychodów, ale z drugiej strony może to być powód wzrostu kosztów.

Niezbędne jest także dopasowanie kosztów, w tym przede wszystkim wynagrodzeń, do poziomu adekwatnego do wysokości uzyskiwanych przychodów. Poziom kosztów powinien uwzględniać możliwości placówki oraz płaćnika.

Ponadto w celu zwiększenia przychodów jednostki niezbędne jest dopasowanie struktury i zakresu świadczeń zdrowotnych do zgłaszanych potrzeb (liczba pacjentów, osobodni, obłożenie łóżek) oraz możliwości płatniczych NFZ.

Czas realizacji: 1 październik 2019 r. – 31 grudzień 2022 r.

VII. DZIAŁANIA NAPRAWCZE - INWESTYCYJNE

7.1. Charakterystyka sytuacji inwestycyjnej

W zakresie sytuacji SP ZOZ w Rypinie dotyczącej inwestycji, głównie w obszarze infrastrukturalnym i inwestycji w sprzęt i nieruchomości na sytuację SP ZOZ mają wpływ następujące czynniki, określające zdolność inwestycyjną jednostki:

1. Konieczność spłaty zobowiązań i pożyczek z 2018 roku oraz 2019 roku głównie z tytułu zaciągniętego kredytu, którego odsetki dodatkowo obciążają koszty działalności SP ZOZ w Rypinie (szpitala) i przewyższają planowane przychody.
2. Brak możliwości zwiększenia wartości ryczałtów szpitalnych do poziomu wartości wzrostu kosztów działalności szpitali.
3. Brak możliwości zwiększenia poza ryczałtem przychodów, NFZ nie przewiduje ogłaszania konkursów na nowe zakresy świadczonych usług medycznych, co na tym etapie znacznie ogranicza zdolności pozyskiwania nowych przychodów do SP ZOZ w Rypinie.
4. Wzrost ponoszonych kosztów z tytułu przeglądów technicznych i napraw sprzętu medycznego, ambulansów.
5. Wzrost cen energii, paliw, co skutkuje wzrostem cen towarów usług obcych.

Bezpośredni wpływ na generowanie zdolności inwestycyjnej SP ZOZ w Rypinie posiada w dużej mierze realizacja działania inwestycyjnego rozpoczętego w 2017 roku pn: Budowa Oddziału Rehabilitacji z Przychodnią AOS i POZ oraz modernizacja Oddziału Dziecięcego”. Całkowity koszt inwestycji wynosi 8 975 259,53 zł brutto, według kosztorysu sporządzonego w 2017 roku. Poziom dofinansowania ze środków europejskich stanowi kwotę 4.800.000zł, środki własne to kwota 4.175.259,53zł. Zakończenie zadania określone zostało na miesiąc luty 2021 r. Modernizacja oddziału dziecięcego wraz z zakupem sprzętu medycznego została przeprowadzona. Poniesione nakłady w wysokości 1.024.762,99zł zostały rozliczone, z Regionalnego Programu Operacyjnego, otrzymano 523.814,73zł dofinansowania.

Do realizacji pozostał etap budowy oddziału rehabilitacji i jego wyposażenie w sprzęt medyczny, wraz z zaplanowaną w tym samym obiekcie, Przychodnią z podstawową i specjalistyczną opieką medyczną. Szacunkowo na te zakres zabezpieczyć jednostka musi 3.674.311,27 zł środków własnych bądź pozyskać finansowanie zewnętrzne. Rezygnacja z dokończenia tego zadania skutkować będzie zwrotem otrzymanych środków europejskich wraz z odsetkami do Urzędu Marszałkowskiego. Aktualnie trwają negocjacje dotyczące optymalizacji projektu w zakresie m.in. zaprojektowanej kubatury w kierunku rezygnacji z II piętra , co pozwoli na ponowne kosztorysowanie i zwymiarowanie projektu, a tym samym zapewnienie zdolności realizacji dotacji.

Projekt realizowany jest w ramach perspektywy finansowej 2014-2021. Jego zakończenie jest kluczowe dla możliwości zwiększenia świadczeń w obszarze rehabilitacji i specjalistycznej opieki medycznej. Z jednej strony ma kluczowe znaczenie dla rozwoju SP ZOZ w Rypinie pod względem inwestycyjnym w zakresie dyspozycji infrastrukturą i wyposażeniem, poprawiającego zdolność realizacji planów rozwojowych SP ZOZ w Rypinie, z drugiej generuje konieczność zaangażowania środków własnych, co przy obecnym poziomie zadłużenia jednostki stanowi trudność finansową. Konieczne jest zatem włączenie do projektu partnerów finansowania np. inne JST, czy instytucje finansowe lub uzyskanie gwarancji Banku Gospodarstwa Krajowego na wkład własny do projektu, czy włączenie partnera w formule publiczno-prywatnej.

W perspektywie finansowej 2007-2014 SP ZOZ w Rypinie dokonał już inwestycji z wykorzystaniem środków europejskich, które tworzą bazę rozwoju inwestycyjnego i były elementem zwiększającym potencjał inwestycyjny jednostki. Projekty dofinansowania dotyczyły:

1. Zakupu sprzętu medycznego dla celów opieki koordynowanej w SP ZOZ w Rypinie
Umowa na kwotę: 397596,17zł, dotacja 198798,08 zł, realizacja do czerwca 2018 roku.
2. Nowa Jakość Usług - Oddział Rehabilitacji Medycznej w SP ZOZ w Rypinie, wartość projektu 3 384 847,44 zł, kwalifikowalne 3 235 581,44 zł, dofinansowanie 2 070 772,12 zł
3. Modernizacja Szpitala Powiatowego w Rypinie, wartość projektu 2 608 418,57 zł, dofinansowanie 1 509 143,63 zł, ostatnia kwiecień 2016 r.
4. System Zarządzania lekami wraz z elektronicznym obiegiem dokumentacji medycznej w SP ZOZ w Rypinie, wartość projektu 449 284,81 zł, dotacja 320 107,50 zł, zakończona realizacja czerwiec 2015 r.

Łączna wartość pozyskanego dofinansowania UE na inwestycje w ramach perspektywy finansowej 2017 -2014 wyniosła 4 098 821,33 zł.

Obecnie SP ZOZ w związku z bardzo trudną sytuacją finansową, która dotknęła placówkę z okresu 2017-2018, będzie obciążony kosztami kredytu w wysokości 3 mln złotych przez okres 5 lat, który w całości przeznaczony został na spłatę zobowiązań wymagalnych, co oznacza ograniczenie zdolności finansowej wykonalności inwestycji. Koniecznym jest, zatem przyjęcie w ramach niniejszego Planu działań dla wdrożenia inwestycji w oparciu o pozyskanie partnerów finansowych, instytucje bankowe lub samorządowe, jako partnerów projektów inwestycyjnych i modernizacyjnych infrastruktury szpitalnej, a także inwestycji w doposażenie jednostki w nowy sprzęt, urządzenia medyczne oraz wyposażenie.

Aktualny Plan zadań inwestycyjnych na 2019 r. w zakresie zakupów przedstawia się następująco:

Tabela. Plan inwestycyjny SP ZOZ w Rypinie 2019 r.

Lp.	Wyszczególnienie	Kwota PLN
1.	Sterylizator parowy na potrzeby centralnej sterylizacji SP ZOZ z wyposażeniem i pracami dostosowawczymi w miejscu lokalizacji.	220000,00
RAZEM		220000,00

Źródło danych: dane SP ZOZ w Rypinie

W tym zakresie niezbędne jest przeprowadzenie audytu dotacyjnego określającego Karty Projektów, potencjalne ramy planowanych inwestycji i zabezpieczenie modelu finansowania inwestycji, jako projektów inwestycyjnych jednostki. Wskaże to czy posiadany potencjał jest wystarczający na możliwego finansowania projektów, a także ograniczy ryzyka związane z przygotowaniem i następnie wdrożeniem projektów inwestycyjnych jednostki.

Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Rypinie jest jednostką sektora finansów publicznych. Unormowanie prawne w zakresie prowadzenia i funkcjonowania SP ZOZ-ów reguluje Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r, o działalności medycznej (tekst jednolity Dz.U. Nr 112 z 2011 r, poz.654 z póź. zm.) Podstawą monitorowania gospodarki finansowej publicznego zakładu opieki zdrowotnej jest plan finansowy, w którym powinny być także uwzględnione źródła finansowania i wkładu własnego dla ew. projektów z dofinansowaniem UE. SP ZOZ świadczy usługi medyczne pacjentom w zakresie: podstawowej opieki zdrowotnej, podstawowego zabezpieczenia szpitalnego, leczenia szpitalnego w zakresie ortopedii-zabiegi endoprotezoplastyki i chirurgii jednego dnia-operacje zaćmy, ambulatoryjnej specjalistycznej opieki medycznej, ratownictwa medycznego, opieki długoterminowej, opieki paliatywno-hospicyjnej, stomatologii, psychiatrii i rehabilitacji. Zakres tych usług określa kontrakt podpisany z Narodowym Funduszem Zdrowia Oddział w Bydgoszczy. Biorąc pod uwagę zakres kontraktowy NFZ w obszarach tych usług, powinny być poszukiwane dodatkowe możliwości finansowania działalności w tym także inwestycyjni, co będzie uwzględnione przy ocenie projektów jednostki przez NFZ, mając na celu rozszerzenie zakresu świadczonych usług i możliwości zabezpieczenia dochodów jednostki, w części zabezpieczających także zdolność dla finansowania inwestycji jednostki i wkład własny, niezbędny chociażby na kontynuację projektu inwestycyjnego „Budowa Oddziału Rehabilitacji z Przychodnią AOS i POZ oraz modernizacja Oddziału Dziecięcego”.

7.2. Plan działań naprawczych- inwestycje

Inwestycje dotyczące infrastruktury obiektu i zakupu niezbędnego wyposażenia jednostki stanowią warunek uzyskania przychodów, które pozwolą na generowanie zdolności do ich częściowego przeznaczenia na realizację działań rozwojowych. Doposażenie w aparaturę medyczną jest też niezbędnym warunkiem prowadzenie kontraktowania z NFZ. Użytkowane urządzenia wymagają konserwacji z uwagi na eksploatację i odnowę urządzeń, co jest elementem działań w obszarze inwestycji.

W ramach planu naprawczego niezbędne jest zaplanowanie inwestycji w dwóch obszarach:

1. Infrastrukturalnym
2. Technologicznym

W obszarze zapewnienia odpowiedniej dla realizowanego zakresu świadczeń i usług medycznych SPOZ w Rypinie niezbędne jest posiadanie odpowiedniej infrastruktury zarówno technicznej: obiektów i nieruchomości oraz urządzeń: wyposażenia i aparatury medycznej. Inwestycje te stanowić powinny planowane sukcesywnie zakupy, często pojedynczych urządzeń i aparatury. Stanowiąc powinny także element realizowanych projektów inwestycyjnych i modernizacyjnych. W zakres inwestycji infrastrukturalnych wchodzić powinny także inwestycje w zakresie efektywności energetycznej i systemów zasilania obiektów. Potrzeby w tym względzie jest audyt energetyczny umożliwiający uzyskanie dofinansowania w ramach programów ochrony środowiska, energetyki oraz efektywności energetycznej realizowanych z dopłat Narodowego oraz Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska. Postęp w zakresie diagnostyki i terapii powoduje konieczność stałego unowocześniania sprzętu medycznego i wprowadzania nowych rozwiązań technicznych. Zaznaczyć należy, iż wykorzystywana przez szpital aparatura i sprzęt medyczny wymaga coraz większych nakładów odtworzeniowych.

W obszarze technologicznym niezbędne są inwestycje integrujące systemy IT, w obszarze cyfryzacji usług oraz systemów automatyki i sterowania, co przyniesie korzyści w postaci ograniczenia kosztów zarządzania infrastrukturą oraz zapewnienia zintegrowanych systemów informatycznych dla funkcjonowania jednostki.

Tabela Proponowane zakresy inwestycji SP ZOZ w Rypinie

Lp	Rodzaj inwestycji	Zakładany zakres inwestycji-przedmiot inwestycji
1.	Realizacja inwestycji wynikających z zakresu dostosowania do przepisów Ministerstwa Zdrowia odnośnie	Modernizacja pomieszczeń Modernizacja ciągów komunikacyjnych Modernizacja sal Remonty instalacja obiektów

	wymogów infrastruktury obiektów	Infrastruktura techniczna pomieszczeń i obiektów medycznych Infrastruktura zaplecza
2.	Doposażenie w sprzęt i urządzenia medyczne	Zgodnie z Planem Finansowym
3.	Infrastruktura IT i doposażenie w systemy automatyki i zabezpieczeń energetyki	Zgodnie z planem cyfryzacji usług SP ZOZ w Rypinie
4.	Infrastruktura techniczna ochrony środowiska i efektywności energetycznej	Zgodnie z audytem energetycznym obiektów SP ZOZ w Rypinie

Źródło danych: opracowanie własne na podstawie danych SP ZOZ w Rypinie

Dla realizacji zaleceń Planu Naprawczego SP ZOZ w Rypinie w zakresie inwestycji, przyjąć należy, jako celowe:

1. Poszukiwanie wszelkich możliwości i źródeł pozyskania środków inwestycyjnych (np. środki UE, środki z programów celowych, środki krajowe, programów profilaktyki, inwestycji środowiskowych, inne) jest jednym z celowych działań, jakie należy podejmować dla rozwoju SP ZOZ w Rypinie. Rozwój placówki, pomimo trudnej sytuacji finansowej jednostki, determinować, będą, bowiem inwestycje, bez których nie ma możliwości ekspansji, a dla utrzymania wypracowanej pozycji rynkowej konieczne jest ciągłe odnawianie aparatury medycznej oraz infrastruktury szpitalnej.
2. Poza inwestycjami infrastrukturalnymi w oparciu o dofinansowanie UE, SP ZOZ powinien w ramach działań podjąć rozmowy dla pozyskiwania finansowych partnerów dla realizacji inwestycji poprawiających jakość świadczenia usług i ofertę hospitalizacyjną. Wyśitek inwestycyjny w tym zakresie powinien się koncentrować w obszarze zidentyfikowanych nisz konkurencyjnych rynku usług medycznych, mając na uwadze także jednostki ochrony zdrowia działające w otoczeniu SP ZOZ w Rypinie m.in. w ośrodkach typu Brodnica, Lipno.
3. Należy w szerszym zakresie podjąć działania zmierzające do budowy partnerstw projektowych o inwestycyjnym charakterze włączając instytucje finansowe, JST, które koncentrować będą się głównie na inwestycjach rozwojowych oraz modernizacyjnych czy technologicznych, co przyczyni się do optymalizacji kosztów realizacji usług np. w oparciu o zintegrowanie inwestycji systemu informatycznego. Potencjał inwestycyjny określają także niezbędne nakłady na zakupy aparatury, konserwację aparatury i urządzeń oraz zakupy sprzętu medycznego, które

powinny stanowić także część projektów z udziałem partnerów inwestycyjnych lub finansowych szpitala

4. Należy w szerszym niż dotychczas stopniu eksploatować pola możliwości do pozyskania zewnętrznych źródeł finansowania działalności i rozwoju SP ZOZ dotąd niewykorzystywanych m.in. uruchomić w toku negocjacji z Bankiem Gospodarstwa Krajowego (BGK) poręczenia i gwarancje dla projektów z ew. dofinansowaniem UE lub zagwarantowanie udziału w zakresie wkładu własnego z dostępnych mechanizmów gwarancyjnych BGK.
5. Aktywizacja zewnętrznych źródeł finansowania dotyczyć powinna także:
 - programów krajowych m.in. programów Ministerstwa Zdrowia w zakresie działalności szpitali powiatowych i realizacji przez te placówki zadań w zakresie świadczeń oddziałów ratunkowych czy opieki świątecznej i nocnej, jako elementu zdrowotnej sieci placówek w regionie.
 - podjąć należy rozmowy w zakresie pozyskania środków z funduszami celowymi, Fundusz Sprawiedliwości – finansowanie np. sprzętu i aparatury dla celów diagnostyki, Polski Fundusz Rozwoju dla inwestycji w projekty medyczne i inwestycje.
 - wykorzystany dla celów inwestycyjnych powinien być także dostępny dla Rypina program dla miast w ramach Strategii Odpowiedzialnego Rozwoju oferujący preferencje przy pozyskiwaniu dofinansowania ze środków krajowych i UE. Projekty SP ZOZ w Rypinie stanowić powinny część pakietu dla miasta przygotowanego wspólnie z udziałem JST i skierowanego do Ministerstwa Inwestycji i Rozwoju celem gwarantowania dofinansowania dla zakontraktowanych w ramach programu dla miast średniej wielkości inwestycji Rypina.
 - planowane projekty inwestycyjne SP ZOZ w Rypinie mogą również uzyskać wsparcie w ramach nowej perspektywy finansowania za pomocą Mechanizmu Norweskiego. Ministerstwo Zdrowia jest operatorem programu „Zdrowie”, wdrażanego we współpracy z Norweskim Dyrektoriatem do Spraw Zdrowia. Budżet tego programu to ponad 23,5 miliona euro (20 milionów euro stanowią środki Norweskiego Mechanizmu Finansowego i ponad 3,5 miliona euro wkład krajowy. Program „Zdrowie” oferuje szerokie spektrum działań w obszarze telemedycyny i polityki e-zdrowia, zdrowego stylu życia dzieci i młodzieży, z uwzględnieniem opieki psychiatrycznej. Niezbędne jest przygotowanie propozycji SP ZOZ w Rypinie w tym zakresie i w ślad za uzgodnieniami z Ministerstwem Zdrowia konkretnych propozycji projektowych.

- ponadto w większym stopniu podjąć należy działania zmierzające do włączenia SP ZOZ w Rypinie w programy profilaktyki medycznej Ministerstwa Zdrowia oraz programy specjalistyczne.
- kolejnym źródłem finansowania infrastruktury powinny być programy środowiskowe zarządzane przez Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej i Wojewódzkie Fundusze Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej oraz programy Efektywności Energetycznej, pozwalają one na zaangażowanie środków w obszar zrównoważonego rozwoju, gospodarki odpadowej, efektywności energetycznej obiektów, czy instalacji technicznych ochrony środowiska jednostki.
- SP ZOZ w Rypinie powinien eksploatować także formułę partnerstwa publiczno-prywatnego dla projektów inwestycyjnych jednostki, także przy udziale JST.

Ważnym elementem programu rozwoju inwestycji powinny być także przedsięwzięcia podejmowane w ramach współpracy z fundacjami celowymi angażującymi się w działania zdrowotne np. fundacja PZU, Orlen czy innych podmiotów.

W celu dokonania innych inwestycji w szpitalu, głównie związanych z poprawą jakości obsługi pacjentów, w tym przeprowadzenia niezbędnych remontów oddziałów, konieczne jest budowanie partnerstw finansowych jednostek samorządu terytorialnego, czyli Powiatu Rypińskiego, Miasta Rypin, urzędów gmin w powiecie, a także władz wojewódzkich i krajowych dla uzyskanie środków z funduszy celowych oraz udział w medycznych programach ministerialnych. Innym możliwym źródłem finansowania potrzeb szpitala są fundacje i inne.

Podjąć należy także działania inne działania inwestycyjne w zakresie wewnętrznym funkcjonowania SP ZOZ w Rypinie w kierunku rozwoju produktów o dużym potencjale sprzedaży - poprzez inwestycję zwiększającą bazę infrastrukturalną SP ZOZ zgodnie z opracowanym planem inwestycyjnym i finansowym.

Niezbędny jest także przegląd umów w zakresie obsługi i utrzymania infrastruktury technicznej przez odpowiedni zespół SP ZOZ utrzymania infrastruktury

W zakresie działań efektywności energetycznej pojąć należy m.in. inwentaryzację źródeł światła i wymiana starych żarowych źródeł światła na terenie SP ZOZ w Rypinie na nowe oświetlenie LED oraz wprowadzenie automatyki sterowania systemami energetycznymi przy jednoczesnych inwestycjach w efektywność energetyczną infrastruktury i obiektów z udziałem programów ochrony środowiska.

Optymalizacja dotyczyć powinna także kosztów inwestycji i eksploatacji aparatury medycznej i urządzeń w wyniku inwestycji w systemy IT i technologii cyfryzacyjnych, celem zintegrowania systemów IT jednostki i zarządzania usługami z wykorzystaniem ICT:

- optymalizacja procesów zakupów nowego sprzętu medycznego,
- optymalizacja kosztów usług serwisowych,
- docelowe obniżenie w latach następnych kosztów obsługi sprzętu medycznego,
- analizowanie rynku przed każdym zakupem nowego urządzenia.

Planowanym działaniem powinna być stała modernizacja i zakup specjalistycznej aparatury medycznej, sprzętu medycznego oraz wyposażenia medycznego jednostki.

Realizacja działań inwestycyjnych zarówno o charakterze inwestycji infrastrukturalnych i rozwojowych oraz inwestycji wewnętrznych jednostki przyczynią się do: podniesienia jakości świadczeń medycznych, bezpieczeństwa życia pacjentów leczonych operacyjnie, tworzenia lepszych warunków pobytu i poprawy wizerunkowej jednostki, a także obniżenia kosztów eksploatacyjnych. Dzięki realizacji Planu możliwe będzie zwiększenie dostępności i jakości specjalistycznych świadczeń zdrowotnych. Nowoczesny, wysokospecjalistyczny sprzęt medyczny umożliwi z kolei przeprowadzanie nowych, rodzajów zabiegów medycznych.

VIII. DZIAŁANIA NAPRAWCZE – ORGANIZACYJNE

Struktura organizacyjna SP ZOZ w Rypinie jest typowa dla tego typu jednostek. Z uwagi na wysokie koszty funkcjonowania zespół kierujący pracami szpitala został ograniczony do minimum i składa się z:

- P.O. Dyrektora/Dyrektor ds. Medycznych
- Zastępcy Dyrektora ds. Ekonomiczno-Finansowych/Główny Księgowy,
- Naczelnej Pielęgniarki,
- Kierowników jednostek i komórek organizacyjnych.

Z uwagi na kompleksowość zarządzania Samodzielnym Publicznym Zakładem Opieki Zdrowotnej rekomenduje się rozdzielenie funkcji Dyrektora Zarządzającego i Dyrektora ds. Medycznych. Powołanie nowego Dyrektora Zarządzającego, do którego obowiązków należeć będzie m. in.:

- planowanie, organizowanie i nadzorowanie działalności SP ZOZ,
- zwierzchnictwo nad personelem,
- nadzór nad gospodarowaniem środkami finansowymi i rzeczowymi,
- negocjacje umów z podmiotami zewnętrznymi,
- planowanie i realizacja strategii,
- reprezentowanie jednostki na zewnątrz,
- współdziałanie z instytucjami administracji państwowej i samorządowej, zakładami opieki,
- zdrowotnej i innymi organizacjami,
- wykonywanie zadań zleconych przez organ założycielski,
- współdziałanie z Radą Społeczną SP ZOZ.

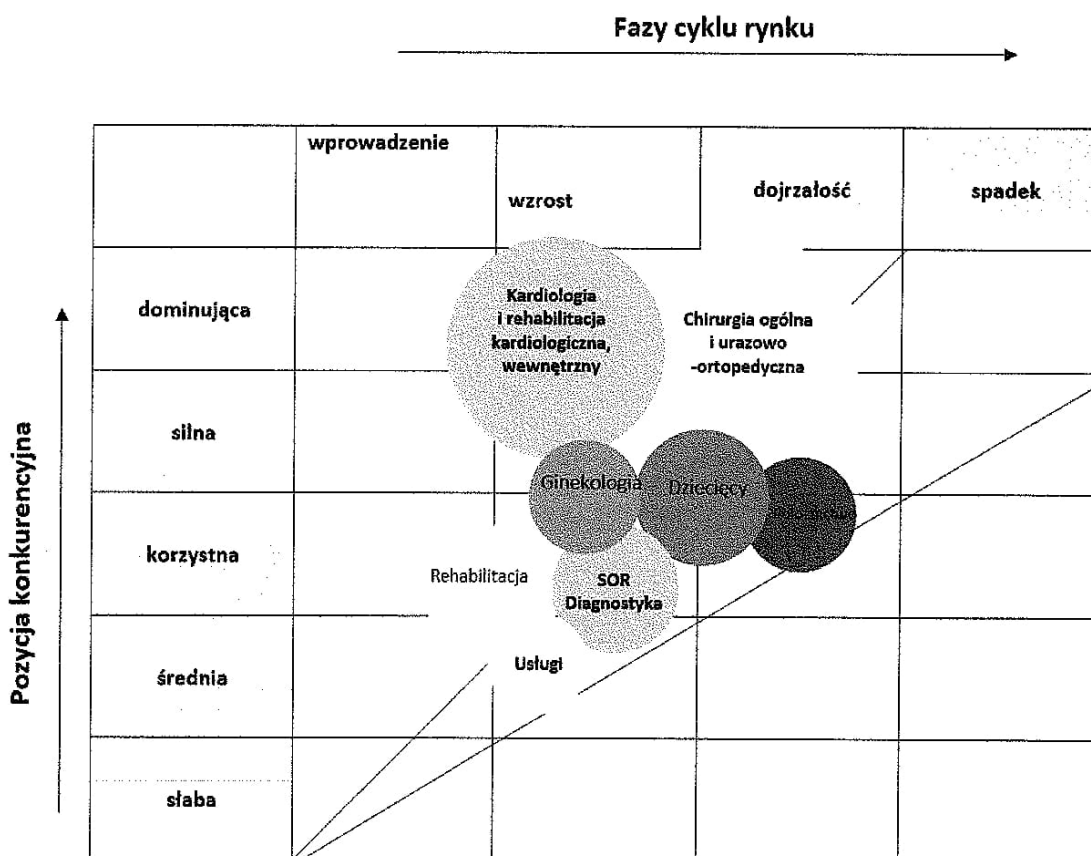
Kolejnym elementem działań naprawczych w zakresie organizacji pracy SP ZOZ jest poprawa warunków pracy pracowników jednostki poprzez przygotowanie i przeprowadzenie badania satysfakcji Pracowników oraz bieżące monitorowanie wyników ankiet. Umożliwi to dokładne zrozumienie problemów i oczekiwań kadry pracowniczej i dalszą analizę kierunku działań naprawczych w zakresie organizacji i zarządzania szpitala.

IX. DZIAŁANIA NAPRAWCZE – USŁUGI MEDYCZNE I NIEMEDYCZNE

9.1. Analiza konkurencyjności usług SP ZOZ w Rypinie na rynku usług medycznych

Analiza konkurencyjności na rynku usług oferty SP ZOZ w Rypinie, w szczególności w porównaniu do podobnych jednostek zlokalizowanych w okolicy tj. Brodnica, Lipno, pozwoliła na wskazanie dostosowania profilu obecnej i przyszłej działalności do perspektyw rozwoju rynku medycznego w regionie. Stanowi to warunek możliwego ukierunkowania działań naprawczych na możliwości pozyskania przychodów jednostki. W zakresie tym należy uwzględnić kluczowe elementy decydujące o przyszłym rozwoju poszczególnych produktów lub usług SP ZOZ w Rypinie i wzmocnieniu pozycji konkurencyjnej SP ZOZ w Rypinie w poszczególnych obszarach. Uwzględniono przy tym stopień konkurencyjności i pozycję na mapie usług najważniejszych obszarów działalności SP ZOZ w Rypinie, co przedstawiono za pomocą następującej macierzy.

Rys. Pozycja konkurencyjna SP ZOZ w Rypinie na rynku usług medycznych



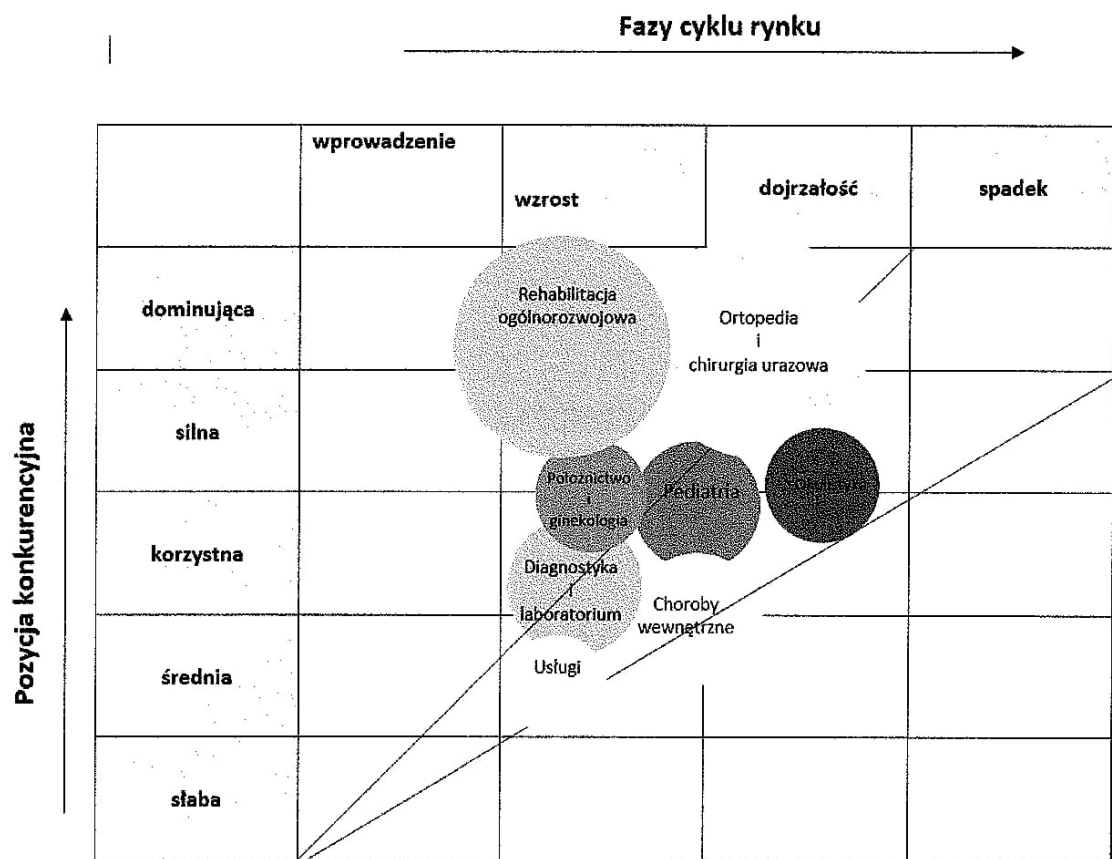
Źródło danych: opracowanie własne

W powyższej macierzy analizy konkurencyjności usług medycznych SP ZOZ w Rypinie faza cyklu rynku zawiera cztery fazy: wprowadzenie, wzrost, dojrzałość, spadek. Każdą z tych faz charakteryzują odmienne cechy organizacyjne i finansowe, wpływające na wybór odmiennej strategii działania. Większość usług SP ZOZ w Rypinie znajduje się w segmentach rynku medycznego o wzrostowym lub dojrzałym charakterze.

Wymiar „Pozycja konkurencyjna” ma podział w skali pięciostopniowej: pozycja dominująca, silna, korzystna, średnia, słaba. Wyznacza ona przede wszystkim pozycję konkurencyjną SP ZOZ obecności na rynku usług medycznych i możliwości realizacyjne. Większość realizowanych usług przez SP ZOZ znajduje się od średniej do silnej.

Usługi oferowane przez SP ZOZ w Rypinie zostały oznaczone kołami z nazwami poszczególnych obszarów usług medycznych w wielkości wynikającej z analizy świadczeń medycznych i usług zawartej w Informacji z przebiegu wykonania planu finansowego SP ZOZ w Rypinie I półrocze 2019, Rypin 2019 r. Wielkość rynku, na którym działa SP ZOZ w Rypinie została określona ilością świadczeń wykonanych w I półroczu 2019 r., określona sumą kontraktów uzyskanych z NFZ i porównanych do świadczeń jednostek w lokalizacji lokalnej tj. Brodnica, Lipno.

Rys. Pozycja konkurencyjna SP ZOZ w Rypinie na rynku usług medycznych po wdrożeniu działań naprawczych



Źródło danych: opracowanie własne

Powyższa macierz została zaktualizowana o prognozowane zmiany wynikające z rekomendowanych działań naprawczych w zakresie zmiany oferty usług medycznych dla SP ZOZ w Rypnie. Tak zbudowana macierz pozwala na określenie strategii usługowej i produktowej SP ZOZ w Rypnie. Usługi znajdujące się nad pierwszą górną linią powinny zostać objęte strategią naturalnego rozwoju. Dla usług pomiędzy liniami, zleca się selektywne inwestowanie. Usługi poniżej dolnej linii przeznaczone są do zasadniczej reorganizacji lub likwidacji.

Przedstawiona macierz wskazuje, że strategicznymi kierunkami rozwoju SP ZOZ w Rypnie powinny pozostać obszar rehabilitacji ogólnorozwojowej oraz ortopedii wraz z chirurgią urazową. Kolejnym poziomem powinny być zmodernizowane obszary usług okulistyki, pediatrii, ginekologii i położnictwa. Jako oferty warte rozwoju należy uznać m.in. diagnostykę i laboratorium, a rozważenia wymaga obszar chorób wewnętrznych i geriatry. Rozwojowe pozostają też usługi medyczne SP ZOZ w Rypnie.

Uwzględniając wnioski z macierzy należy przyjąć, iż rozwijane powinny być uzupełniająco nowe elementy kluczowych obszarów usług wzmacniające ofertę np. w zakresie rehabilitacji, oferty opieki

ortopedycznej i okulistycznej. Istnieje możliwość pozyskania finansowani NFZ w tym zakresie np. potencjał opieki pourazowej , leczenia traum ,czy rehabilitacji w kierunku opieki i endoprotez, należy rozwijać w kierunku procedur planowych. W tym obszarze w związku z wzrastającym zapotrzebowaniem na świadczenia w wyniku starzenia się społeczeństwa, powoduje szanse na pozyskiwania kontraktów NFZ, a także pozyskiwanie komercyjnych pacjentów.

Ponadto w związku z sytuacją demograficzną należy modyfikować obszar położnictwa do poziomu odpowiadającemu obecnemu i przewidywanemu malejącemu zapotrzebowaniu na te świadczenia.

9.2. Rozwój komercyjnych świadczeń medycznych

Rozwój komercyjnych świadczeń medycznych stanowić powinien równoległą płaszczyznę budowania możliwości oferty usług na rynku usług medycznych przez SP ZOZ w Rypinie. Zapotrzebowanie na oferowanie możliwości świadczeń komercyjnych wzrasta ze względu na:

- niewystarczające finansowanie świadczeń w ramach powszechnego ubezpieczenia zdrowotnego i występujące w związku z tym kolejki do niektórych zabiegów planowych i porad specjalistycznych,
- stopniowo rosnącą grupę osób mogących finansować usługi w systemie komercyjnym,
- spodziewany rozwój rynku prywatnych ubezpieczeń zdrowotnych.

9.3 Plan działań naprawczych w zakresie usług medycznych i niemedycznych

Poniżej przedstawiono główne kierunki działań naprawczych w zakresie usług medycznych i niemedycznych.

9.3.1.Modyfikacja oferty medycznej SP ZOZ w Rypinie

Modyfikacja oferty medycznej powinna dotyczyć rozwoju kierunków specjalizacji i warunków możliwego kontraktowania dla tych usług w ramach NFZ. Wiązać powinno się to z analizą mapy rynku usług i pozycji na tym rynku oferty medycznej SP ZOZ w Rypinie.

Jednym z podstawowych kierunków działań w zakresie naprawczym jest określenie kierunków rozwoju oferty medycznej SP ZOZ w Rypinie.

Podstawowe założenia do aktualizacji kierunków rozwoju oferty medycznej SP ZOZ w Rypinie to:

- f. Pierwszym filarem zgodnie z obecną i docelową mapą konkurencyjności rynku medycznego i pozycji SP ZOZ w Rypinie zakłada się, iż jednostka powinna zabezpieczać w mieszkańców powiatu w zakresie:
- a) chirurgii ogólnej, chirurgii urazowo-ortopedycznej z opcją wprowadzenia do oferty medycznej komercyjnych zabiegów w zakresie endoprotezoplastyki, artroskopii stawów kolanowego i barkowego, co wpłynie na poprawę wyników i efektywność zasobów,
 - b) rehabilitacji ogólnoustrojowej, na które istnieje rosnące zapotrzebowanie z uwagi na demografię lokalnej społeczności.
- II. Drugim filarem stać się powinny rozwijane przez SP ZOZ w Rypinie kolejne usługi medyczne:
- a) rozwój i wprowadzenie do mapy usług oferty nielimitowanych zabiegów operacji zaćmy,
 - b) rozwój pediatrii o laryngologię dziecięcą,
 - c) rozwój usług w obszarze geriatry,
 - d) zwiększenie zainteresowania pacjentek korzystaniem z oddziału ginekologiczno-położniczego.
- III. Trzecim filarem w obszarze medycznym powinny być usługi medyczne w obszarze poradni, laboratorium, RTG, TK, USG, mammografii i echa serca.

Plan naprawczy w obszarze medycznym obejmować powinien m.in. kierunki ujęte w poniższym zestawieniu.

Tabela Główne kierunki planu naprawczego w obszarze medycznym SP ZOZ w Rypinie

Obszar działalności medycznej SP ZOZ w Rypinie	Wskazanie
	Uwagi
oddział wewnętrzny	<ul style="list-style-type: none"> • rozwijanie dotychczasowej działalności • przeniesienie części pacjentów niewymagających hospitalizacji z owrzodzeniami troficznymi do leczenia ambulatoryjnego
oddział chirurgii ogólnej	<ul style="list-style-type: none"> • rozwinięcie świadczeń usług „1-go dnia”
oddział chirurgii urazowo-ortopedycznej	<ul style="list-style-type: none"> • rozwój oferty o zabiegi komercyjne, takie jak endoprotezoplastyka i artroskopie
oddział rehabilitacyjny	<ul style="list-style-type: none"> • rozwój oferty, możliwe zwiększenie potencjału usługowego i

	poszerzenie portfolio usług
oddział ginekologii i położnictwa	<ul style="list-style-type: none"> • rozwój oferty, aby zachęcić kobiety do rodzenia w szpitalu (działania wizerunkowe oraz oferta kompleksowa)
Oddział noworodkowy	<ul style="list-style-type: none"> • rozwijanie dotychczasowej działalności
Oddział rehabilitacji i ortopedii	<ul style="list-style-type: none"> • doprowadzenie do znacznego wzrostu zamówień w ramach NFZ, wnioski i negocjacje z NFZ • usługi komercyjne
Poradnie specjalistyczne	<ul style="list-style-type: none"> • podjęcie próby renegocjacji ilości zamówień w ramach NFZ, negocjacje rozszerzenia działań i programów profilaktyki, takich jak badania jelita grubego powiązane z badaniami laboratoryjnymi

Źródło danych: opracowanie własne

Docelowy program medyczny zakładu powinien być ściśle powiązany i współzależny od przyszłych planów zagospodarowania nieruchomości oraz planów inwestycyjnych. Niektóre oddziały dysponują nadmiernym lub niedostatecznym w stosunku do realnych potrzeb zasobem łóżek.

Organizacja funkcji medycznych SP ZOZ i pozostałych jest zasadniczo właściwa obejmujące odpowiednią koncentrację doraźnej pomocy medycznej, diagnostyki i bloku operacyjnego.

Dalsze działania naprawcze w obszarze medycznym będą miały charakter uzupełniający do planowanych modyfikacji i reorganizacji w sferze medycznej i usług medycznych SP ZOZ w Ryplinie. Dotyczyć one będą przede wszystkim:

1. Skrócenie średniego pobytu w oddziałach krótkoterminowych

Można wskazać na możliwości skrócenia wskaźnika czasu średniego pobytu na oddziałach krótkoterminowych takich jak chirurgia, chirurgia urazowo-ortopedyczna oraz wewnętrzny. Będzie to związane głównie ze zmianą sposobów działań lekarskich w zakresie organizacji procesu diagnozowania i leczenia w tych oddziałach. Efekt można osiągnąć poprzez skrócenie okresu pomiędzy przyjęciem pacjenta na oddział, a planowanym zabiegiem, a także skróceniem okresu diagnostycznego w pobycie pacjenta na oddziale (pakiet badań diagnostycznych przed hospitalizacją pacjenta). Za przykład można wziąć oddział ortopedii gdzie pobyt pacjenta na oddziale i przygotowanie do zabiegu endoprotezoplastyki realizowane jest w bardzo krótkim czasie, zazwyczaj nieprzekraczającym 3 dni. Efektem planowanych działań naprawczych w tym zakresie powinno być obniżenie kosztów.

2. Renegocjacje 3 umów z podmiotami zewnętrznymi w zakresie świadczenia usług medycznych oraz lekarskich.

Nowoczesnym Centrum Medycznym Okoklinik sp. z o. o.

Umowa na zabiegi w ramach okulistyki i chirurgii jednego dnia - zabiegi leczenia zaćmy.

- zmiana zapisów w zakresie rozliczenia pomiędzy Szpitalem a Kliniką Nowoczesnym Centrum Medycznym Okoklinik sp. z o. o.,
- zwiększenie liczby zabiegów okulistycznych przy jednoczesnej zmianie systemu wynagrodzenia w ramach umowy z Nowoczesnym Centrum Medycznym Okoklinik sp. z o. o.,
- renowacja umowy dzierżawy sprzętu zwłaszcza w kwestiach ubezpieczenia i obowiązków nałożonych na szpital,
- zaangażowanie właściciela szpitala w negocjacje z Nowoczesnym Centrum Medycznym Okoklinik sp. z o. o.

Kufakowski, Butkiewicz, Piotrowski, Elster i Partnerzy - Lekarze specjaliści spółka partnerska

Renegocjacje umowy na usługi ortopedyczne (wyłączenie ortopedii z chirurgii ogólnej)

- propozycja dodatkowych zabiegów komercyjnych w ramach umowy ze spółką: endoprotezoplastyka, rekonstrukcje więzadeł, artroskopie wykonywanych poza godzinami pracy bloku operacyjnego,
- podpisanie aneksu do obecnej umowy i ustalenie urealnionych stawek uwzględniając pozostałe koszty ponoszone przez szpital tak jak w przypadku zabiegów wykonywanych w soboty gdzie jednostka nie ponosi kosztów około zabiegowych.

3. Rehabilitacja ogólnorozwojowa

Negocjacje z Urzędem Marszałkowskim w sprawie możliwości wykonywania usług medycznych na terenie przychodni rehabilitacyjnej i poszerzenie oferty o zabiegi komercyjne w związku z trwaniem projektu unijnego, gdzie zyski z prowadzonej działalności w całości zostaną przeznaczone na cele statutowe.

W razie braku zgody ze strony UM należy przeanalizować możliwość wydzielenia w innej przestrzeni na udzielanie odpłatnych zabiegów rehabilitacyjnych i fizjoterapeutycznych zwłaszcza w zakresie masaży leczniczych i terapii manualnej.

W przypadku powodzenia realizacji zadania inwestycyjnego pn: „Budowa Oddziału Rehabilitacji z Przychodnią AOS i POZ oraz modernizacja Oddziału Dziecięcego”, powiększenie oddziału rehabilitacji o łóżka komercyjne.

4. Laboratorium Diagnostyczne

Poszukiwanie możliwości wydzierżawienia powierzchni istniejącego laboratorium jednej z ogólnopolskich sieci laboratoriów w celu prowadzenia pełno-profilowego laboratorium diagnostycznego.

Umowa będzie dotyczyć świadczenia wszystkich usług w zakresie: badań analitycznych, biochemicznych, hematologicznych, koagulologii, serologii, bakteriologii, histopatologii/patomorfologii i innych dla szpitala oraz da możliwość stworzenia specjalnych pakietów dla pacjentów komercyjnych z powiatu rypińskiego na preferencyjnych warunkach.

Podmiot zewnętrzny będzie także zabezpieczał możliwość wykonania wszystkich pozostałych badań, które dzisiaj szpital zleca różnym podmiotom zewnętrznym. Kompleksowe wykonanie wszystkich badań laboratoryjnych przez jeden podmiot działający na terenie szpitala powinno pomóc obniżyć koszt prowadzenia laboratorium i wysokość średniej opłaty za jedno badanie. Szacunkowe oszczędności mogą wynieść od 15 do 25% w zależności od zakresu badań i konkurencyjności rynku.

5. Rozbudowa oferty oddziału pediatrycznego

Modyfikacja oferty leczniczej w ramach oddziału dziecięcego, która doprowadzi do wykorzystania istniejących możliwości lokalowych i sprzętowych oddziału dziecięcego. Wskazuje się na możliwość wprowadzenia dodatkowych zabiegów w ramach laryngologii dziecięcej zwłaszcza zabiegów adenotomii zarówno refundowanych w ramach kontraktu z NFZ, jak i komercyjnych na preferencyjnych warunkach. Obecnie okres oczekiwania na zabieg adenotomii w placówkach SP ZOZ wynosi około 1 roku dlatego wprowadzenie tej procedury medycznej do oferty SP ZOZ Rypin może znacząco przyczynić się do wzrostu konkurencyjności i atrakcyjności na rynku usług medycznych.

Oddział dziecięcy dysponując nowoczesnym sprzętem do diagnostyki dzieci oraz potencjałem oddziału (16 łóżek wraz z możliwością zakwaterowania opiekunów) może wprowadzić do swojej oferty badania profilaktyczne dla dzieci między 1 a 3 rokiem życia w zakresie USG oraz echo serca. Wymagać to będzie rozmów z NFZ o dodatkowym finansowaniu lub wprowadzenia modelu komercyjnego.

6. Renegocjacja umowy z SKAMED Sp. z o.o.

Prowadzenie negocjacji z SKAMED Sp. z o. o. lub poszukanie alternatywnego partnera w celu obniżenia kosztów opisów badań neuroobrazowania, zwłaszcza w zakresie odpłatności za gotowość do realizacji usługi (dostępność 24/7/365).

7. Onkologia ambulatoryjna

Rozpoczęcie rozmów z Wojewódzkim Konsultantem ds. Onkologii Klinicznej oraz Narodowym Funduszem Zdrowia w sprawie możliwości stworzenia w SP ZOZ w Rypinie ambulatorium chemioterapii dla pacjentów z powiatu rypińskiego i powiatów sąsiadujących.

9.3.2. Modyfikacja oferty pozamedycznej

Modyfikacja pozamedycznej działalności dotyczyć powinna obszaru zagospodarowania nieruchomości i inwestycji. Przychody te obejmować powinny wpływy w zakresie gospodarki nieruchomościami, głównie z umów dzierżawnych pomieszczeń, opłat za korzystanie z parking, dzierżawę urządzeń, a także kolejną grupę, jaką są przychody z usług sterylizacji czy prosektorium.

X. REKOMENDACJE PLANU NAPRAWCZEGO

10.1 Zestawienie planowanych działań naprawczych

Główne działania naprawcze koncentrują się wokół zasadniczych elementów działania tj. obszarze organizacyjnym SP ZOZ w Rypinie, w tym organizacji i kadr, obszarze usług medycznych i usług niemedyycznych, obszarze inwestycji i infrastruktury, w tym nieruchomości SP ZOZ w Rypinie oraz obszarze finansowym, w tym działań w zakresie redukcji kosztów i zwiększenia przychodów jednostki. Poniżej dokonano zestawienia opisanych w poszczególnych rozdziałach Planu Naprawczego wskazań naprawczych z zachowaniem przyjętego podziału na poszczególne obszary funkcjonowania SP ZOZ w Rypinie.

Tabela. Plan działań – zestawienie planowanych działań naprawczych SP ZOZ w Rypinie

Lp.	Obszar działalności SP ZOZ w Rypinie	Proponowane działania naprawcze wg Planu Naprawczego SP ZOZ w Rypinie	Zakładane efekty działań naprawczych Planu Naprawczego SP ZOZ w Rypinie
1.	Obszar finansowania działalności SP ZOZ w Rypinie /redukcja kosztów i zwiększenie przychodów/	<p>1.Optymalizacja kosztów eksploatacji aparatury medycznej</p> <p>a) Wdrożenie profesjonalnego systemu zarządzania cyklem życia aparatów medycznych</p> <p>b) Optymalizacja procesów zakupów nowego sprzętu medycznego</p> <p>c) Optymalizacja kosztów usług serwisowych</p> <p>d) Łączenie przetargów na dostawy aparatów i materiałów eksploatacyjnych do tych aparatów</p> <p>e) Analizowanie rynku przed każdym zakupem nowego urządzenia</p> <p>2.Poprawa struktury i obniżenie poziomu zobowiązań wymagalnych wraz z zahamowaniem tempa wzrostu kosztów finansowych:</p> <p>a) poszukiwanie tańszych źródeł finansowania w tym renegotiacja umów kredytowych</p> <p>b) optymalizacja gospodarki nieruchomościami i ew. zbycie składników majątkowych przy zachowaniu jakości usług i odpowiednich warunków dla wysokich standardów ich realizacji</p> <p>c) analiza i konsolidacja zobowiązań w tym kredytowych –obniżenie kosztów obsługi kredytowej np. poprzez renegotiacje w zakresie obsługi w systemie transz kredytowych z uwzględnieniem obsługi finansowania zobowiązań wymagalnych i pozostałych</p>	<p>Docelowe obniżenie w latach następnych kosztów obsługi sprzętu medycznego</p> <p>Przy założeniu uzyskania 5% oprocentowania dla finansowania kredytowego przy kwocie 3 mln zł , szacowana obniżka kosztów finansowych wyniesie ok.65 tys. zł / rok (jako 0,5 % różnica kwoty 1 mln zł oraz 3-4,5 % różnica od kwoty pozostałej 2 mln zł)</p> <p>Poprawa struktury wiekowej zobowiązań na korzyść zobowiązań</p>

	<p>d) analiza potencjału możliwości finansowania środkami pozyskanymi od firm finansowych na podstawie umów cesji,</p> <p>e) ciągła restrukturyzacja zobowiązań handlowych, w tym zawieranie porozumień z nowymi harmonogramami spłat wraz klauzulami umorzenia zaległych odsetek</p> <p>f) umowy cesji za zgodą organu prowadzącego.</p>	<p>niewymagalnych.</p> <p>Budowa wizerunku SP ZOZ w Rypinie jako solidnego płatnika</p> <p>Brak opóźnień w zapłacie jako dodatkowa argumentacja w negocjacjach z cenowych z dostawcami i instytucjami finansowymi.</p>
	<p>2. Zwiększenie przychodów Szpitala</p> <p>a) rozszerzenie działalności w wybranych obszarach specjalizacyjnych np. rehabilitacja, choroby cywilizacyjne, traumy i urazy powypadkowe poprzez wydzielenie nowych oddziałów lub łączenie zgodnie z wymogami restrukturyzacji operacyjnej działalności poszczególnych oddziałów SP ZOZ w Rypinie</p> <p>b) przegląd i ewentualne negocjowanie nowych warunków umów z najemcami pomieszczeń Szpitala</p> <p>c) podejmowanie działań zmierzających do wydzierżawienia powierzchni i obiektów dla działalności obsługowej</p> <p>d) analiza i wdrożenie nowego modelu umów outsourcingowych</p>	<p>Wzrost przychodów z NFZ na poziomie około 860 tys zł / rok (tj. wzrost.2,5% przychodów z usług medycznych NFZ– od 01.2020, co w perspektywie okresu 3 letniego realizacji Planu Naprawczego oznacza wzrost przychodów 2 580 tys. zł</p> <p>Wzrost przychodów w poszczególnych kategoriach źródeł przychodów komercyjnych z usług medycznych zakładany na poziomie, co najmniej 5% w skali roku (odpowiada kwocie rocznej</p>

	<p>2.1.Zmiana systemu amortyzacji</p> <p>2.2. Zwiększenie wartości i zmiana struktury umów zawartych z NFZ na rok 2019 w wyniku włączenia zakresu specjalistycznego i uzupełniającego usług i aneksowanie w trakcie roku</p> <p>2.3. Rozwijanie działalności komercyjnej (usługi medyczne, badania kliniczne, szkolenia) poprzez działania prospołeczne - marketingowe, politykę cenową, tworzenie nowych produktów komercyjnych, tworzenie efektywnego modelu obsługi klienta komercyjnego, stworzenie spójnego systemu motywacji za świadczenia komercyjne.</p> <p>2.4. Rozwój produktów o dużym potencjale sprzedaży - poprzez inwestycję zwiększającą bazę infrastrukturalną zgodnie z zarysowaną mapą konkurencji usług SP ZOZ w Rypinie w kierunku zwiększenia oferty usługowej jednostki np. rehabilitacja, opieka pourazowa.</p> <p>2.5. Aktywne poszukiwanie środków zewnętrznych w szczególności na cele szkoleniowe, projekty niekomercyjne i komercyjne zgodnie z zarysowanymi w Planie potencjalnymi źródłami finansowania zewnętrznego, w tym programów UE i krajowych, jakie należy szerzej eksploatować dla zwiększenia możliwości finansowania rozwoju SP ZOZ w Rypinie.</p>	<p>około 200 tys. zł rocznie, co w okresie realizacji Planu Naprawczego odpowiada kwocie 600 tys zł)</p> <p>Pozyskanie środków wyższych niż w roku 2019, w podziale na poszczególne kategorie przychodów w tym z usług medycznych/poza NFZ/ i niemedycznych jednostki</p>
<p>3. Optymalizacja kosztów zużycia wyrobów medycznych oraz materiałów diagnostycznych.</p>	<p>a) obniżenie kosztów 1,5,% rocznie tj. o około 67 tys. zł rocznie</p>	

	<p>3.1.Zmiany w opisach przedmiotu zamówień (materiały opatrunkowe, materiały anestezyjologiczne)</p> <p>3.2.. Analizowanie, porównywanie specyfikacji przetargowych</p> <p>3.3. Przypisywanie materiałów do pacjenta</p> <p>3.4. Obniżenie cen materiałów (aneks szwy chirurgiczne, materiały do endoskopii)</p> <p>3.5. Powtarzanie przetargów na zakupy materiałów.</p> <p>3.6.Lepsze przygotowanie specyfikacji przetargowych</p>	<p>b) ograniczenie wartości stanów magazynowych poprzez wprowadzenie odpowiedzialności za gospodarowanie lekami i wyrobami medycznymi, w tym krwią, na każdym oddziale oraz przeprowadzanie comiesięcznej inwentaryzacji zapasów w IV kwartale 2019 roku.</p> <p>b) zwiększenie częstotliwości zamawiania leków i wyrobów ograniczając tym samym ich magazynowanie w oddziale,</p> <p>c) zaopatrywanie pacjentów jedynie w leki i materiały związane z procesem leczenia i chorobą podstawową,</p> <p>d) zawieranie w zakresach drogiego sprzętu jednorazowego i wyrobów medycznych umów życzeniowych, tak aby ponosić jedynie koszty zużycia materiałów,</p> <p>e) poddanie szczególnej procedurze</p>
--	---	---

		rozliczenia zużycia materiałów diagnostycznych w powiązaniu z udostępnianiem lub dzierżawą sprzętu diagnostycznego
	<p>4. Optymalizacja kosztów gospodarki farmakologicznej</p> <p>4.1. Audyty antybiotykowe prowadzone sukcesywnie na wszystkich oddziałach SP ZOZ w Rypinie przez zespół; farmaceuta, ew. mikrobiolog</p> <p>4.2. Informatyzacja procesu zlecania dawek indywidualnych leków</p> <p>4.3. Aktualizacja receptariusza jednostki pod kątem zapewnienia taniego i efektywnego leczenia,</p> <p>4.4. Weryfikacji wielkości minimalnych zapasów leków oddziałowych,</p> <p>4.5. Monitorowanie kosztów leczenia pacjenta na oddziale</p> <p>4.6. Przeprowadzanie inwentaryzacji w celu urealnienia kosztów i kontroli leków w oddziałach –termin 1. inwentaryzacji 31.12.2019 r.</p> <ul style="list-style-type: none"> • analiza istotnych odchyleń w zużyciu leków, nieuzasadnionego wzrostu użycia leków i materiałów medycznych, • bieżące śledzenie terminu przydatności do zużycia i strat w lekach. <p>5. Ograniczenie zużycia odczynników chemicznych</p> <p>5.1. Zmiana i ograniczenie liczby aparatów, na których wykonywane są badania laboratoryjne</p> <p>5.2. Uruchomienie aptekzek oddziałowych w poszczególnych pracowniach diagnostycznych</p>	<p>1. Obniżenie kosztów leków w przeliczeniu na jednostkę uzyskanego przychodu</p> <p>2. Obniżenie stanów magazynowych leków</p> <p>3. Obniżenie strat wynikających z przeterminowania leków oraz powstałych w procesie przygotowywania dawek indywidualnych np. programy lekowe dla określonych pacjentów</p> <p>4. Nieprzekraczanie planów kosztów przyjętych dla leków</p> <p>Obniżenie w określonych jednostkach kosztów odczynników o 5%.</p>

		<p>6. Obniżenie kosztów usług obcych</p> <p>6.1. Analiza umów i struktury usług obcych</p> <p>6.2. Wdrożenie sieciowego systemu zakupu usług zewnętrznych</p> <p>6.3. Obniżenie kosztów usług pomocniczych świadczonych przez podmioty zewnętrzne - usługa utrzymania czystości</p>	<p>Obniżenie poziomu kosztów usług obecny SP ZOZ w Rypinie o 3% rocznie co daje kwotę 535 tys zł rocznie , czyli w okresie realizacji Planu Naprawczego ok. 1,6 mln zł</p> <p>Obniżenie kosztów usługi utrzymania czystości o 10% - tj. 180 tys. zł / rocznie – od 01.2020r, co w okresie trzech lat realizacji planu naprawczego oznacza oszczędności rzędu 540 tys zł.</p>
2.	<p>Obszar działalności inwestycyjnej</p>	<p>1. Zakup i doposażenie w sprzęt i urządzenia medyczne</p> <p>2. Poszukiwanie wszelkich możliwości i źródeł pozyskania środków inwestycyjnych (np. środki UE, środki z programów celowych, środki krajowe, programów profilaktyki, inwestycji środowiskowych, inne) jest jednym z celowych działań, jakie należy podejmować dla rozwoju SP ZOZ w Rypinie- zgodnie z wykazem działań zawartych w Planie Naprawczym – rozdział VIII.</p> <p>3. Realizacja planu zakupowego zgodnie z wykazem zawartym w Planie Naprawczym rozdział VIII.</p>	<p>Pozyskanie aparatury i rozwój inwestycji SP ZOZ w Rypinie zgodnie Planem inwestycyjnym</p> <p>Podniesienie jakości świadczeń medycznych, bezpieczeństwa życia pacjentów leczonych operacyjnie, tworzenia lepszych warunków pobytu i poprawy wizerunkowej jednostki, a także obniżenia kosztów eksploatacyjnych.</p>
3.	<p>Obszar działalności - infrastruktura</p>	<p>Infrastruktura IT i doposażenie w systemy automatyki i zabezpieczeń energetyki</p>	<p>Poprawa jakości wykonywanych zadań</p>

		<p>1. Stworzenie zintegrowanych narzędzi IT w zakresie zarządzania</p> <ul style="list-style-type: none"> • optymalizacja procesów zakupów nowego sprzętu medycznego • optymalizacja kosztów usług serwisowych • docelowe obniżenie w latach następnych kosztów obsługi sprzętu medycznego • analizowanie rynku przed każdym zakupem nowego urządzenia. <p>Infrastruktura techniczna ochrony środowiska i efektywności energetycznej</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Podniesienie efektywności energetycznej SP ZOZ w Rypinie 2. Audyt efektywności energetycznej obiektów i instalacji 3. Inwentaryzacja źródeł światła i wymiana starych żarowych źródeł światła na terenie Szpitala na nowe oświetlenie LED 	<p>Poprawa wydajności oświetlenia na klinikach i docelowe obniżenie kosztów energii elektrycznej związanej z oświetleniem pomieszczeń o około 40 000 zł rocznie – sukcesywnie od 01.2020r. w okresie realizacji Planu tj do końca 2022 roku</p>
4.	Organizacja i kadry	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przygotowanie i przeprowadzenie badania satysfakcji Pracowników oraz bieżące monitorowanie wyników ankiet. 2. Utworzenie stanowiska i zakontraktowanie menedżera w obszarze zarządzania SP ZOZ w Rypinie. 	<p>Pozyskanie informacji od Pracowników nt. satysfakcji i motywacji, współpracy, komunikacji oraz bieżące reagowanie i wprowadzanie usprawnień.</p> <p>Wdrożenie sprawnego modelu zarządzania jednostką</p>
5.	Reorganizacja działalności medycznej SP ZOZ w Rypinie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Skrócenie średniego pobytu w oddziałach krótkoterminowych 2. Renegocjacje 3 umów z podmiotami zewnętrznymi w zakresie świadczenia usług medycznych oraz lekarskich. 	<p>Oszczędności z tytułu umów na usługi medyczne</p> <p>Zwiększenie konkurencyjności jednostki</p>

		<p>3. Rehabilitacja ogólnorozwojowa</p> <p>4. Laboratorium diagnostyczne</p> <p>5. Rozbudowa oferty oddziału pediatricznego</p> <p>6. Renegocjacja umowy z SKAMED Sp. z o. o.</p> <p>7. Onkologia ambulatoryjna</p>	<p>na tle sąsiadujących szpitali powiatowych</p> <p>Zwiększenie przychodów z usług komercyjnych takich jak operacje usunięcia ząbów, operacje ortopedyczne i endoprotezoplastyki, rehabilitacji i fizjoterapii oraz oddziału pediatrii</p> <p>Obniżenie kosztów funkcjonowania laboratorium diagnostycznego i kosztu pojedynczego badania laboratoryjnego dla szpitala.</p>
6.	Usługi niemedyczne	<p>Modyfikacja pozamedycznej działalności powinna obszar zagospodarowania nieruchomości i inwestycji.</p>	<p>Przychody z tytułu gospodarki nieruchomościami, głównie z umów dzierżawnych pomieszczeń, urzędzeń, a także kolejną grupę, jaką są przychody z zasobów mieszkaniowych, usług sterylizacji, czy usług prosektorium.</p>

Źródło danych: opracowanie własne na podstawie danych SP ZOZ w Rypinie

10.2. Źródła finansowania działań naprawczych SP ZOZ w Rypinie

Planowane źródła finansowania realizacji Planu Naprawczego obejmują następujące zakresy:

- finansowy
- organizacyjny
- inwestycyjny

Finansowy

W zakresie finansowania działań naprawczych kluczowymi będą: redukcja zadłużenia finansowego, ograniczenie kosztów i zwiększenie przychodów jednostki, działania dla zbilansowania działalności jednostki.

Proces restrukturyzacji zadłużenia SP ZOZ powinien doprowadzić do:

- redukcji wymagalnych zobowiązań SP ZOZ co pozwoli na utrzymanie dobrych relacji z wierzycielami i zabezpieczenie ciągłości dostaw i usług,
- uzyskania przez SP ZOZ w Rypinie „łżejszych” rat i możliwość dysponowania większą ilością środków na pokrycie bieżącej działalności,
- refinansowanie dotychczasowych zobowiązań z tytułu kredytu i pożyczek, a także cesji subrogacji na nowych warunkach, co umożliwi także zmianę harmonogramu spłat.

Podstawowym źródłem finansowania pozostanie nadal realizacja kontraktu z Narodowym Funduszem Zdrowia zgodnie z przyznanymi nakładami na świadczenie usług w zakresie opieki zdrowotnej w latach 2019,2020,2021.

Źródłem finansowania Planu naprawczego powinny być także przychody z działalności SP ZOZ. Jednostka w Rypinie poza przychodami ze środków publicznych szukać powinna także przychodów w pozyskaniu finansowania z usług komercyjnych: ortopedia, rehabilitacja, operacje zaćmy, geriatryka, rehabilitacja dorosłych.

Jednym ze źródeł finansowania Planu będzie także zwiększenie przychodów z realizacji usług diagnostyki laboratoryjnej, diagnostyki obrazowej. Usługi te mogą być świadczone w drodze outsourcingu także dla innych jednostek i podmiotów zewnętrznych.

Ponadto źródłem finansowania Planu będą działania związane z komercjalizacją usług, rozwojem specjalizacji i wykorzystaniem przewagi konkurencyjnej w realizacji usług np. laboratoryjnych, a także

rozwoju oferty zawierającej nowe usługi medyczne o potencjale komercyjnym: ortopedia, rehabilitacja, operacje zaćmy, inne wskazane w Planie. Pozwoli to na zwiększenie przychodów z działalności SP ZOZ w Rypinie.

Kolejnym ze źródeł finansowania Planu Naprawczego powinna być realizacja zleconych programów profilaktycznych Ministerstwa Zdrowia.

Ponadto finansowanie działań naprawczych oparte powinno zostać o zmiany wewnętrzne i alokację systemu wydatkowania środków kontaktowych NFZ.

Organizacja

W zakresie organizacyjnym źródłem finansowania powinny być działania reorganizacyjne jednostki, optymalizacja działalności poszczególnych oddziałów i usług.

Jednocześnie niezbędnym jest pozyskanie pracowników medycznych w szczególności lekarzy specjalistów dla rozwoju proponowanej oferty usług medycznych szczególnie w obszarze komercyjnym jak zespół medyczny specjalistów ortopedii, zaćmy, zespół specjalistów rehabilitacji.

Inwestycje

Rozwój placówki, pomimo trudnej sytuacji finansowej jednostki, determinować będą, bowiem inwestycje, bez których nie ma możliwości ekspansji, a dla utrzymania wypracowanej pozycji rynkowej konieczne jest ciągle odnawianie aparatury medycznej oraz infrastruktury szpitalnej.

Poszukiwanie wszelkich możliwości i źródeł pozyskania środków inwestycyjnych (np. środki UE, środki z programów celowych, środki krajowe, programów profilaktyki, inwestycji środowiskowych, inne) jest jednym z celowych działań, jakie należy podejmować dla rozwoju SP ZOZ w Rypinie. Szczegółowo zakres ten został opisany w rozdziale, w którym wskazano źródła finansowania inwestycyjnego rozwoju SP ZOZ w Rypinie.

Zrealizowanie planowanych zadań i zakupów inwestycyjnych współfinansowanych z środków unijnych skutkujące w poszczególnych latach realizacji zwiększeniem wartości amortyzacji (pozycja ważna dla sytuacji badania możliwości pokrycia straty i dalszego funkcjonowania jednostki).

Rozwój placówki, pomimo trudnej sytuacji finansowej jednostki, determinować, będą, bowiem inwestycje, bez których nie ma możliwości ekspansji, a dla utrzymania wypracowanej pozycji rynkowej konieczne jest ciągłe odnawianie aparatury medycznej oraz infrastruktury szpitalnej.

10.3. Podsumowanie Rekomendacji

Poniżej przedstawiono strategiczne rekomendacje działań naprawczych i restrukturyzacyjnych wynikających z niniejszego Planu Naprawczego SP ZOZ w Rypinie. Kluczowe dla efektu naprawczego SP ZOZ w Rypinie działania pogrupowano w odniesieniu do głównych obszarów funkcjonowania jednostki.

Analizie w ramach Planu Naprawczego poddano m.in.:

- Umowy na świadczenia zdrowotne oraz ich realizację,
- Wykorzystanie infrastruktury i zasobów szpitala (m.in. budynki, sprzęt i aparatura medyczna),
- Organizację i kadry,
- Strukturę oddziałów,
- Strukturę realizowanych świadczeń,
- Warunki rynkowe pod kątem potencjalnych zasobów w kierunku możliwości rozwoju świadczenia nowych usług i specjalizacji na wybranych obszarach usług medycznych,
- Gospodarkę farmakologiczną i gospodarkę materiałami,
- Poziom i strukturę realizowanych usług,
- Poziom kosztów funkcjonowania z uwzględnieniem sfery medycznej i usług pozamedycznych w tym umów na usługi,
- Liczbę oraz strukturę leczonych pacjentów, z uwzględnieniem pacjentów spoza powiatu.

Działalność medyczna

Profil SP ZOZ w Rypinie zasadniczo odpowiada obecnemu i prognozowanemu w oparciu o tendencje demograficzne i analizę usług medycznych zapotrzebowaniu na świadczenia medyczne.

1. Wskazany jest rozwój świadczeń w zakresie usług mających duży potencjał także komercjalizacyjny np. rehabilitacja, pediatria, ortopedia, okulistyka, laboratorium, które powinny stanowić medyczny obszar rozwoju usług dla SP ZOZ w Rypinie.
2. Podjąć należy działania mające na celu specjalizację SP ZOZ w Rypinie w obszarze obsługi świadczeń medycznych w kontekście potrzeb powiatu np. geriatryka, rehabilitacja, endoprotezy, endoprotezy, świadczenia pourazowe, pediatria, co umocni spełnienie funkcji społecznej

jednostki dla mieszkańców i wzmocni pozycję SP ZOZ w Rypinie w funkcji szpitala powiatowego.

3. Należy podjąć działania mające na celu zwiększenie kontraktu z NFZ oraz przychodów z innych źródeł. Właściwym działaniem byłoby przeprowadzenie konsultacji z Oddziałem Wojewódzkim NFZ, który na podstawie opracowanej mapy świadczeń mógłby wskazać świadczenia deficytowe na danym terenie.
4. Właściwym kierunkiem jest również wprowadzenie nowych zakresów realizowanych w bardzo wąskim zakresie, w ramach opłacalnych procedur medycznych. np. m.in., endoprotezoplastyka, zabiegi laryngologiczne, zabiegi hemodynamiczne, zabiegi usunięcia zaćmy, rehabilitacja. Dla realizacji takich zadań możliwe jest sprowadzenie z zewnątrz celowanych zespołów, które otrzymywałyby zapłatę za wykonane zadania.
5. Konieczne jest ciągłe dążenie do zwiększenia udziału w budżecie przychodów z innych źródeł, tj. sprzedaży usług osobom prywatnym, innym placówkom służby zdrowia, innym instytucjom i organom administracji rządowej (np. świadczenia wysokospecjalistyczne i programy Ministerstwa Zdrowia).
6. Niezbędne jest także dopasowanie struktury i zakresu świadczeń zdrowotnych do zgłaszanych potrzeb (liczba pacjentów, osobodni, obciążenie łóżek) oraz możliwości płatniczych NFZ. W działaniach restrukturyzacyjnych należy również wziąć pod uwagę wskaźniki optymalnej liczby łóżek na 10 tys. mieszkańców, tak, aby nie rozwijać zbyt szybko działalności, która nie ma szans powodzenia ze względu na wystarczające nasycenie w regionie.
7. Konieczna jest renegocjacja wybranych medycznych umów zewnętrznych w celu obniżenia kosztów bieżącej działalności SP ZOZ w Rypinie.

Działania ekonomiczne i finansowe

1. Największym problemem SP ZOZ w Rypinie jest rosnący poziom zadłużenia i zobowiązania wynikające z kredytu w wysokości 3 mln zł. Rozwiązaniem tego problemu jest połączenie restrukturyzacji obszaru działalności medycznej, organizacyjnej i finansowej jednostki, której celem jest zahamowanie rosnącego zadłużenia oraz utrzymanie płynności finansowej jednostki.
2. Prowadzona przez SP ZOZ w Rypinie polityka powinna opierać się na zasadzie zwiększania przychodów przy jednoczesnej optymalizacji i obniżaniu poziomu kosztów. W tym zakresie pomocne jest wprowadzanie norm, standardów, procedur oraz limitów, a także prowadzenie na bieżąco analizy porównawczej na poziomie ogólnym i szczegółowym (rozpoznanie, procedur, personel).

3. Pomimo niekorzystnej od 2017 roku sytuacji relacji kosztów do przychodów poziom strat jest na takim poziomie, iż możliwe jest jeszcze doprowadzenie do rentowności działalności przy podjęciu jednoczesnej restrukturyzacji SP ZOZ w Rypinie w zakresie finansowym, organizacyjnym, majątkowym i usług medycznych oraz niemedycznych. Podjęcie głębokich działań restrukturyzacyjnych daje szansę na zrównoważenie działalności jednostki także w obszarze finansowym.
4. Głównymi zakresami działań naprawczych w obszarze finansowym objęte powinna być najważniejsze obszary tj. usługi medyczne NFZ i inne usługi medyczne, usługi obce, koszty płacowe i utrzymanie infrastruktury oraz zarządzanie majątkiem (obiekt i nieruchomości będące własnością SP ZOZ w Rypinie).
5. Konieczną redukcję kosztów funkcjonowania SP ZOZ w Rypinie uzyskać można w wyniku analizy i wdrożenia zmian w zakresie usług pozamedycznych w jednostce, a także poprzez modernizację procesów zarządzania np. przy szerszym wykorzystaniu technik informatycznych, co usprawnić powinno operacyjne procesy funkcjonowania jednostki.
6. Jednocześnie niezbędne jest podjęcie działań mających na celu zwiększenie przychodów jednostki poprzez rozwój usług i konkurencję w niszach specjalizacyjnych na rynku usług medycznych, co zwiększy przychody z zakresu świadczeń usług komercyjnych.
7. W zakresie zwiększenia przychodów niezbędne jest rozwijanie specjalizacji usług w obszarach stwarzających szansę wzrostu udziału na rynku usług medycznych uwzględniające zidentyfikowane obszary wzrostu usług (patrz: matryca konkurencyjności usług SP ZOZ w Rypinie), decydujące o przyszłych produktach w poszczególnych obszarach np. geriatryka, rehabilitacja ogólnorozwojowa, chirurgia ortopedyczna ze szczególnym uwzględnieniem endoprotezoplastyki, okulistyka (zaćma), pediatria, czy inne usługi o dużym potencjale komercyjnym, takie jak laboratorium. Jako kluczowe produkty utrzymania w ofercie należy ująć ortopedię, rehabilitację, okulistykę czy pediatrię, a także pakiet zabiegów jednorazowych i usług SP ZOZ w Rypinie.
8. Szansą na oddłużenie jednostki i poprawę zdolności jej funkcjonowania na rynku usług medycznych oraz w zakresie realizacji oczekiwanego zakresu świadczeń medycznych i wysokiej jakości usług jest również przekształcenie SP ZOZ w Rypinie w spółkę kapitałową, na co zezwała Ustawa o działalności leczniczej.
9. Należy jednocześnie wprowadzić modyfikację tworzenia budżetów w taki sposób, aby poszczególne budżety oddziałów SP ZOZ w Rypinie były pochodną tworzonego wcześniej planu rocznego (budżetu) całego SP ZOZ w Rypinie, co zwiększy zasad skutecznego budżetowania, jako elementu efektywnych działań finansowych jednostki.

10. Należy podjąć rozmowy z innymi szpitalami i jednostkami w sąsiedztwie na temat daleko idącej współpracy. Biorąc pod uwagę piętrzące się przed publicznymi placówkami medycznymi trudności, warto rozmawiać o pewnej specjalizacji szpitali w Rypinie, Brodnicy, Lipnie. NFZ jest zainteresowany dobrą usługą medyczną przy efektywnie wykorzystanych środkach finansowych i patrzy przychylnie na tego rodzaju inicjatywy. Specjalizacja taka, polegająca na skupieniu potencjału placówki w wybranych dziedzinach medycyny, zamiast rozpraszać siły i środki, starając się utrzymać za wszelką cenę każdy zakres działań, spowodowałaby poprawę wyniku finansowego placówki, gdyż umożliwiłaby realizację większej ilości świadczeń bez istotnego powiększenia potencjału, a, co za tym idzie, wzrostu kosztów. Powodzenie realizacji tej koncepcji mogłoby stanowić wzór dla innych placówek w regionie, dodatkowo stanowiąc bezpłatną reklamę dla integrujących się ośrodków.

Działania majątkowe

1. W zakresie funkcjonowania SP ZOZ w Rypinie kluczowe jest zabezpieczenie SP ZOZ przez degradacją substancji, majątku i nieruchomości, co tworzy podstawy bezpiecznego funkcjonowania jednostki.
2. W zakresie inwestycji i zarządzania majątkiem w postaci nieruchomości na części nieruchomości SP ZOZ w Rypinie należy poszukać inwestora i wnieść aportem, jako majątek do Spółki RFK – gruntami i nieruchomościami wówczas może zarządzać RFK np. idąc w kierunku przekształcania tych gruntów w inwestycyjne i zarządzania tymi gruntami przez RFK i partnerów inwestycyjnych – mogą to być inwestycje o charakterze np. społecznym i np. przekazanie do RTBS poprzez RFK. W takim modelu nie należy podejmować na dużą skalę działań zbycia części nieruchomości, a podejmować działania zbycia nieruchomości.
3. Należy rozważyć przekazanie zarządzania części nieruchomości w celu ich wykorzystania inwestycyjnego przy jednoczesnym zapewnieniu SP ZOZ w Rypinie przychodów z tego tytułu np. w postaci wpływów z dzierżawy nieruchomości.
4. Należy także wygospodarować powierzchnię w wyniku np. rozgęszczenia łóżek i utworzenie pomieszczeń dla pacjentów komercyjnych oraz efektywnego wykorzystania zaplecza diagnostycznego.

Organizacja i zarządzanie

1. W zakresie organizacji i zarządzania jednostki niezbędnym elementem jest wdrożenie funkcjonalnego i efektywnego modelu zarządzania jednostką, obejmującego m.in. wybór z drodże konkursu Dyrektora SP ZOZ w Rypinie oraz na podstawie kontraktu menedżerskiego.

2. Jednym z rekomendowanych do rozważania przez organ właścicielski działań dla SP ZOZ w Rypinie jest wypracowanie w dalszej kolejności programu restrukturyzacji i przekształceń w sferze organizacyjno-zarządczej jednostką w kierunku utworzenia Spółki prawa handlowego na bazie udziałowej podmiotów komunalnych i JST.
3. Programu przekształceń i restrukturyzacji oraz zmian zarządzania SP ZOZ w Rypinie powinien mieć charakter wytycznych dotyczących restrukturyzacji jednostki, co wymaga konsensusu wszystkich zainteresowanych stron i powinien być przedmiotem oddzielnych prac powołanego przez organ właścicielski Zespołu ds. restrukturyzacji SP ZOZ w Rypinie w przypadku uzyskania akceptacji interesariuszy, co do podjęcia scenariusza restrukturyzacyjnego na podstawie stosownych Uchwał Rady Powiatu i Zarządzeń Starosty Powiatowego, a następnie powinien być wdrażany zgodnie z przyjętym harmonogramem restrukturyzacji organizacyjnej i zmian zarządzania SP ZOZ w Rypinie
4. Propozycję scenariusza działań w ramach wdrożenia Programu przekształceń i restrukturyzacji oraz zmian zarządzania SP ZOZ w Rypinie zawiera Załącznik do niniejszego Planu.

Zatrudnienie i kadry

1. Należy przeprowadzić optymalizację zatrudnienia w kierunkach:
 - zmiany roli ordynatorów w kierunku bycia menedżerami oddziałów przy zachowaniu ich uprawnień w roli leczniczej, przy uprawnieniach realizacji części budżetu
 - zwiększenia efektywności zatrudnienia
 - analizą stawek wynagrodzeniowych i sfery kontraktowej w jednostce
 - weryfikacja wysokości stawek i konstrukcji niektórych grup wynagrodzeń.
2. Wzmocnienie kadry lekarskiej: Funkcja szpitala powiatowego powoduje ,iż w pierwszej kolejności SP ZOZ w Rypinie skupić musi się na realizacji usług zabiegów i oferty medycznej zgodnie z oczekiwaniami mieszkańców. Nie oznacza to jednak, że jednostka nie powinna rozwijać stosować najnowszych technik operacyjnych i wykorzystania sprzętu medycznego, który powinien być obsługiwany przez personel o najwyższych kwalifikacjach. Dlatego bardzo ważna jest dbałość o liczebność i jakość kadry medycznej. Niestety, w Polsce brakuje lekarzy specjalistów, a Rypin dla wielu z nich nie staje się atrakcyjnym miejscem zatrudnienia dla lekarzy, ze względu na ograniczenia kontraktem z NFZ, możliwości płacowe i odległość od głównych ośrodków kształcenia. SP ZOZ w Rypinie powinien aktywnie pozyskiwać kadrę medyczną tworząc zespoły specjalistów, jak i lekarzy w trakcie specjalizacji. Wprowadzać powinien też nowe stanowiska, pozwalające poprawić problemy kadrowe:

opiekuna medycznego zgodnie z kierunkami obszarów usług, jakie powinien rozwijać SP ZOZ w Rypinie.

Rachwał

XI.ZAŁĄCZNIKI:

1. Sprawozdania Finansowe SP ZOZ w Rypinie za lata 2016, 2017, 2018
2. Zestawienie kosztów SP ZOZ w Rypinie za okres 2018 r.
3. Zestawienie kosztów SP ZOZ w Rypinie za okres I-VI 2019 r.
4. Zestawienie środków trwałych – stan na dzień 31 grudnia 2018 r.
5. Zestawienie zobowiązań SP ZOZ w Rypinie za lata 2018 i 2019 r.
6. Analiza pacjentów zaćma i ortopedia wg powiatów 2018 r.
7. Plan finansowy SP ZOZ w Rypinie na 2019 r.
8. Informacja o przebiegu wykonania Planu finansowego SP ZOZ w Rypinie za I półrocze 2019 r.
9. Raport o sytuacji ekonomiczno-finansowej SP ZOZ w Rypinie za 2018 r.
10. Założenia Programu przekształceń i restrukturyzacji oraz zmian zarządzania SP ZOZ w Rypinie
11. Zmiana Planu Finansowego za 2019 r.