

Uchwała, pod względem praw  
materiałowym nie budzi zastrzeżeń

projekt Bcō  
20.10.2022

**Uchwała Nr ...../...../2022  
Rady Powiatu w Końskich  
z dnia ..... 2022 r.**

**w sprawie zatwierdzenia Programu Naprawczego dla Zespołu Opieki Zdrowotnej  
w Końskich .**

Na podstawie art. 4 ust. 1 pkt 2, art. 12 pkt 11 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym ( tj. Dz.U. z 2022r. poz.1526) oraz art. 59 ust. 4 w związku z art. 121 ust. 1 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (tj. Dz.U. z 2022r. poz. 633, ze zm.) uchwała się, co następuje:

§ 1

Zatwierdza się Program Naprawczy dla Zespołu Opieki Zdrowotnej w Końskich, stanowiący załącznik do niniejszej uchwały.

§ 2

Zobowiązuje się dyrektora Zespołu Opieki Zdrowotnej w Końskich do :

- 1/ realizacji programu naprawczego,
- 2/ składania co najmniej raz w roku na sesjach Rady Powiatu w Końskich, informacji z realizacji podejmowanych działań i osiągniętych wyników,
- 3/ bieżącego monitorowania i modyfikacji działań zawartych w programie, w miarę zaistniałych potrzeb.

§ 3

Zobowiązuje się Zarząd Powiatu w Końskich do bieżącego nadzoru nad wdrażaniem Programem Naprawczym dla Zespołu Opieki Zdrowotnej w Końskich.

§ 4

Wykonanie uchwały powierza się Zarządowi Powiatu w Końskich i dyrektorowi Zespołu Opieki Zdrowotnej w Końskich.

§ 5

Traci moc uchwała Nr XXXVI/61/2021 Rady Powiatu w Końskich z dnia 29 października 2021r. w sprawie zatwierdzenia Programu Naprawczego dla Zespołu Opieki Zdrowotnej w Końskich.

§ 6

Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia

**Przewodniczący Rady**

**Zbigniew Kowalczyk**

## Uzasadnienie

Działając w oparciu o zapisy art. 59 ust. 4 znowelizowanej ustawy o działalności leczniczej (tj. Dz.U. z 2022r. poz. 633 ze zm.), Dyrekcja Zespołu Opieki Zdrowotnej w Końskich opracowała i przekazała do zatwierdzenia Program Naprawczy dla Zespołu Opieki Zdrowotnej w Końskich. Program Naprawczy dla ZOZ w Końskich, uwzględnia aktualną pozycję szpitala na rynku usług medycznych. Przyjęte w programie założenia, zmierzają do stabilizacji i zrównoważenia zarówno przychodów, jak i kosztów Zespołu. Zaplanowane w programie przedsięwzięcia mają na celu zapewnienie dalszego nieprzerwanego świadczenia usług medycznych, przy jednoczesnym podnoszeniu ich jakości i poszerzaniu zakresu, zapewniając realizację planów inwestycyjnych i rozwojowych placówki. Przedstawione w programie przez Dyrektora kierunki działań pozwalają stwierdzić, że ich realizacja winna doprowadzić do poprawy kondycji finansowej Zespołu Opieki Zdrowotnej w Końskich.

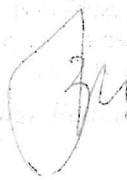
Biorąc powyższe pod uwagę, podjęcie niniejszej uchwały jest zasadne.

PRZEWODNICZĄCY ZARZĄDU  
*Grzegorz Piec*  
STAROSTA

# PROGRAM NAPRAWCZY DLA ZESPOŁU OPIEKI ZDROWOTNEJ W KOŃSKICH

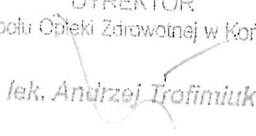
Opracował:

Trofimiuk Andrzej  
Dyrektor  
Zespołu Opieki Zdrowotnej  
w Końskich



Zatwierdził:

DYREKTOR  
Zespołu Opieki Zdrowotnej w Końskich  
*lek. Andrzej Trofimiuk*



Końskie, wrzesień 2022r

Spis treści .....	1
1. Wprowadzenie .....	2
2. Aktualna sytuacja finansowa.....	3
2.1 Wskaźniki i sytuacja finansowa.....	3
2.1.1. Skrócony bilans.....	4
2.1.2. Skrócony rachunek zysków i strat.....	5
2.1.3. Struktura kosztów rodzajowych.....	6
3. Analiza strony przychodowej.....	7
3.1. Wykonanie kontraktu.....	7
3.2. Struktura przychodów.....	8
4. Analiza konkurencji.....	9
5. Analiza SWOT.....	10
6. Organizacja i zarządzanie.....	12
6.1 Struktura organizacyjna i zakres działania.....	12
6.2 Analiza zasobów kadrowych.....	17
6.3 Stan i wykorzystanie infrastruktury.....	18
6.4 Współpraca (outsourcing).....	18
7. Szczegółowa analiza działalności gospodarczej.....	19
8. Prognoza na 2022 r.....	21
8.1 Przyjęte założenia.....	21
8.2 Skrócone sprawozdanie finansowe na 30.06.2022.....	29
8.3 Diagnoza najważniejszych problemów.....	32
9. Działania naprawcze.....	33
9.1 Wydatki obciążające stronę kosztową.....	33
9.2 Informacja o planowanych przedsięwzięciach.....	34
9.3 Rozważenie zasadności funkcjonowania ZOL.....	36
9.4 Działania w obszarze kosztów.....	37
9.5 Informacja o istotnych czynnikach ryzyka.....	39

## 1. Wprowadzenie

Zespół Opieki Zdrowotnej w Końskich jest podmiotem leczniczym niebędącym przedsiębiorcą, działającym w formie samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej. Zespół uzyskał osobowość prawną z chwilą wpisania do rejestru zakładów opieki zdrowotnej, prowadzonego przez sąd rejestrowy. Zespół wpisany jest do Krajowego Rejestru Sądowego prowadzonego przez Sąd Rejonowy w Kielcach pod numerem 000002426.

Program naprawczy Zespołu Opieki Zdrowotnej w Końskich sporządzono zgodnie z art. 59 ust.4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011r. o działalności leczniczej (Dz. U. 2022.0.633 tj)

W sprawozdaniu finansowym za 2021 rok wystąpiła strata netto w wysokości 2 623 021,09 złotych wobec tego Dyrekcja ZOZ w Końskich sporządziła program naprawczy, z uwzględnieniem raportu o sytuacji ekonomiczno-finansowej samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej, o którym mowa w art. 53a ust.1 ww. ustawy na okres obejmujący 3 lata tj. 2022-2024.

Sprawozdanie finansowe za 2021 rok Zespołu Opieki Zdrowotnej w Końskich, na które składa się min. rachunek zysków i strat za rok obrotowy od 1 stycznia do 31 grudnia 2021 roku wykazujący stratę netto zostało zatwierdzone przez Podmiot Tworzący.

Zgodnie z art. 53a ust.1 Ustawy o działalności leczniczej został sporządzony i przekazany w terminie do dnia 31.07.2022r raport ekonomiczno-finansowy o sytuacji szpitala. Raport został przygotowany na podstawie sprawozdania finansowego za rok obrotowy 2021 i zawierał w szczególności analizę sytuacji ekonomiczno-finansowej za poprzedni rok obrotowy, prognozę sytuacji ekonomiczno-finansowej na kolejne trzy lata obrotowe wraz z opisem przyjętych założeń oraz informację o istotnych zdarzeniach mających wpływ na sytuację ekonomiczno-finansową szpitala.

Analizy oraz prognozy sytuacji ekonomiczno-finansowej dokonano na podstawie wskaźników ekonomiczno-finansowych.

Z tego powodu, że w sprawozdaniu finansowym wystąpiła strata netto został sporządzony niniejszy program naprawczy.

Korzyści są wielowymiarowe, począwszy od dobrych relacji z kontrahentami, po możliwości skupienia się kadry kierowniczej na ważnych sprawach związanych z przyjętą strategią rozwoju.

## 2. Aktualna sytuacja finansowa

### 2.1 Wskaźniki i sprawozdanie finansowe

Wyszczególnienie Wskaźnik		2019		2020		2021	
		Wartość wskaźnika	Liczba punktów	Wartość wskaźnika	Liczba punktów	Wartość wskaźnika	Liczba punktów
Wskaźniki zyskowności	Wskaźnik zyskowności netto	-0,04	0	-1,59	0	-1,40	0
	Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej	-0,03	0	-2,14	0	-1,40	0
	Wskaźnik zyskowności aktywów	-9,42	0	-0,98	0	-4,0	0
	<b>SUMA</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>
Wskaźniki płynności	Wskaźnik bieżącej płynności	0,92	4	1,05	8	0,76	4
	Wskaźnik szybkiej płynności	0,81	8	0,90	8	0,61	8
	<b>SUMA</b>		<b>12</b>		<b>16</b>		<b>12</b>
Wskaźniki efektywności	Wskaźnik rotacji należności	37,32	3	35,40	3	25,18	3
	Wskaźnik rotacji zobowiązań	30,03	7	31,79	7	24,06	7
	<b>SUMA</b>		<b>10</b>		<b>10</b>		<b>10</b>
Wskaźniki zadłużenia	Wskaźnik zadłużenia aktywów	65,46	3	64,26	3	64,05	3
	Wskaźnik wypłacalności	21,99	0	-60,69	0	-12,34	0
	<b>SUMA</b>		<b>3</b>				<b>3</b>
<b>ŁĄCZNIE</b>			<b>25</b>		<b>29</b>		<b>25</b>

Wskaźniki zostały wyliczone zgodnie z rozporządzeniem Ministra zdrowia z dnia 12 kwietnia 2017 roku w sprawie wskaźników ekonomicznych niezbędnych do sporządzenia analizy oraz prognozy sytuacji ekonomiczno-finansowej samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej (Dz.U. 2017 poz.832)

Jak wskazuje powyższa tabela wskaźniki zyskowności i wypłacalności w szpitalu kształtują się na poziomach, które nie pozwoliły na przyznanie im punktów zgodnie z tabelą oceny punktowej, natomiast na optymalnym poziomie kształtują się wskaźniki płynności i efektywności.

### 2.1.1. Skrócony bilans

Pozycje bilansu-AKTYWA	2020	2021	Dynamika 2021-2020 %	Dynamika 2021-2020 wartościowo
Aktywa trwałe	38 613 177,77	44 336 896,03	114,82	5 723 718,26
Wartości niematerialne i prawne	12 300,00	614 266,47	4 994,0	601 966,47
Rzeczowy majątek trwały	38 600 877,77	43 722 629,56	113,27	5 121 751,79
Inwestycje długoterminowe				-
Aktywa obrotowe	29 247 063,71	20 049 072,87	68,55	-9 197 990,84
Zapasy	4 189 749,90	3 876 746,78	92,53	-313 003,12
Należności krótkoterminowe	16 254 706,03	11 544 022,43	71,02	-4 710 683,60
a/ z tytułu dostaw i usług	15 038 482,74	10 096 520,28	67,14	-4 941 962,46
Inwestycje krótkoterminowe	7 639 365,95	4 044 956,55	52,95	-3 648 409,40
Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	1 163 241,83	583 347,11	50,15	-579 894,72
Suma aktywów	67 860 241,48	64 385 968,90	94,88	-3 474 272,58

Pozycje bilansu-PASYWA	2020	2021	Dynamika 2021-2020 %	Dynamika 2021-2020 wartościowo
Kapitały własne	-718 601,25	-3 341 622,34	465,00	-2 623 021,09
Kapitał (fundusz) podstawowy	17 856 087,77	17 856 087,77	100,00	
Kapitał (fundusz) zapasowy	343 788,06	343 788,06	100,00	
Zysk/strata z lat ubiegłych	-16 381 583,12	-18 918 477,08	115,49	-2 536 893,96
Zysk/strata netto	-2 536 893,96	-2 623 021,09	103,39	-86 127,13
Rezerwy na zobowiązania	15 069 907,00	15 338 363,00	101,91	268 456,00
Rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe	1 481 644,00	2 165 268,00	146,14	683 624,00
Zobowiązania długoterminowe	3 324 696,84	2 592 158,84	78,00	-732 538,00
Zobowiązania krótkoterminowe	25 213 841,11	23 312 286,67	92,46	-1 901 554,44
a/ z tyt. Dostaw i usług	12 450 180,40	11 569 861,29	92,93	-880 319,11
Rozliczenia międzyokresowe	24 970 397,78	26 484 782,73	106,06	1 514 384,95
Suma pasywów	67 860 241,48	64 385 968,90	94,88	-3 474 272,58

## 2.1.2 Skrócony rachunek zysków i strat

Wyszczególnienie	2020	2021	Dynamika 2021-2020 %	Dynamika 2021-2020 wartościowo
Przychody ze sprzedaży	155 653 097,33	182 167 383,77	117,03	26 514 286,44
Koszty działalności operacyjnej	159 059 269,84	189 383 070,47	119,06	30 323 800,63
Amortyzacja	4 418 015,60	5 869 009,28	132,84	1 450 993,68
Zużycie materiałów i energii	40 742 716,26	48 293 127,25	118,53	7 550 410,99
Usługi obce	33 672 493,43	41 122 320,17	122,12	7 449 826,74
Podatki i opłaty	353 510,30	472 349,28	133,62	118 838,98
Wynagrodzenia	66 350 109,85	78 649 272,12	118,54	12 299 162,77
Ubezpieczenia i inne świadczenia	13 141 216,53	14 570 210,83	110,87	1 428 994,30
Pozostałe koszty rodzajowe	381 207,87	406 781,54	106,71	25 573,67
Zysk/strata ze sprzedaży	-3 406 172,51	- 7 215 686,70	211,84	-3 809 514,19
Pozostałe przychody operacyjne	3 673 552,55	5 281 746,17	143,78	1 608 193,62
Pozostałe koszty operacyjne	2 717 519,01	603 767,35	22,17	-2 113 751,66
Zysk/strata na działalności operacyjnej	-2 450 138,97	-2 537 707,88	103,57	87 568,91
Przychody finansowe	5 809,81	3 160,97	54,41	-2 648,84
Koszty finansowe	92 564,80	88 474,18	95,58	-4 090,62
Zysk/strata na działalności gospodarczej	-2 536 893,96	- 2 623 021,09	103,39	86 127,13
Zysk/strata brutto				
Podatek dochodowy				
Zysk/starta netto	- 2 536 893,96	-2 623 021,09	103,39	86 127,13



### 2.1.3 Koszty rodzajowe

Lp	Wyszczególnienie kosztów działalności	Stan na 31.12.2020	Stan na 31.12.2021	Udział % w kosztach ogółem
1.	Wynagrodzenia osobowe	66 350 109,85	78 649 272,12	41,53
2.	Świadczenia na rzecz pracownika w tym:	13 141 216,53	14 570 210,83	7,69
2.1	Ubezpieczenia społeczne	11 637 800,44	12 809 035,88	6,76
2.2	Odpisy ZFŚS	1 433 236,00	1 459 363,00	0,77
3.	Usługi obce w tym:	33 672 493,43	41 122 320,17	21,71
3.1	Kontrakty	16 503 138,29	21 214 185,44	11,20
3.2	Diagnostyka	6 121 769,60	7 231 017,41	3,82
3.3	Żywnienie	2 431 084,72	2 692 678,97	1,42
3.4	Sprzątanie	3 726 544,65	3 951 758,14	2,09
3.5	Usługi pralnicze	539 818,67	572 493,42	0,30
4.	Zużycie materiałów w tym:	39 713 984,23	46 891 531,24	24,76
4.1	Leki	17 576 135,49	19 311 535,90	10,20
4.2	Art.. Medyczne	8 114 621,54	7 543 732,54	3,98
4.3	Sprzęt jednorazowy	7 001 991,34	12 033 962,70	6,35
5.	Energia elektryczna	1 028 732,03	1 401 596,01	0,74
6.	Podatki i opłaty	353 510,30	472 349,28	0,25
7.	Pozostałe koszty	381 207,87	406 781,54	0,21
8.	Amortyzacja	4 418 015,60	5 869 009,28	3,10
	Ogółem	159 059 269,84	189 383 070,47	100,00

### 3. Analiza strony przychodowej

#### 3.1 Wykonanie kontraktu

Głównym źródłem przychodów SP ZOZ jest kontrakt z Narodowym Funduszem Zdrowia w Kielcach. Analiza kontraktu za 2021 rok przedstawia się następująco:

Umowa (rodzaj świadczeń)	Wartość w zł	wykonanie	% wykonania
PSZ - umowa sieciowa	127 981 134,-	115 973 592,-	90,7
Lecz. Specjalistyczne (Chir. Naczyń, Gastrologia, Reumatologia, Dermatologia)	13 753 486,-	13 739 977,-	99,9
SOK (Stacja Dializ)	5 307 769,-	4 713 164,-	88,8
PTL Programy lekowe w O. Neurologii i Reumatologii, poza umową PSZ)	150 732,-	122 252,-	81,1
OPH Hospicjum	827 427,-	772 804,-	93,4
SPO (ZOL)	2 175 960,-	1 788 827,-	82,2
PSYCH (PZP i PLU)	390 333,-	405 217,-	103,8
STM (Leczenie stomatologiczne)	293 497,-	242 660,-	82,7
REH (PKRIF oraz Por. Reh)	610 467,-	565 772,-	92,7
AOS - Ambulatoryjna opieka specjalistyczna (Poradnia Otolaryngologiczna i Pediatryczna)	348 825,-	330 465,-	94,7
POZ T (Transport sanitarny	197 145,-	197 145,-	100
Rehabilit. Kardiol. Dzienna	245 998,-	11 887,-	4,8
Ogółem	152 282 772,-	138 863 762,-	91,2

### 3.2. Struktura przychodów SP ZOZ w latach 2020-2021

Wyszczególnienie	2020	2021	Dynamika %
Działalność medyczna finansowana przez NFZ	147 867 108,61	174 439 458,42	117,97
Działalność medyczna finansowana z innych źródeł	1 184 690,29	928 252,65	78,35
Działalność niemedyyczna	6 647 733,55	6 799 672,70	102,29
Dotacje	2 559 189,98	4 305 389,67	120,97
Pozostałe przychody operacyjne	1 114 362,57	976 356,50	87,62
Przychody finansowe	5 809,81	3 160,97	54,41
Razem	159 332 459,69	187 452 290,91	117,65

Najważniejszy udział w strukturze całkowitych przychodów mają przychody z tytułu kontraktu z Narodowym Funduszem Zdrowia i dotacje jakie szpital otrzymał na zakup środków trwałych. Dodatkowym źródłem przychodu związanym z realizowaną działalnością są opłaty pobierane od pacjentów przebywających w zakładzie opiekuńczo leczniczym w Końskich zgodnie z obowiązującymi przepisami. Szpital nie ma istotnego wpływu na wysokość stawek za udzielane świadczenia.

Innym istotnym źródłem przychodów jest refundacja wynagrodzeń lekarzy rezydentów.

Wartość przychodów z dotacji to kwota przeksięgowania z rozliczeń międzyokresowych przychodów, amortyzacji aktywów trwałych otrzymanych nieodpłatnie lub sfinansowanych z dotacji, których wartość zwiększała przed dniem 1 lipca 2011 r fundusz założycielski – ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 o działalności leczniczej.

Na pozostałe przychody składają się przychody z tytułu dotacji do realizowanych programów i darowizn.

#### 4. Analiza konkurencji

Największą konkurencją na rynku dla Zespołu Opieki Zdrowotnej w Końskich stanowią zakłady opieki zdrowotnej o podobnym profilu w zakresie leczenia szpitalnego w Kielcach, które są znanymi ośrodkami medycznymi w województwie i regionie. Miasto Kielce jest oddalone od Końskich o 45 km, co nie stanowi dużej bariery dla mieszkańców powiatu koneckiego. Najbliższym konkurentem dla szpitala w Końskich jest Wojewódzki Szpital Zespolony w Kielcach, który w swojej jednostce posiada następujące komórki:

- Świętokrzyskie Centrum Pediatrii
- Świętokrzyskie Centrum Kardiologii
- Świętokrzyskie Centrum Kardiologii

Kliniki:

- Chirurgii Naczyniowej
- Położnictwa i Ginekologii
- Neurochirurgii i Chirurgii Kręgosłupa
- Neonatologii
- Okulistyki
- Chirurgii Urazowo – Ortopedycznej
- Otolaryngologii
- Nefrologii
- Dermatologii
- Rehabilitacji
- Chorób Zakaźnych
- Chorób Wewnętrznych I i II
- Chirurgii Ogólnej, Onkologicznej i Endokrynologicznej
- Anestezjologii i Intensywnej Terapii
- Blok Operacyjny
- Oddział Dzienny Terapii Uzależnienia
- Szpitalny Oddział Ratunkowy

Pozostałe placówki medyczne nie są tak dużym zagrożeniem, ponieważ nie mają możliwości udzielania tak kompleksowej diagnostyki i terapii lub są na podobnym poziomie.

## 5. Analiza SWOT

Głównym zadaniem analizy SWOT jest identyfikacja sił i warunków, które mogą mieć wpływ na wybór i realizację programu naprawczego. Analiza ma na celu wnikliwą ocenę zasobów szpitala z punktu widzenia zdolności konkurencyjnej i osiągniętej pozycji rynkowej. Analiza taka jest zatem próbą wykorzystania wniosków płynących zarówno z analizy otoczenia jak i analizy zasobów.

Analiza SWOT poprzez zestawienie z jednej strony wewnętrznie słabych i mocnych stron szpitala, a z drugiej szans i zagrożeń (związanych z zewnętrznymi wpływami politycznymi, ekonomicznymi, społecznymi i technologicznymi) pozwala uświadomić jakie atuty ma szpital i w jaki sposób powinien eliminować słabe strony, jak przeciwstawiać się zagrożeniom, a jak korzystać z szans związanych z czynnikami zewnętrznymi. Silnymi stronami szpitala można określić kontrolowane całkowicie lub częściowo zasoby, które wyróżniają się w sposób pozytywny w otoczeniu i w gronie jego konkurentów. Słabe strony to te aspekty funkcjonowania szpitala, które ograniczają sprawność i mogą blokować jego rozwój w przyszłość.

Ustalenie celu to czynność pozwalająca na przetrwanie i rozwój szpitala, a warunkiem jego ustalenia jest określenie pola działania i szans istnienia na rynku. O powodzeniu działań decydują zasoby materialne, w tym: m.in. finansowe, innowacyjne, kwalifikacje i ambicje personelu, system zarządzania, koniunktura, konkurencja.

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Determinacja Dyrekcji Szpitala w przeprowadzeniu zmian oraz duża świadomość o słabych stronach szpitala i zagrożeniach</li><li>◦ Spójna wizja przyszłości – dokładnie określone kierunki restrukturyzacji</li><li>◦ Znaczny potencjał rozwoju tkwiący w zasobach kadrowych dobrze przygotowana merytorycznie kadra lekarska oraz wykształcona i przygotowana kadra pielęgniarska</li><li>◦ Unikalny profil działalności</li><li>◦ Optymalny zakres świadczonych usług medycznych z zakresie opieki stacjonarnej</li><li>◦ Ugruntowana pozycja na rynku</li><li>◦ Ustawowy brak możliwości ogłoszenia upadłości</li><li>◦ Wysoki standard usług medycznych oferowanych przez wykwalifikowany personel</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◦ Niechęć personelu do zmian dotychczasowych metod oraz organizacji pracy</li><li>◦ Dość niski poziom utożsamiania się personelu ze szpitalem, brak lojalności i zagrożenie odpływu najlepszych specjalistów do innych podmiotów</li><li>◦ Niski stopień znajomości rozwiązań informatycznych wśród personelu co generuje trudności z bieżącą pracą personelu na systemach informatycznych</li><li>◦ Konieczność dostosowania działalności do istniejącej architektury (rozkładu pomieszczeń) budynku głównego, utrudnienia we właściwym zagospodarowaniu powierzchni</li><li>◦ Potrzeba znaczących inwestycji w infrastrukturę, co wymaga znacznych nakładów finansowych</li></ul>

SZANSE / MOŻLIWOŚCI	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akceptacja przez Podmiot Tworzący Programu Naprawczego Szpitala w ramach którego nastąpi poprawa jakości leczenia poprzez zmiany organizacyjne</li> <li>• Otrzymanie wsparcia (dotacji) na niezbędne remonty i inwestycje</li> <li>• Korzystne procesy demograficzne zapewniające popyt na świadczenia zdrowotne zwłaszcza w zakresie opieki specjalistycznej</li> <li>• Wzrost oczekiwań społecznych związanych ze standardem usług medycznych, które mogą być realizowane</li> <li>• Realizacja inwestycji gwarantujących w średnioterminowej perspektywie uzyskanie dodatkowych przychodów, zmiany w organizacji pracy dające szansę na uzyskania oszczędności</li> <li>• Poprawa efektywności zarządzania na poziomie poszczególnych komórek organizacyjnych pozwalająca na poprawę efektywności i wykorzystania istniejącej infrastruktury w celu uzyskania lepszych wyników finansowych</li> <li>• Wdrożenie kolejnych systemów informatycznych umożliwiających efektywne zarządzania i uzyskanie oszczędności</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niestabilność systemowych rozwiązań organizacyjno-prawnych w zakresie ochrony zdrowia uniemożliwiająca wprowadzenie długofalowych rozwiązań</li> <li>• Wysokie oczekiwania i wymagania społeczne ze strony organizacji i związków zawodowych w zakresie warunków zatrudnienia i płacy</li> <li>• Konkurencja przy zatrudnianiu wysoko wykwalifikowanych specjalistów oraz trudności z pozyskaniem specjalistycznej kadry lekarskiej</li> <li>• Stara baza lokalowa i wyeksploatowaną infrastruktura techniczna generuje wysokie koszty utrzymania oraz napraw</li> <li>• Gwarantowane ustawowo podwyżki płac mogą zachwiać stabilnością finansową szpitala</li> </ul>

Źródło; Opracowanie własne

ZOZ widzi swoją przewagę strategiczną nad konkurencją przede wszystkim w kompleksowej, wysokiej jakości usług medycznych, nowoczesnej aparaturze i profesjonalnej kadrze medycznej, dobrym położeniu na pograniczu kilku województw i w dużej odległości od innych szpitali z powiatów ościennych.

## 6. Organizacja i zarządzanie

### 6.1 Struktura organizacyjna

Załącznik nr 1 do statutu ZOZ w Końskich struktura została stworzona zgodnie z art. 8-12 ustawy z dnia 15.04.2011 r. o działalności leczniczej oraz zaleceniami Urzędu Wojewódzkiego i zawiera podział ZOZ na rodzaje działalności leczniczej:

1. Stacjonarne i całodobowe świadczenia zdrowotne
  - a) szpitalne,
  - b) inne niż szpitalne.
2. Ambulatoryjne świadczenia zdrowotne.

#### Struktura Organizacyjna Zespołu Opieki Zdrowotnej w Końskich

1. Dyrektor
2. Zastępca Dyrektora
3. Zastępca Dyrektora ds. Pielęgniarstwa
4. Zastępca Dyrektora ds. Finansowych - Główny Księgowy
5. Koordynator ds. Jakości/Pełnomocnik ds. ZSZ
6. Specjalista ds. Epidemiologii
7. Lekarz Kontroli Zakażeń Zakładowych
8. Radca Prawny
9. Sekcja BHP
10. inspektor ds. Ochrony Środowiska
11. Stanowisko ds. Obronnych i Zarządzania Kryzysowego
12. Stanowisko ds. Ochrony Przeciwpożarowej
13. Inspektor Ochrony Danych
14. Inspektor Ochrony Radiologicznej
15. Administrator Sieci Komputerowej
16. Pełnomocnik ds. Praw Pacjenta
17. Audytor Wewnętrzny
18. Kapelan
19. Sekretariat
20. Kancelaria Ogólna
21. Dział Jakości i Marketingu

- 22. Dział Finansowo-Księgowy
  - 22.1 Sekcja Finansowo-Księgowa
  - 22.2 Sekcja Płac
  - 22.3 Stanowisko ds. Inwentaryzacji
- 23. Dział Organizacji i Nadzoru
  - 23.1 Sekcja Statystyki i Archiwizacji Dokumentacji
- 24. Dział Służb Pracowniczych
- 25. Dział Sprzedaży Usług i Zamówień Publicznych
  - 25.1 Sekcja Zamówień Publicznych
  - 25.2 Sekcja Informatyczna
  - 25.3 Sekcja Rozliczeń i Sprzedaży Usług
  - 25.4 Magazyny: Medyczny, Tekstylny, Techniczny, Gospodarczy, Biurowy
- 26. Dział Techniczny
  - 26.1 Sekcja Elektroenergetyczna
  - 26.2 Sekcja Remontowo-Budowlana
  - 26.3 Sekcja Ochrony Mienia
- 27. Kociołnia
- 28. Nadzór i Eksploatacja Aparatury Medycznej
- 29. Centralna Sterylizatornia
- 30. Dział Sanitarno-Higieniczny
- 31. Zespół Transportu Sanitarnego
- 32. Opieka długoterminowa
  - 32.1 Zakład Opiekuńczo-Leczniczy
  - 32.2 Hospicjum stacjonarne
- 33. Szpital Specjalistyczny im. Św. Łukasza
  - 33.1 Apteka Szpitalna
  - 33.2 Bank Krwi
  - 33.3 Szpitalny Oddział Ratunkowy
  - 33.4 Dział Pediatriczny:
    - 33.4.1 Oddział Pediatriczny
    - 33.4.2 Oddział Rehabilitacji Dziecięcej
  - 33.5 Dział Anestezjologii i Intensywnej Terapii
    - 33.5.1 Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii
    - 33.5.2 Blok Operacyjny



### 33.6 Dział Rehabilitacji Szpitalnej:

#### 33.6.1 Oddział Rehabilitacji

#### 33.6.2 Oddział Rehabilitacji Neurologicznej

### 33.7 Dział Kardiologiczny:

#### 33.7.1 Oddział Kardiologiczny

#### 33.7.2 Oddział Intensywnego Nadzoru Kardiologicznego

#### 33.7.3 Pracownia Hemodynamiki

### 33.8 Oddział Chirurgiczny Ogólny

### 33.9 Oddział Urologiczny

### 33.10 Oddział Chorób Wewnętrznych z Pododdziałem Diabetologicznym

### 33.11 Dział Gastroenterologiczny

#### 33.11.1 Oddział Gastroenterologiczny

#### 33.11.2 Pracownia Endoskopii Diagnostycznej i Zabiegowej

### 33.12 Świętokrzyskie Centrum Chirurgii Naczyniowej i Angiologii

### 33.13 Dział Ginekologiczno – Położniczo-Noworodkowy

#### 33.13.1 Izba Przyjęć Ginekologiczno-Położnicza

#### 33.13.2 Oddział Ginekologiczno-Położniczy

#### 33.13.3 Oddział Neonatologiczny ze Stanowiskami Intensywnej Terapii i Patologii Noworodka

### 33.14 Oddział Chirurgii Urazowo – Ortopedycznej

### 33.15 Dział Neurologiczny

#### 33.15.1 Oddział Neurologiczny

#### 33.15.2 Oddział Udarowy

### 33.16 Świętokrzyskie Centrum Reumatologii

### 33.17 Oddział Dermatologiczny

### 33.18 Oddział Okulistyczny

### 33.19 Oddział Nefrologiczny

#### 33.19.1 Stacja Dializ

### 33.20 Pracownia Elektrofizjologii

### 33.21 Pracownia Rentgenodiagnostyki Zabiegowej

### 33.22 Pracownia Urządzeń wszczepialnych serca

## 34. Przychodnia Specjalistyczna

### 34.1 Pracownia Rentgenodiagnostyki

#### 34.1.1 Pracownia Tomografii Komputerowej

#### 34.1.2 Pracownia USG

34.1.3 Pracownia Rentgenodiagnostyki Ogólnej przy SOR

34.1.4 Pracownia Rentgenodiagnostyki Ogólnej

34.2 Poradnie Specjalistyczne:

34.2.1 Poradnia Leczenia Bólu

34.2.2 Poradnia Chirurgii Ogólnej

34.2.3 Poradnia Chirurgii Naczyniowej

34.2.4 Poradnia Chirurgii Onkologicznej

34.2.5 Poradnia Chirurgii Stomatologicznej

34.2.6 Poradnia Diabetologiczna

34.2.7 Poradnia Endokrynologiczna

34.2.8 Poradnia Gastroenterologiczna

34.2.9 Poradnia Logopedyczna

34.2.10 Poradnia Kardiologiczna

34.2.11 Poradnia Nefrologiczna

34.2.12 Poradnia Neurologiczna

34.2.13 Poradnia Leczenia Uzależnień

34.2.14 Poradnia Okulistyczna

34.2.15 Poradnia Leczenia Zeza

34.2.16 Poradnia Otolaryngologiczna

34.2.17 Poradnia Neonatologiczna

34.2.18 Poradnia Ginekologiczno – Położnicza

34.2.19 Poradnia Gruźlicy i Chorób Płuc

34.2.20 Poradnia Gruźlicy i Chorób Płuc dla Dzieci

34.2.21 Poradnia Preluksacyjna

34.2.22 Poradnia Rehabilitacyjna

34.2.23 Poradnia Reumatologiczna

34.2.24 Poradnia Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej

34.2.25 Poradnia Urologiczna

34.2.26 Poradnia Dermatologiczna

34.2.27 Poradnia Zdrowia Psychicznego

34.2.28 Poradnia Alergologiczna

34.2.29 Poradnia Alergologiczna dla Dzieci

#### 34.2.30 Poradnia Laktacyjna

#### 34.2.31 Poradnia Medycyny Pracy

#### 34.2.32 Poradnia Osteoporozy

#### 34.2.33 Poradnia Pediatria

#### 34.2.34 Poradnia Nocnej i Świątecznej Opieki Zdrowotnej

#### 34.2.35 Zespół Domowej Dializoterapii Otrzewnowej

### 34.3 Pracownie Diagnostyczne:

#### 34.3.1 Pracownia EEG, EKG

#### 34.3.2 Pracownia Audiometryczna

#### 34.3.3 Pracownia Diagnostyki Kardiologicznej

#### 34.3.4 Pracownia Endoskopii Diagnostycznej i Zabiegowej 2

#### 34.3.5 Pracownia EMG

#### 34.3.6 Pracownia Urodynamiczna

#### 34.3.7 Pracownia Bronchoskopowa

### 34.4 Ośrodek Rehabilitacji Ambulatoryjnej:

#### 34.4.1 Ośrodek Rehabilitacji Diennej

#### 34.4.2 Ośrodek Rehabilitacji Kardiologicznej Diennej

#### 34.4.3 Dział Fizjoterapii

#### 34.4.4 Dział Kinezyterapii

#### 34.4.5 Dział Hydroterapii

#### 34.4.6 Dział Fizykoterapii

#### 34.4.7 Dział Krioterapii

Schemat organizacyjny ZOZ określa, które komórki są bezpośrednio powiązane z leczeniem pacjentów, a które pełnią funkcje pomocnicze.

Zespołem Opieki Zdrowotnej w Końskich kieruje bezpośrednio Dyrektor oraz jego zastępcy bezpośrednio podlegli oraz koordynator ds. jakości. Sprawuje również bezpośredni nadzór nad następującymi komórkami organizacyjnymi: Sekretariat, Szpital specjalistyczny św. Łukasza w Końskich, Przychodnia Specjalistyczna, Poradnia Medycyny Pracy, Dział Rentgenodiagnostyki, Apteka Szpitalna, Przychodnia Kompleksowej Rehabilitacji i Fizykoterapii, Bank Krwi, Dział Jakości i Marketingu, Dział Organizacji i Nadzoru, Dział Służb Pracowniczych, Dział Statystyki i Archiwizacji Dokumentacji, Zakład Opiekuńczo-Lecznicy.

Zastępca Dyrektora pełni nadzór nad: Kancelarią Ogólną, Kociłownią, Działem Technicznym, Nadzorem i Eksploatacją Aparatury Medycznej, Działem sprzedaży Usług i Zamówień Publicznych

oraz zastępuje Dyrektora w czasie jego nieobecności w sprawach nie dotyczących zagadnień medycznych, w których zastępuje Dyrektora Kierownik działu Ratownictwa Medycznego lub lekarz dyżurny Szpitalnego Oddziału Ratunkowego.

Zastępca Dyrektora ds. finansowych – Główny Księgowy pełni nadzór nad Działem Finansowo – Księgowym.

Zastępca Dyrektora ds. Pielęgniarstwa pełni nadzór nad Centralną Sterylizatornią i Działem Sanitarno-Higienicznym oraz nadzór merytoryczny nad całym personelem pielęgniarskim.

Koordinator ds. Jakości jest jednocześnie Pełnomocnikiem Dyrektora ds. Zintegrowanego Systemu Zarządzania. Z ramienia Dyrektora zajmuje się monitorowaniem i doskonaleniem jakości poprzez stały nadzór nad mechanizmami zapewniającymi wysoką jakość udzielanych usług medycznych, promocją jakości usług w środowisku wewnętrznym i zewnętrznym oraz koordynowaniem systemu kontroli zarządczej.

## 6.2 Analiza zasobów kadrowych

Przeciętne zatrudnienie w Zespole Opieki Zdrowotnej w Końskich na koniec 2021 roku

Lp.	Wyszczególnienie	Przeciętna liczba zatrudnionych w etatach
1	Dyrektorzy, Główny Księgowy	4,00
2	Lekarze	122,62
3	Farmaceuci	3,00
4	Pielęgniarki, położne	432,93
5	Psycholodzy, terapeuci	32,89
6	Inny personel medyczny	120,23
7	Sanitariusze	31,18
8	Personel Działu Technicznego, transportu	55,06
9	Pracownicy ekonomiczno-administracyjni	58,10
10	Ochrona mienia	13,89
	Ogółem	873,90

Wg stanu na 31.12.2021r na podstawie umów cywilno- prawnych (kontrakt) zatrudnionych jest 89 osób oraz umów zlecenia 12 osób.

### 6.3 Stan i wykorzystanie infrastruktury

Zespół Opieki Zdrowotnej korzysta z majątku powiatu (nieruchomości), który został mu przekazany w nieodpłatne użytkowanie.

Stan infrastruktury technicznej obiektów ZOZ powinien być zgodny z wytycznymi określonymi przez Ministra Zdrowia w rozporządzeniu z dnia 26 czerwca 2019r. w sprawie szczególnych wymagań, jakim powinny odpowiadać pomieszczenia i urządzenia podmiotu wykonującego działalność leczniczą (Dz.U.2019.595).

Wszystkie obiekty ZOZ są na bieżąco utrzymywane w dobrym stanie technicznym. Mimo ograniczonych środków finansowych wykonywane są w miarę możliwości prace zlecane przez Państwowego Inspektora Sanitarnego oraz wynikające z konieczności utrzymywania budynków w dobrym stanie technicznym.

Kompleks leczniczy Zespołu Opieki Zdrowotnej w Końskich jest obiektem wolnostojącym o kubaturze 135 258 m<sup>3</sup> z przeznaczeniem na 494 łóżka, który składa się z 7 budynków oraz 4 łączników łączących poszczególne budynki szpitalne o zróżnicowanym przeznaczeniu.

W jego bezpośrednim sąsiedztwie od strony wschodniej znajduje się budynek portierni, prosektorium i warsztatów terapii zajęciowej, stacja TRAFO wraz z budynkiem agregatów prądotwórczych, warsztatów i centralnej tlenowni. Od strony zachodniej znajduje się 4 piętrowy blok mieszkalny. Od północy sąsiaduje z terenami zielonymi i parkingami, natomiast od strony południowo-zachodniej (od strony SOR-u) zlokalizowane jest lądowisko dla śmigłowców ratunkowych.

### 6.4 Współpraca (outsourcing)

Wydzielenie ze struktury organizacyjnej jednostki niektórych realizowanych przez nie samodzielnie funkcji i przekazanie ich do wykonania innym podmiotom rozpoczęło się w ZOZ Końskie w roku 1998, kiedy zlecono żywienie firmie zewnętrznej, następnie w ten sam sposób postąpiono z ochroną, praniem, laboratorium i sprzątnięciem.

Obecnie usługi zewnętrzne na rzecz ZOZ w Końskich pełnią w jego siedzibie następujące firmy:

1. ALAB LABORATORIA Sp. z o.o. ul. Stępińska 22/30, 00-739 Warszawa
2. Konsorcjum firm: Catermed S.A ul. Traktorowa 126 lok.201, 91-204 Łódź,  
JOL-MARK Sp. z o.o. ul. Portowa 16G, 44-100 Gliwice
3. TZMO o. ul. Płk. St. Dąbka 16, 30-732 Kraków
4. OPTIMA CARE Sp. z o.o. ul. Towarowa 36, 85-745 Bydgoszcz
5. TMS DIAGNOSTYKA Sp. z o.o. ul. Wiertnicza 84, 02-952 Warszawa
6. Usługi Prosektoryjne Beata Milcarz ul. Gimnazjalna 41D, 26-200 Końskie

## 7. Szczegółowa analiza działalności gospodarczej

### 7.1 INFORMACJA DOTYCZĄCA REALIZACJI USŁUG MEDYCZNYCH W 2020 ROKU

Nazwa oddziału	Liczba łóżek	Liczba leczonych	Liczba osobodni	Średni czas pobytu	Wykorzystanie łóżek w dniach	Wykorzystanie łóżek w %
Chirurgiczny	32	2008	8693	4,3	272	74
Urazowo-ortopedyczny	22	1224	5039	4,1	229	63
Dermatologiczny	15	837	2944	3,5	196	54
Ginekologiczno-Położn.	13	1101	2891	2,6	222	61
Pediatriczny	14	576	1735	3,0	124	34
Kardiologiczny	35	1264	6231	4,9	178	49
Wewnętrzny z pododdz działetologii	47	1710	13514	7,9	288	79
Gastroenterologiczny	15	1349	3983	3,0	266	73
Neurologiczny	14	994	2212	2,2	158	43
Udarowy	16	458	4399	9,6	275	75
Reumatologiczny	25	1153	6143	5,3	246	67
Okulistyczny	15	1484	1795	1,2	120	33
Rehabilitacji Ogólnoustrojowej	21	197	4200	21,3	200	55
Rehabilitacji Neurologicznej	15	155	4295	27,7	286	78
OAIIT	10	291	1805	6,2	181	49
Nefrologii	10	548	2142	3,9	214	59
ŚLEPIA	30	1273	9666	7,6	322	88
Urologiczny	15	1152	3236	2,8	216	59
SOR	6	21102	21507	1,0	3585	982
Neonatologiczny	8	420	1352	3,2	169	46
Ośrodek Rehabilitacji Dziennej	40	479	10011	20,9	250	69
Ośrodek Rehabilitacji Kardiologicznej	10	0	0	0	0	0
Zakład Opiekuńczo Lecznicy	43	120	12371	103,1	288	79
Hospicjum Stacjonarne	10	46	1708	37,1	171	47
Razem	481	40362	133732			

W strukturach szpitala działają poradnie specjalistyczne . Statystykę udzielonych porad w 2020 roku przedstawia poniższa tabela:

Nazwa poradni	Ilość przyjętych pacjentów ogółem	Pacjenci spoza województwa
Alergologiczna dla dorosłych	2626	712
Alergologiczna dla dzieci	1986	1133
Diabetologiczna	2845	314
Endokrynologiczna	1924	277
Gastrologiczna	2356	501
Kardiologiczna	1536	242
Nefrologiczna	1454	558
Dermatologiczna	0	0
Neurologiczna	2736	292
Gruźlicy i chorób płuc	5396	1200
Gruźlicy i chorób płuc dla dzieci	2858	902
Reumatologiczna	6208	1325
Rehabilitacyjna	784	106
Pediatryczna	194	39
Neonatologiczna	118	57
Ginekologiczno-położnicza	1002	258
Chirurgiczna	6180	1039
Chirurgii Naczyniowej	2854	897
Chirurgii onkologicznej	2852	857
Urazowo-ortopedyczna	5464	825
Preluksacyjna	1217	582
Okulistyczna	6678	2919
Leczenia zeza	582	8
Otolaryngologiczna	5221	978
Logopedyczna	495	62
Chirurgii Szcękowej	2165	544
Urologiczna	3050	972
Zdrowia psychicznego	3484	125
Leczenia uzależnień	1313	22
Medycyny Pracy	0	0
Razem	76116	17746

## 8. Prognoza na 2022 rok

### 8.1 Przyjęte założenia

Projekcja przyszłych wyników finansowych została sporządzona w sposób szacunkowy na bazie rzeczywistych wyników w latach ubiegłych, z uwzględnieniem wstępnych dostępnych danych i uzyskanych wyników w I kwartale 2022 roku. Przyszłe wartości oszacowano na bazie możliwego do uzyskania kontraktu z NFZ na rok 2022 z uwzględnieniem historycznych danych i trendów występujących w Zespole Opieki Zdrowotnej w Końskich skorygowaną do wartości urealnionych, możliwych do uzyskania przychodów.

Przychody na lata przyszłe zostały oszacowane przy założeniu nie zmienionych w przyszłości warunków prawnych i gospodarczych szpitala, w tym przy nie zmienionym istotnie profilu, rodzaju i poziomowi działalności.

Prognoza została sporządzona przy założeniu kontynuowania działalności ZOZ w dającej się przewidzieć przyszłości, gdyż nie istnieją przesłanki wskazujące na zagrożenie kontynuacji działania. Podmiot nie zamierza ograniczać zakresu realizowania świadczeń, jednak ze względu na konflikt na Ukrainie oraz rozprzestrzeniający się kryzys gospodarczy na świecie i w Polsce sytuacja jest nieprzewidywalna, co w znaczący sposób wpływa na funkcjonowanie szpitala. Pandemia oraz galopująca inflacja ma negatywny wpływ na gospodarkę i utrudnione zarządzanie podmiotem leczniczym. Stan ten będzie miał istotny wpływ na sytuację jednostki w 2022 roku i w latach kolejnych. Zdaniem Dyrekcji szpitala wybuch pandemii koronawirusa nie spowoduje istotnej niepewności dotyczącej możliwości kontynuowania działalności przez jednostkę, jednak w sposób wielowymiarowy wpłynie na sytuację szpitala.

Niezależnie od sytuacji finansowej jednostki, podmiot leczniczy jest zobowiązany realizować ustawowy wzrost wynagrodzeń pracowników wykonujący zawody medyczne (pielęgniarki, położne, lekarze specjaliści, lekarze rezydenci, ratownicy medyczni, fizjoterapeuci i inni) oraz pozostałych pracowników zakładu w zakresie nałożonym przez obowiązujące przepisy prawa.

Wskutek realizacji ustawy z dnia 8 czerwca 2017 roku o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego pracowników wykonujących zawody medyczne zatrudnionych w podmiotach leczniczych ( Dz. U. 2017, poz. 1473 ze zm), ustawy z dnia 5 lipca 2018 o zmianie ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych oraz niektórych innych



ustaw (Dz.U. 2018poz 1532, ze zm), następuje stopniowe pogorszenie sytuacji finansowej jednostki. Wzrost minimalnego wynagrodzenia przekłada się na wyższe koszty zakupu usług takich jak: usługi pralnicze, przygotowywania posiłków, sprzątania, napraw i konserwacji, usług informatycznych, odbioru odpadów komunalnych. Wzrost kosztów nie jest waloryzowany przez płatnika - Narodowy Fundusz Zdrowia. Wskutek powyższego, jednostka poniosła w 2021 roku stratę bilansową w wysokości 2 623 021,09 złotych.

Zasadniczym założeniem jakie przyjęto przy planowaniu przychodów w obszarze świadczeń medycznych to uzyskanie kontraktu z Narodowym Funduszem Zdrowia na istotnie nie zmniejszonym poziomie.

Koszty rodzajowe oszacowano na bazie struktury kosztów z roku ubiegłego.

Koszty finansowe zaplanowano na poziomie wynikającym z zawartych umów, z rezerwą na bieżące odsetki od kontrahentów.

Obliczenia wykonano w wartościach nominalnych, nie uwzględniając wpływu tak wysokiej i ciągle rosnącej inflacji.

Rachunek zysków i strat wykonanie 2021 rok, prognoza 2022

Lp	Wyszczególnienie	01.01-31.12.2021	01.01-31.12.2022
A.	Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:	182 167 383,77	161 827 365,00
I.	Przychody netto ze sprzedaży produktów	182 167 383,77	161 827 365,00
II.	Przychody netto ze sprzedaży tow. i mater.		
B.	Koszty działalności operacyjnej	189 383 070,47	180 445 000,00
I	Amortyzacja	5 869 009,28	6 200 000,00
II.	Zużycie materiałów i energii	48 293 127,25	49 350 000,00
III	Usługi obce	41 122 320,17	37 400 000,00
IV	Podatki i opłaty	472 349,28	481 000,00
V	Wynagrodzenia	78 649 272,12	72 800 000,00
VI	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	14 570 210,83	13 800 000,00
VII	Pozostałe koszty rodzajowe	406 781,54	414 000,00
VIII	Wartość sprzedanych tow. i mater		
C.	Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)	- 7 215 686,70	- 18 617 635,00
D.	Pozostałe przychody operacyjne	5 281 746,17	5 150 000,00
I	Zysk ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych		
II	Dotacje	4 256 066,67	4 950 000,00
III	Inne przychody operacyjne	1 025 679,50	200 000,00
E.	Pozostałe koszty operacyjne	603 767,35	1 400 000,00
I.	Strata ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych		
II.	Inne koszty operacyjne	603 767,35	1 400 000,00
F.	Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)	- 2 537 707,88	- 14 867 635,00
G.	Przychody finansowe	3 160,97	8 000,00
I	Odsetki	278,39	8 000,00
II	Inne	2 882,58	
H.	Koszty finansowe	88 474,18	120 000,00
I.	Odsetki, w tym:	88 474,18	120 000,00
II.	Inne		
I.	Zysk ( strata) brutto (F+G-H)	- 2 623 021,09	- 14 979 635,00
J.	Podatek dochodowy		
K.	Zysk ( strata) netto (I-J)	- 2 623 021,09	- 14 979 635,00

Wyszczególnienie-- AKTYWA		Kwota na dzień 31.12.2021r	Kwota na dzień kończący następny rok obrotowy 31.12.2022
<b>A</b>	<b>AKTYWA TRWAŁE</b>	<b>44 336 896,03</b>	<b>39 052 513,00</b>
<b>I</b>	<b>Wartości niematerialne i prawne</b>	<b>614 266,47</b>	<b>525 000,00</b>
1	Koszty zakończonych prac rozwojowych		
2	Wartość firmy		
3	Inne wartości niematerialne i prawne	614 266,47	525 000,00
4	Zaliczki na wartości niematerialne i prawne		
<b>II</b>	<b>Rzeczowe aktywa trwałe</b>	<b>43 722 629,56</b>	<b>38 527 513,00</b>
1	Środki trwałe	43 623 942,77	38 067 513,00
	a) grunty (w tym prawo użytkowania wieczystego gruntu)	408 513,00	408 513,00
	b) budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej	25 840 388,84	22 840 000,00
	c) urządzenia techniczne i maszyny	2 724 639,13	2 214 000,00
	d) środki transportu	324 028,33	279 000,00
	e) inne środki trwałe	14 326 373,47	12 326 000,00
2	Środki trwałe w budowie	98 686,79	460 000,00
3	Zaliczki na środki trwałe w budowie		
<b>III</b>	<b>Należności długoterminowe</b>		
1	Od jednostek powiązanych		
2	Od pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale		
3	Od pozostałych jednostek		
<b>IV</b>	<b>Inwestycje długoterminowe</b>		
1	Nieruchomości		
2	Wartości niematerialne i prawne		
3	Długoterminowe aktywa finansowe		
	a) w jednostkach powiązanych		
	- udziały lub akcje		
	- inne papiery wartościowe		
	- udzielone pożyczki		
	- inne długoterminowe aktywa finansowe		
	b) w pozostałych jednostkach, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale		
	- udziały lub akcje		
	- inne papiery wartościowe		
	- udzielone pożyczki		
	- inne długoterminowe aktywa finansowe		
	c) w pozostałych jednostkach		
	- udziały lub akcje		
	- inne papiery wartościowe		
	- udzielone pożyczki		
	- inne długoterminowe aktywa finansowe		
4	Inne inwestycje długoterminowe		
<b>V</b>	<b>Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe</b>		
1	Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego		
2	Inne rozliczenia międzyokresowe		
<b>B</b>	<b>AKTYWA OBROTOWE</b>	<b>20 049 072,87</b>	<b>13 345 000,00</b>
<b>I</b>	<b>Zapasy</b>	<b>3 876 746,73</b>	<b>2 473 000,00</b>

1.	Materiały	3 876 746,78	2 473 000,00
2.	Półprodukty i produkty w toku		
3.	Produkty gotowe		
4.	Towary		
5.	Zaliczki na dostawy		
II.	<b>Należności krótkoterminowe</b>	<b>11 544 022,43</b>	<b>7 016 000,00</b>
1.	Należności od jednostek powiązanych		
	a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:		
	- do 12 miesięcy		
	- powyżej 12 miesięcy		
	b) inne		
2.	Należności od pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale		
	a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:		
	- do 12 miesięcy		
	- powyżej 12 miesięcy		
	b) inne		
3.	Należności od pozostałych jednostek	11 544 022,43	7 016 000,00
	a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:	10 096 520,28	6 421 000,00
	- do 12 miesięcy	10 096 520,28	6 421 000,00
	- powyżej 12 miesięcy		
	b) z tytułu podatków, dotacji, ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych świadczeń		
	c) inne	1 447 502,15	595 000,00
	d) dochodzone na drodze sądowej		
III.	<b>Inwestycje krótkoterminowe</b>	<b>4 044 956,55</b>	<b>3 226 000,00</b>
1.	Krótkoterminowe aktywa finansowe	4 044 956,55	3 226 000,00
	a) w jednostkach powiązanych		
	- udziały lub akcje		
	- inne papiery wartościowe		
	- udzielone pożyczki		
	- inne krótkoterminowe aktywa finansowe		
	b) w pozostałych jednostkach		
	- udziały lub akcje		
	- inne papiery wartościowe		
	- udzielone pożyczki		
	- inne krótkoterminowe aktywa finansowe		
	c) środki pieniężne i inne aktywa pieniężne	4 044 956,55	3 226 000,00
	- środki pieniężne w kasie i na rachunkach	4 044 956,55	3 226 000,00
	- inne środki pieniężne		
	- inne aktywa pieniężne		
2.	Inne inwestycje krótkoterminowe		
IV.	<b>Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe</b>	<b>583 347,11</b>	<b>630 000,00</b>
C.	<b>Należne wpłaty na kapitał (fundusz) podstawy</b>		
D.	<b>Udziały (akcje) własne</b>		
	<b>AKTYWA RAZEM</b>	<b>64 385 968,90</b>	<b>52 397 513,00</b>

Wyszczególnienie- PASYWA		Kwota na dzień 31.12.2021r	Kwota na dzień kończący następny rok obrotowy 31.12.2022
A	<b>KAPITAŁ (FUNDUSZ) WŁASNY</b>	- 3 341 622,34	-18 321 257,34
	Kapitał (fundusz) podstawowy:	17 856 087,77	17 856 087,77
I	Kapitał (fundusz) zapasowy, w tym:	343 788,06	343 788,06
	- nadwyżka wartości sprzedaży (wartości emisyjnej) nad wartością nominalną udziałów (akcji)		
III	Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny		
	- z tytułu aktualizacji wartości godziwej		
IV	Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe		
	- tworzone zgodnie z umową (statutem) spółki		
	- na udziały (akcje) własne		
V	Zysk (strata) z lat ubiegłych	-18 918 477,08	-21 541 498,17
VI	Zysk (strata) netto	-2 623 021,09	-14 979 635,00
VII	Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego(-)		
B	<b>ZOBOWIĄZANIA I REZERWY NA ZOBOWIĄZANIA</b>	67 727 591,24	70 718 770,34
I	Rezerwy na zobowiązania	15 338 363,00	14 907 706,00
1	Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego		
2	Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne	15 338 363,00	14 907 706,00
	- długoterminowa	13 173 095,00	13 200 000,00
	- krótkoterminowa	2 165 268,00	1 707 706,00
3	Pozostałe rezerwy		
	- długoterminowe		
	- krótkoterminowe		
II	Zobowiązania długoterminowe	2 592 158,84	2 450 000,00
1	Wobec jednostek powiązanych		
2	Wobec pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale		
3	Wobec pozostałych jednostek	2 592 158,84	2 450 000,00
	a) kredyty i pożyczki	2 592 158,84	2 450 000,00
	b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych		
	c) inne zobowiązania finansowe		

	d) zobowiązania wekslowe		
	e) inne		
III.	Zobowiązania krótkoterminowe	23 312 286,67	27 710 894,34
1.	Wobec jednostek powiązanych		
	a) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:		
	- do 12 miesięcy		
	- powyżej 12 miesięcy		
	b) inne		
	Zobowiązania wobec pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale		
	a) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:		
	- do 12 miesięcy		
	- powyżej 12 miesięcy		
	b) inne		
3.	Wobec pozostałych jednostek	21 889 896,46	25 781 894,34
	a) kredyty i pożyczki	755 496,00	725 496,00
	b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych		
	c) inne zobowiązania finansowe		
	d) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	11 569 861,29	14 733 398,34
	- do 12 miesięcy	11 569 861,29	147 33 398,34
	- powyżej 12 miesięcy		
	e) zaliczki otrzymane na dostawy		
	f) zobowiązania wekslowe		
	g) z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń i innych świadczeń	5 093 805,15	5 123 000,00
	h) z tytułu wynagrodzeń	3 947 330,80	4 128 000,00
	i) inne	523 403,22	1 072 000,00
4.	Fundusze specjalne	1 422 390,21	1 929 000,00
IV.	Rozliczenia międzyokresowe	25 484 782,73	25 650 170,00
1.	Ujemna wartość firmy		
2.	Inne rozliczenia międzyokresowe	26 484 782,73	25 650 170,00
	- długoterminowe	22 228 716,06	22 124 170,00
	- krótkoterminowe	4 256 066,67	3 526 000,00
	<b>PASYWA RAZEM</b>	<b>64 385 968,90</b>	<b>52 397 513,00</b>

**Obliczone wskaźniki ekonomiczno-finansowe  
na lata 2021-2022**

grupa:	wskaźniki	wartość wskaźnika 2021	ocena 2021	Wartość wskaźnika 2022	ocena 2022
Wskaźniki zyskowności	1/ wskaźnik zyskowności netto (%)	-1,40	0	-8,97	0
	2/ wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%)	-1,40	0	-8,97	0
	3/ wskaźnik zyskowności aktywów (%)	-4,00	0	-6,41	0
		<b>razem:</b>	<b>0</b>		
wskaźniki płynności	1/ wskaźnik bieżącej płynności	0,76	4	0,43	0
	2/ wskaźnik szybkiej płynności	0,61	8	0,35	0
		<b>razem:</b>	<b>12</b>		
wskaźniki efektywności	1/wskaźnik rotacji naieźności (w dniach)	25,18	3	37,26	3
	2/ wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	24,06	7	59,33	7
		<b>razem:</b>	<b>10</b>		<b>10</b>
wskaźniki zadłużenia	1/ wskaźnik zadłużenia aktywów (%)	64,05	3	86,01	0
	2/ wskaźnik wypłacalności	-12,34	0	-2,46	0
		<b>razem:</b>	<b>3</b>		
<b>łącznie wartość punktów</b>			<b>25</b>		<b>10</b>

8.2 Skrócone sprawozdania finansowe na koniec II kwartału 2020  
w porównaniu do II kwartału 2021r

Rachunek zysków i strat

Wyszczególnienie	Kwota za okres od 1.01.2021 do 30.06.2021	Kwota za okres od 1.01.2022 do 30.06.2022
Przychody netto ze sprzedaży i zrównanie z nimi, w tym:	88 515 551,00	85 214 052,00
- od jednostek powiązanych		
Przychody netto ze sprzedaży produktów	88 515 551,00	85 214 052,00
Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów		
Koszty działalności operacyjnej	97 490 095,00	94 130 646,00
Amortyzacja	2 494 610,00	3 433 403,00
Zużycie materiałów i energii	25 649 269,00	26 989 239,00
Usługi obce	20 844 201,00	19 767 839,00
Podatki i opłaty, w tym:	229 405,00	242 136,00
Wynagrodzenia	40 209 664,00	35 802 562,00
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia, w tym:	7 860 148,00	7 689 223,00
Pozostałe koszty rodzajowe	202 798,00	206 544,00
Wartość sprzedanych towarów i materiałów		
Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)	-8 974 544,00	-8 916 594,00
Pozostałe przychody operacyjne	450 797,00	437 849,00
Inne przychody operacyjne	450 797,00	437 849,00
Pozostałe koszty operacyjne	84 802,00	218 116,00
Strata z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych		
Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych		
Inne koszty operacyjne	84 802,00	218 116,00
Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)	-8 608 549,00	-8 696 861,00
Przychody finansowe	2 794,00	14 477,00
Odsetki, w tym:		
- od jednostek powiązanych		
Zysk z tytułu rozchodu aktywów finansowych, w tym:		
- w jednostkach powiązanych		
Aktualizacja wartości aktywów finansowych		
Inne	2 794,00	14 477,00
Koszty finansowe	40 896,00	56 151,00
Odsetki, w tym:	40 896,00	56 151,00
Inne		
Zysk (strata) brutto (F+G-H)	-8 646 651,00	-8 738 535,00



Wyszczególnienie - AKTYWA	Kwota na dzień 30.06.2021r.	Kwota na dzień 30.06.2022r.
<b>AKTYWA TRWAŁE</b>	<b>39 699 163,00</b>	<b>41 633 052,00</b>
Wartości niematerialne i prawne	28 279,00	365 063,00
Inne wartości niematerialne i prawne	28 279,00	365 063,00
Rzeczowe aktywa trwałe	39 670 884,00	41 633 052,00
Środki trwałe	36 397 835,00	41 267 995,00
a) grunty (w tym prawo użytkowania wieczystego gruntu)	408 513,00	408 513,00
b) budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej	25 346 814,00	25 274 064,00
c) urządzenia techniczne i maszyny	961 304,00	2 559 893,00
d) środki transportu	173 628,00	280 029,00
e) inne środki trwałe	9 507 576,00	12 630 475,00
Środki trwałe w budowie	3 273 049,00	115 021,00
Małeźności długoterminowe		
Inwestycje długoterminowe		
Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe		
<b>AKTYWA OBROTOWE</b>	<b>25 647 409,00</b>	<b>17 461 644,00</b>
Zapasy	1 966 635,00	1 942 478,00
Materiały	1 966 635,00	1 942 478,00
Małeźności krótkoterminowe	11 635 628,00	9 648 465,00
Małeźności od pozostałych jednostek	11 635 628,00	9 648 465,00
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:	10 334 427,00	8 205 160,00
- do 12 miesięcy	10 334 427,00	8 205 160,00
b) z tytułu podatków, dotacji, ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych świadczeń		
c) inne	1 301 201,00	1 443 306,00
d) dochodzone na drodze sądowej		
Inwestycje krótkoterminowe	10 512 199,00	4 822 413,00
Krótkoterminowe aktywa finansowe	10 512 199,00	4 822 413,00
a) środki pieniężne i inne aktywa pieniężne		
- środki pieniężne w kasie i na rachunkach	10 512 199,00	4 822 413,00
Inne inwestycje krótkoterminowe		
Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	1 532 947,00	1 048 288,00
Małeźne wpłaty na kapitał (fundusz) podstawy		
Udziały (akcje) własne		
<b>AKTYWA RAZEM</b>	<b>65 346 572,00</b>	<b>59 094 703,00</b>

Lp.	Wyszczególnienie- PASywa	Kwota nadzień 30.06.2021r.	Kwota na dzień 30.06.2022r.
A.	<b>KAPITAŁ (FUNDUSZ) WŁASNY</b>	<b>-9 365 252,00</b>	<b>- 12 080 157,00</b>
i.	Kapitał (fundusz) podstawowy	17 856 088,00	17 856 088,00
ii.	Kapitał zapasowy	343 788,00	343 788,00
V.	Zysk (strata) z lat ubiegłych	-18 918 477,00	-21 541 498,00
VI.	Zysk (strata) netto	-8 646 651,00	-8 738 535,00
VII.	Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego(-)		
B.	<b>ZOBOWIĄZANIA I REZERWY NA ZOBOWIĄZANIA</b>	<b>74 711 824,00</b>	<b>71 174 860,00</b>
I.	<b>Rezerwy na zobowiązania</b>	<b>15 069 907,00</b>	<b>15 338 363,00</b>
1.	Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego		
2.	Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne	15 069 907,00	15 338 363,00
II.	<b>Zobowiązania długoterminowe</b>	<b>2 969 907,00</b>	<b>2 214 411,00</b>
1.	Wobec pozostałych jednostek		
	a) kredyty i pożyczki	2 969 907,00	2 214 411,00
III.	<b>Zobowiązania krótkoterminowe</b>	<b>29 330 873,00</b>	<b>28 326 754,00</b>
1.	Wobec jednostek powiązanych		
2.	Wobec pozostałych jednostek	26 602 756,00	21 156 782,00
	a) kredyty i pożyczki	710 496,00	755 496,00
	b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych		
	d) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	13 839 064,00	12 434 330,00
	- do 12 miesięcy	13 839 064,00	12 434 330,00
	g) z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń i innych świadczeń	6 546 828,00	5 509 074,00
	f) z tytułu wynagrodzeń	4 941 267,00	4 242 187,00
	g) inne	565 101,00	385 668,00
2.	Fundusze specjalne	2 728 117,00	2 169 973,00
IV.	<b>Rozliczenia międzyokresowe</b>	<b>27 341 137,00</b>	<b>28 125 359,00</b>
1.	Ujemna wartość firmy		
2.	Inne rozliczenia międzyokresowe	27 341 137,00	28 125 359,00
	<b>PASYWA RAZEM</b>	<b>65 346 572,00</b>	<b>59 094 704,00</b>

Zespół Opieki Zdrowotnej w Końskich złożył w dniu 28.09.2021r Program Naprawczy do organu założycielskiego, w którym między innymi była zamieszczona prognoza bilansu na 2021 rok przedstawiająca stratę brutto w wysokości 14 874 630,00 zł natomiast po sporządzeniu sprawozdania finansowego za w/w okres strata brutto stanowiła kwotę 2 623 021,09 zł, co stanowi tylko 17,63 % planowanej straty rocznej.

Zespół Opieki Zdrowotnej w Końskich prowadzi szereg działań zmierzających do poprawy sytuacji finansowej szpitala. Naszym celem jest doprowadzenie do takiego stanu, aby strata brutto za 2022 rok nie przewyższyła kosztów amortyzacji.

### 8.3. Diagnoza najważniejszych problemów

Wśród przyczyn obecnie trudnej sytuacji finansowej należy wymienić:

- Niedoszacowanie procedur medycznych przez NFZ
- Brak pokrycia finansowego kosztów wykonywanych usług, rosnące zadłużenie i brak stabilności finansowej jednostek – utrata płynności finansowej
- Brak wystarczających środków finansowych na dostosowanie do wymogów rozporządzenia Ministra Zdrowia z dnia 10 listopada 2006 roku w sprawie wymagań, jakie pod względem fachowym i sanitarnym powinny odpowiadać pomieszczenia i urządzenia zakładów opieki zdrowotnej
- Ustawowy wzrost wynagrodzeń, bez zapewnienia pełnego finansowania wzrostu wynagrodzeń
- Rosnące braki specjalistów – lekarzy i pielęgniarek a przez to większe wymagania płacowe kadry lekarsko – pielęgniarskiej.
- Prowadzenie działań medycznych da możliwość pokrycia ich kosztów przychodami z NFZ spełniających ważne funkcje społeczne (ZOL, Hospicjum, Poradnie specjalistyczne)

Szpital od wielu lat prowadzi politykę zmierzającą do ograniczenia kosztów, w szczególności ograniczenia zatrudnienia ( w przypadku zatrudniania nowych pracowników wnioskowanie o refundację kosztów wynagrodzeń np. z Biura Pracy) , ograniczenie bieżącego zużycia materiałów, wyrobów medycznych oraz wielu innych niezbędnych do funkcjonowania wydatków.

## 9. Działania naprawcze

Osiągnięcie straty za 2021 rok spowodowało konieczność sporządzenia programu naprawczego. Wynika to ze znowelizowanej ustawy z 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz.U. 2022.633 tj. ), która art. 59 nakłada taki obowiązek w sytuacji, gdy w sprawozdaniu samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej wystąpiła strata netto.

W niniejszym opracowaniu spróbowano przedstawić możliwe kierunki zwiększenia strony przychodowej, ale należy również poinformować, że strona kosztowa także zostanie zwiększona:

Pomimo wzrastających kosztów działalności podstawowej szpital na dzień sporządzenia programu naprawczego realizuje swoje zobowiązania w wymaganych terminach i nie posiada żadnych zobowiązań wymagalnych.

### 9.1 Wydatki obciążające stronę kosztową

Z dniem 1 lipca 2017 roku weszła w życie ustawa wprowadzająca zmiany w wynagrodzeniu zawodów medycznych ( Dz.U. 2022.1352), w której założono wzrost wynagrodzeń (dochodzenie do określonego poziomu) w poszczególnych grupach zawodowych pracowników medycznych w latach 2017-2021 co powoduje wzrost kosztów wynagrodzeń.

W/w ustawa nie zakłada wzrostu wynagrodzeń dla pracowników zawodów pomocniczych, czy administracyjnych a ewentualny wzrost wynagrodzeń dla tych grup zawodowych bez możliwości ustawowych refundacji (nr. wzrostu ryczałtu, kontraktu) powoduje pogorszenie się sytuacji finansowej szpitala spowodowanej podwyższeniem wynagrodzenia dla w/w pracowników o ok. 16% kwotę 163 000,00 zł w skali roku

Ponadto szpital od 2018 roku realizował zadanie inwestycyjne dotyczące montażu odnawialnych źródeł energii, na które zmuszony był zaciągnąć kredyt z Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska, co spowodowało zwiększenie kosztów finansowych w postaci odsetek od w/w kredytu w wysokości 61 000,00 zł rocznie.

## 9.2 Informacja o planowanych przedsięwzięciach

### Zadania inwestycyjne na lata 2022

Lp.	Zadanie inwestycyjne	Czas realizacji	Planowane nakłady	Źródła finansowania
1.	Zadanie inwestycyjne dot. zakupu sprzętu medycznego: - Aparat do elektroterapii - Stół operacyjny - Synoptofor - Autorefraktometr - Aparat elektrochirurgiczny - Aparat do znieczulania - Rotor do kończyn dolnych i górnych - Funduscamera - Angio OCT - Defibrylator - Stymulator zewnętrzny - Myjnia do endoskopów - Elektryczna Tomografia Impedacyjna - System do monitorowania hemodynamicznego - Łóżka anestezjologiczne	2022	3 382 400,00,00  18 000,00 190 000,00 48 000,00 28 000,00 22 000,00 235 000,00 48 000,00  90 000,00 340 000,00 55 000,00 12 000,00 190 000,00 356 400,00  550 000,00 1 000 000,00	Środki zewnętrzne 500 000,00
2.	Zakupy inwestycyjne z możliwością uzyskania finansowania zadań z Ministerstwa Zdrowia lub innych instytucji :  - Aparaty do USG - Karetki transportowe	2022	20 247 709,00  475 000,00 565 800,00	600 000,00 środki zewnętrzne

-Sprężarki bezolejowe oraz agregaty próżniowe	300 000,00
- Angio OCT	405 000,00
- Videolaryngoskop	131 990,00
- Stół operacyjny	139 796,00
- BUS do przewozu osób niepełnosprawnych	170 000,00
- Aparat-Kamera do wykonywania kolorowego zdjęcia dna oka	85 000,00
- Aparaty USG	475 000,00
- Modernizacja Stacji Dializ	1 331 879,00
- Modernizacja Centralnej Sterylizatorni i Stacji Łóżek	17 209 044,00

Jak wynika z powyższego zestawienia planowane 1. Zadania inwestycyjne to wydatek rządu 3 382 400 zł natomiast 2. Zakupy inwestycyjne to wydatek 20 247 709,00, z czego dofinansowanie ze środków unijnych i dotacji na chwilę obecną po podpisaniu umów wynosi 1 100 000,00 zł

Kwota dofinansowania zewnętrznego wpływa na wynik finansowy w wysokości rocznego odpisu amortyzacyjnego od środków trwałych w części sfinansowanych ze środków zewnętrznych (dotacji).

Ponieważ planowane zadania to przede wszystkim zadania w infrastrukturę sprzętową, gdzie stawka amortyzacyjna wynosi 20% można założyć, że roczna kwota dodatkowych pozostałych przychodów operacyjnych może wynieść 220 000,00 zł. Przychody te będą się pojawiać po zakończeniu i oddaniu do użytkowania poszczególnych inwestycji tj. wtedy, kiedy będzie je można amortyzować, choć trzeba pamiętać, że amortyzacja od całej wartości środków trwałych w pełnej kwocie zwiększy z kolei koszty rodzajowe amortyzacji. Wymienione wyżej inwestycje i tak należy zrealizować co zwiększy koszty amortyzacji to z kolei uzyskane środki zewnętrzne na ich realizację zwiększą pozostałe przychody operacyjne.

### 9.3 Rozważenie zasadności dalszego prowadzenia Zakładu Opiekuńczo - Leczniczego

Należy rozważyć dalsze prowadzenie Zakładu Opiekuńczo – Leczniczego w strukturach ZOZ. Próbą rozwiązania problemu ZOL-u było utworzenie od 1 lipca 2018 roku 5 łóżkowego Hospicjum Stacjonarnego w pomieszczeniach ZOL-u, w którym funkcjonowało dotychczas 40 łóżek w roku 2018 funkcjonowanie Hospicjum przyniosło jednak stratę finansową na poziomie 40 624,96 zł, w roku 2019 strata wynosi 187 218,10 zł, a w 2020 roku strata wyniosła 273 219,52 zł, natomiast w 2021 482 217,19 zł.

Na działalności komórki Zakładu Opiekuńczo – Leczniczego zawsze odnotowano straty finansowe, które przedstawiają się następująco za poszczególne lata:

- w roku 2015 – 1 008 678,18 zł
- w roku 2016 – 1 148 582,69 zł
- w roku 2017 – 1 214 711,14 zł
- w roku 2018 – 1 028 644,62 zł
- w roku 2019 – 688 400,45 zł
- w roku 2020 – 976 554,83 zł
- w roku 2021 - 1 077 215,21 zł

Podstawowym problemem jest w dalszym ciągu brak rentowności na działalności tej komórki – właściwie od początku jej istnienia. Bardzo wiele ZOZ-ów w ramach podejmowanych restrukturyzacji najpierw zrezygnowało z prowadzenia ZOL-u z uwagi na dotychczasowy sposób ich finansowania znacznie gorszy od Domów Pomocy Społecznej.

Podejmowane przez ZOZ od wielu lat próby uzyskania pomocy ze strony jednostek samorządu terytorialnego w postaci dofinansowania do pobytu w ZOL dla swoich mieszkańców dotychczas nie spotkały się z pozytywnym odzewem, choć w innych częściach kraju się to udaje. W roku bieżącym ponownie wystąpimy do ościennych gmin i gminy Końskie o dofinansowanie do pobytu dla swoich mieszkańców. Nie jesteśmy w stanie nadal ponosić tak ogromnych strat w prowadzeniu ZOL. Brak rocznego wsparcia ze strony jednostek samorządu terytorialnego do dofinansowania pobytu swoich mieszkańców przebywających w tut. ZOL w wysokości ponoszonej straty tj. około 1 000 000,00 zł rocznie zmusza Dyрекcję do rozważenia dalszego prowadzenia tej jednostki organizacyjnej. Zwolnione po ZOL-u powierzchnie można wykorzystać na świadczenia bardziej opłacalnych usług medycznych.

Jest jeszcze kilka komórek organizacyjnych, których Dyrekcja ZOZ rozważa konieczność dalszego prowadzenia z uwagi na wymagania NFZ i osiągnięte wyniki ujemne.

#### 9.4 Działania w obszarze kosztów

W lipcu 2022 roku Zarządzeniem Nr 37/2022 Dyrektora Zespołu Opieki Zdrowotnej powołano zespół do analizy kosztów działalności i ich redukcji. Zespół zaprezentował Dyrektorowi propozycje działań w kierunku zmniejszenia kosztów, które zostały zaakceptowane i przyjęte do realizacji i są kontynuowane do dnia dzisiejszego:

a) Kierownik apteki szpitalnej przedstawiła informację, że zakupy dokonywane są w oparciu o umowy przetargowe z zachowaniem obowiązujących cen z poszczególnych umów. Ilość zamówień jest proporcjonalna do zapotrzebowań z oddziałów. Na poziomie apteki nie ma możliwości zmniejszenia wydatków, jeśli będą tak duże zapotrzebowania z poszczególnych oddziałów. O sposobie leczenia decyduje lekarz w oparciu o stan kliniczny pacjenta a więc racjonalizacja kosztów powinna być już na poziomie oddziału.

Jednak po analizie I półrocza 2022 i porównania do I półrocza 2021 zużycia niektórych leków stwierdzono spadek zużycia np.:

- albumin o ok. 60% co stanowi kwotę 110 000,00 zł
- antybiotyków o ok. 20 % co stanowi 76 000,00 zł

b) Zmniejszenie kosztów działalności zostało wprowadzone przez Zespół Zakażeń Szpitalnych poprzez następujące zadania:

- wprowadzono zasadę kontrolowanego wydawania preparatów typu: Microdacyn, Prontosan, Octanisept, Sutrisept. Preparaty są nadzorowane przez zespół i zgoda na ich wydanie jest opiniowana za zapotrzebowaniu z oddziału

Zostało wystosowane pismo na wszystkie oddziały szpitalne w dn. 05.07.2022r informujące jak należy wykonywać toalety ran/odleżyn i jakie środki stosować, aby uzyskać odpowiedni rezultat niekoniecznie kosztowne.

- specjalistyczne opatrunki są wydawane za zgodą ZKZS;

Czynności te pozwolę na ograniczenie kosztów na poziomie ok. 12 000,00 zł.

c) w planie rzeczowo-finansowym na 2022 rok ujęto koszty dotyczące realizacji remontów w br. jednak ze względu na trudną sytuację finansową jednostki zaniechano wykonania niektórych prac remontowych, które nie wymagały natychmiastowej realizacji ani nie wynikały z zaleceń pokontrolnych wydanych przez odpowiednie instytucje nadzoru budowlanego lub sanitarnego. Prace remontowe jakie zostały przesunięte na następne okresy to:

- modernizacja instalacji centralnego ogrzewania w budynku przychodni specjalistycznej i administracji – 50 000,00

- wymiana instalacji pionowej sanitarnej i deszczowej w budynku kuchni i pralni - 1 450 000,00

- konserwacja pokrycia dachu i obróbek blacharskich, wentylatorów dachowych i wywietrzników – 53 900,00



- wymiana rur kanalizacyjnych - w budynku 1B, 1C - 12 000,00 zł
- konserwacja instalacji odgromowej - 7 500,00 zł

Razem przesunięte remonty 1 573 400,00 zł

d) Obszar zlecenia badań laboratoryjnych jest nadzorowany i zgodnie z pismem przekazanym na oddziały szpitalne w przypadku konieczności wykonania badania poza umową kierownik oddziału kieruje wnioskiem do Dyrekcji z uzasadnieniem wykonania wnioskowanego badania.

Działania do rozważenia:

- weryfikacja zasadności zlecenia badań laboratoryjnych diagnozowanych w SOR a następnie przyjętych do oddziałów szpitalnych ( unikać powtarzalności zlecenia tych samych badań)
- ocena zasadności zlecenia próby zgodności serologicznej oraz nadzorowanie czasu podjęcia decyzji o toczeniu KKCz do 48 godzin, gdyż po tym czasie wynik badania uznawany jest za nieważny, co skutkuje ponowną potrzebą zlecenia próby zgodności serologicznej
- propozycja aby podczas kwalifikacji pacjentów do zabiegów operacyjnych planowych informować o dostarczeniu wyniku badania grupy krwi, gdyż koszt jaki ponosi szpital za wykonanie badania grupy krwi z uzyskaniem wyniku potwierdzającego wynosi 52,56 zł, natomiast gdy pacjent dostarczy wynik badania grupy krwi wówczas szpital jest zobowiązany wykonać tylko badanie potwierdzające wówczas jego koszt wyniesie 26,28 czyli połowa ceny badania.
- jeśli to możliwe należy jednorazowo zlecać konkretną ilość jednostek KKCz dla danego pacjenta- wówczas płacimy za próbę zgodności - krzyżówkę 3 razy 26,28 plus 1 raz za próbę biorcy 15,77 razem 94,54, natomiast gdy będziemy zlecać pojedynczo dla każdej próby zgodności – krzyżówki doliczana jest kwota 15,77 za grupę krwi biorcy,
- badania PSA należy zlecać u pacjentów urologicznych
- nie wykonywać oznaczenia poziomu żelaza u pacjentów z procesem infekcyjnym, ponieważ uzyskany wynik badania jest niewiarygodny
- dokonać oceny zasadności zlecenia badań laboratoryjnych specjalistycznych przez personel lekarski – należy rozważyć powołanie Zespołu w składzie 2 lekarzy o specjalności zabiegowej i 2 lekarzy pozostałych z różnej grupy wiekowej

e) należy dokonywać racjonalnych i niezbędnych zakupów artykułów gospodarczych, biurowych, technicznych. Każdy pracownik ma zapewnione odpowiednie warunki pracy a dokonywanie wymiany foteli, biurek czy innych wyposażeni gabinetów należy rozważać indywidualnie wg. wskazanych wymagań i potrzeb.

W przyszłości należałoby się zastanowić nad wymianą oświetlenia na LED-owe energooszczędne.

Reasumując powyższe założenia istnieje szansa na zmniejszenia kosztów funkcjonowania szpitala do końca 2022 roku w wysokości około 1 771 400,00 zł.

Należy rozważyć również przejęcie pracowni Rezonansu Magnetycznego do struktury szpitala lub zmianę finansowania za wynajmem pomieszczeń poprzez ustalenie np. stawki % za wykonane badania, których pracownia wykonuje bardzo dużo.

#### 9.5 informacje o istotnych czynnikach ryzyka - podsumowanie

Należy wskazać na istotne czynniki ryzyka, które mogą zawążyć na prawidłowym funkcjonowaniu Szpitala i mieć wpływ na jego sytuację ekonomiczno-finansową w latach przyszłych.

- Sytuacja szpitala w znacznym stopniu jest uzależniona od polityki zdrowotnej realizowanej przez Państwo i Narodowy Fundusz Zdrowia. Rozwój lub ograniczenie wykonywanych w przyszłości świadczeń medycznych zależy od czynników zewnętrznych, na które szpital nie ma wpływu.
- Stawki za udzielanie świadczeń medycznych w znaczącej części wykonywanych procedur nie zapewniają odpowiedniego poziomu finansowania w pełni zabezpieczającego koniecznych do poniesienia w związku z ich realizacją kosztów. W szczególności nie uwzględniają one kosztów zewnętrznego finansowania szpitala. Wobec tego nie jest możliwe zapewnienie o bieżącym utrzymaniu przez szpital płynności finansowej jeśli nadal będzie ponosił straty na podstawowej działalności.
- Systemowe rozwiązania dotyczące płacy minimalnej będą miały wpływ na wzrost wynagrodzeń w całej gospodarce. Nie jest w chwili obecnej możliwe oszacowanie ich wpływu na sytuację finansową szpitala.
- Nie jest znany wpływ skutków regulacji płacowych w zakresie wzrostu wynagrodzenia pielęgniarek na roszczenia płacowe kierowane przez innych pracowników.
- Nie ma pewności jak będzie wyglądał rynek usług świadczeń medycznych w Polsce w najbliższym czasie. Proponowane zmiany mogą w istotny sposób narzucić dodatkowe obciążenia podmiotom leczniczym bez zapewnienia dodatkowego finansowania. Wpływać to może zarówno na rentowność jednostki, jak i na możliwość oferowania dodatkowych usług nie objętych kontraktem z NFZ.
- Szpital wymaga znaczących nakładów inwestycyjnych na infrastrukturę. Będzie to miało wpływ na poziom realizowanych świadczeń.

- Początek 2020 roku przyniósł rozprzestrzenianie się wirusa Covid-19 na świecie i w Polsce, co przełożyło się na ogłoszenie stanu epidemii przez Światową Organizację Zdrowia (WHO). Stan pandemii ma istotny wpływ na sytuację jednostek służby zdrowia w całym kraju. Wybuch epidemii koronawirusa nie powinien spowodować niepewności możliwości kontynuowania działalności przez podmiot leczniczy, jednak nie jest możliwe przedstawienie precyzyjnych danych liczbowych dotyczących potencjalnego wpływu pandemii na funkcjonowanie zarówno w roku 2020, jak i w latach przyszłych. Podmiot ponosi koszty utrzymania infrastruktury, gotowości do udzielania świadczeń, lecz nie wykorzystuje tego potencjału, gdyż pacjenci obawiając się zachorowania nie zgłaszają się na planowane zabiegi. Ewentualne skutki opisanych powyżej zdarzeń mogą mieć istotny wpływ na sytuację finansową podmiotu w przyszłości i planowanie kontraktów przez NFZ.
- Natomiast rok 2022 rozpoczął się wybuchem wojny na Ukrainie, która trwa nadal i pociąga za sobą ogromny kryzys gospodarczy. Ponadto z konfliktem tym wiążą się problemy z dostawą i ceną gazu, energii elektrycznej w ogromnie zwiększonych cenach, które stają się nie do udźwignięcia przez podmioty lecznicze, które to placówki nie dysponują środkami finansowymi aby pokryć i sprostać tak wysokim zobowiązaniom z tego tytułu. Wraz ze wzrostem cen energii i innych źródeł ogrzewania wzrastają ceny usług obcych takich jak: wyżywienie, pranie, sprzątanie.