

**Uchwała Nr VIII/120/2019  
Rady Powiatu w Olsztynie  
z dnia 29 listopada 2019 r.**

**w sprawie zatwierdzenia aktualizacji Programu Naprawczego dla Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej w Dobrym Mieście**

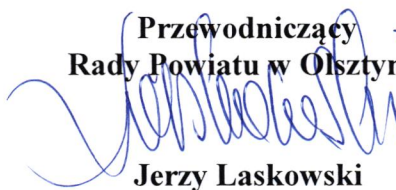
Na podstawie art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz. U. z 2018 r., poz. 2190 z późn. zm.) **uchwała się**, co następuje:

§ 1. Zatwierdza się aktualizację Programu Naprawczego dla Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej w Dobrym Mieście, stanowiącą załącznik do niniejszej uchwały.

§ 2. Wykonanie uchwały powierza się Dyrektorowi Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej w Dobrym Mieście.

§ 3. Traci moc uchwała Nr XXXVII/357/2018 Rady Powiatu w Olsztynie z dnia 26 października 2018 r. w sprawie zatwierdzenia Programu Naprawczego dla Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej w Dobrym Mieście.

§ 4. Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

**Przewodniczący  
Rady Powiatu w Olsztynie**  
  
**Jerzy Laskowski**

Załącznik  
do Uchwały Nr VIII/120/2019  
Rady Powiatu w Olsztynie  
z dnia 29 listopada 2019 r.

PROGRAM NAPRAWCZY  
DLA ZESPOŁU ZAKŁADÓW OPIEKI ZDROWOTNEJ  
W DOBRYM MIEŚCIE

## Program naprawczy na lata 2019 - 2021

### dla Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej w Dobrym Mieście

Podstawa prawna: art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz. U. z 2018 r. poz. 160 ze zm.)

#### I. Charakterystyka Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej w Dobrym Mieście

1. Zespół Zakładów Opieki Zdrowotnej w Dobrym Mieście, zwany w dalszej części Zespołem, jest podmiotem leczniczym nie będącym przedsiębiorcą prowadzonym w formie samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej, utworzonym przez Powiat Olsztyński. Zespół działalność leczniczą rozpoczął z dniem 12.04.1996 r. na podstawie wpisu do rejestru podmiotów wykonujących działalność leczniczą pod numerem 000000015447 (ostatnia zmiana z dnia 22.05.2018 r.) w oparciu o uregulowania ustawy o działalności leczniczej oraz statutu Zespołu. Siedzibą Zespołu jest Dobre Miasto, ul. Grunwaldzka 10B. Ponadto Zespół posiada następujące dokumenty legalizujące działalność:
  - a) wpis do Krajowego Rejestru Sądowego dokonany w dniu 19.02.2001 r. pod numerem KRS: 0000001115 (ostatni wpis z dnia 22.06.2018r.),
  - b) numer identyfikacji podatkowej NIP 739-29-66-303 nadany w dniu 25.01.1999r. przez Urząd Skarbowy w Olsztynie,
  - c) numer identyfikacyjny REGON: 510993868 nadany dnia 04.03.2009 r. przez Urząd Statystyczny w Olsztynie.
2. Organami Zespołu są:
  - a) Dyrektor Zespołu Mariusz Szubert powołany na stanowisko przez Powiat Olsztyński, od dnia 17.11.2015r.,
  - b) Działająca przy Zespole Rada Społeczna, powołana Uchwałami Rady Powiatu w Olsztynie, z dnia 30 stycznia 2015 r. i z dnia 29.03.2019r.
3. Przedmiotem działalności Zespołu, wynikającym z wpisu do księgi rejestrowej i Statutu Zespołu jest prowadzenie działalności leczniczej w rodzaju:
  - a) stacjonarne i całodobowe świadczenia zdrowotne:
    - szpitalne,
    - stacjonarne i całodobowe świadczenia zdrowotne inne niż szpitalne,
  - b) ambulatoryjne świadczenia zdrowotne,
  - c) ratownictwo medyczne.
4. Dla realizacji przedmiotu działalności wymienionego w pkt 3 Zespół zatrudniał na umowę o pracę średnio w 2018 roku w przeliczeniu na pełne etaty 83 osoby (w roku poprzednim 87 osób) oraz w ramach umów cywilno – prawnych wg stanu na 31 grudnia 2018 r. zawarto 107 umów (rok poprzedni 102 umowy).

5. Podstawowym źródłem przychodów Zespołu są przychody uzyskiwane ze świadczeń leczniczych finansowanych przez Narodowy Fundusz Zdrowia, które stanowią ponad 85% przychodów ogółem.
6. Położenie geograficzne i demograficzne ma wpływ na profil działalności. Zespół usytuowany jest w samym sercu Warmii w połowie drogi z Olsztyna do Lidzbarka Warmińskiego przy drodze krajowej Olsztyn – Bezledy, pełniącej jednocześnie rolę drogi międzynarodowej. Ze względu na położenie geograficzne i populację usytuowanie Zespołu jest korzystne.
7. Zespół świadczy swoje usługi przede wszystkim na rzecz mieszkańców gmin Dobre Miasto i Świątki o populacji ok. 20 tys. mieszkańców a w zakresie ambulatoryjnej opieki specjalistycznej i ratownictwa medycznego również gmin ościennych (Dywity, Jonkowo, Orneta). W strukturze populacji około 20% stanowią osoby powyżej 65 roku życia, z tendencją wzrostową, które to osoby w przeważającej mierze są pacjentami Zespołu – w opiece stacjonarnej stanowią ponad 80% ogółu pacjentów a w świadczeniach ambulatoryjnych ok. 60%. Ponadto Zespół świadczy odpłatne usługi diagnostyczne na rzecz podmiotów leczniczych i osób prywatnych. Przychody z tej działalności kształtują się na poziomie 5 - 6 % przychodów ogółem.
8. Ponoszone koszty działalności wynikają z przedmiotowego zakresu świadczeń leczniczych i głównie dotyczą kosztów osobowych personelu medycznego. Koszty osobowe stanowią ponad 70% kosztów całkowitych Zespołu i wykazują tendencję wzrostową. Wzrost kosztów osobowych związany jest między innymi z trudnościami w pozyskaniu kadry medycznej niezbędnej do zabezpieczenia działalności, co wiąże się z koniecznością akceptacji wyższych kosztów świadczeń zdrowotnych. Pozostałe koszty dotyczą głównie leków i materiałów medycznych, kosztów żywienia i zakwaterowania pacjentów oraz mediów – koszty te kształtują się na porównywalnym poziomie.

## II. Analiza działalności Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej w Dobrym Mieście

### A. Analiza SWOT – ocena sytuacji strategicznej Zespołu określająca jego potencjał

| Mocne strony   | Słabe strony   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- dobra sytuacja ekonomiczno – finansowa</li> <li>- wykształcona na wysokim poziomie kadra</li> <li>- zintegrowany zespół – dobra atmosfera pracy</li> <li>- organizacja pracy dostosowana do realizacji zadań</li> <li>- w pobliżu brak szpitali o takim zakresie działalności</li> <li>- posiadanie poradni specjalistycznych na terenie</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- przestarzały i wyeksploatowany sprzęt i aparatura medyczna</li> <li>- niewystarczające środki na zakup sprzętu medycznego, remonty i inne nakłady inwestycyjne</li> <li>- nie w pełni wykorzystana baza diagnostyczna</li> <li>- wysoki koszt usług obcych</li> </ul> |

|  |   |
|--|---|
| szpitala<br>- wysoki poziom zadowolenia pacjentów<br>- wielu chorych przez lata pod opieką tych samych specjalistów  | - braki kadrowe personelu medycznego<br>- wyeksploatowana infrastruktura techniczna i budowlana,  |
| <b>Szanse</b>  | <b>Zagrożenia</b>   |
| - spójność strategii Powiatu i Zespołu,<br>- brak w otoczeniu szpitali o znaczącej przewadze konkurencyjnej<br>- pozytywny odbiór społeczny Zespołu<br>- zwiększenie zapotrzebowania na leczenie osób starszych (starzejące się społeczeństwo)<br>- zwiększenie jakości usług i poprawy warunków leczenia poprzez zakup nowoczesnego sprzętu medycznego<br>- możliwość pozyskania środków finansowych zewnętrznych | - żądania płacowe pracowników<br>- niedobory kadrowe personelu medycznego<br>- ryzyko „podkupowania” personelu medycznego<br>- wzrost kosztów świadczeń podwykonawców<br>- konsolidacja świadczeniodawców oferujących usługi ambulatoryjne i diagnostyczne<br>- zaniżanie kosztów procedur medycznych przez płatnika<br>- niejednoznaczne reguły kontraktowania usług medycznych<br>- niestabilność systemowych rozwiązań organizacyjno-prawnych w ochronie zdrowia<br>- słaby gospodarczo region |

Analiza SWOT pozwala lepiej ocenić aktualną pozycję i potencjał Zespołu na tle uwarunkowań panujących w otoczeniu. Analiza SWOT uwzględnia czynniki:

1. zewnętrzne: pozytywne – szanse – obszar na którym można funkcjonować z zyskiem i negatywne – zagrożenia – niekorzystne trendy w otoczeniu mogące doprowadzić do spadku sprzedaży i zysku,
2. wewnętrzne: pozytywne – mocne strony – określające unikalne zasoby, umiejętności lub inne aspekty odróżniające pozytywnie od innych i negatywne – słabe strony – obejmujące wszystkie aspekty funkcjonowania, które ograniczają sprawność lub blokują rozwój placówki.

Na podstawie powyższej analizy można stwierdzić, że Zespół ma duże szanse na poprawę jakości świadczonych usług oraz wyników działalności.

## B. Analiza sytuacji ekonomicznej

### 1. Majątek i źródła jego finansowania (pozycje występujące) obrazują poniższe tabele:

#### BILANS - Aktywa w tys. zł.

| Lp   | Wyszczególnienie                | 2018           |              | 2017           |              | 2016           |              | Zmiana stanu   |             |                |             |
|------|---------------------------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|-------------|----------------|-------------|
|      |                                 | tys. zł        | %            | tys. zł        | %            | tys. zł        | %            | 2018/2017      |             | 2018/2016      |             |
|      |                                 |                |              |                |              |                |              | tys. zł        | %           | tys. zł        | %           |
| 1    | 2                               | 3              | 4            | 5              | 6            | 7              | 8            | 9              | 10          | 11             | 12          |
| A.   | Aktywa trwałe                   | 2 360,1        | 37,9         | 2 667,5        | 40,7         | 2 595,6        | 39,1         | (307,4)        | 88,5        | (235,5)        | 90,9        |
| I.   | Wartości niematerialne i prawne |                |              | 0,3            | 0,0          | 3,7            | 0,1          | (0,3)          |             | (3,7)          |             |
| II.  | Rzeczowe aktywa trwałe          | 2 360,1        | 37,9         | 2 667,2        | 40,7         | 2 591,9        | 39,1         | (307,1)        | 88,5        | (231,8)        | 91,1        |
| B.   | Aktywa obrotowe                 | 3 867,7        | 62,1         | 3 890,7        | 59,3         | 4 037,6        | 60,9         | (23,0)         | 99,4        | (169,9)        | 95,8        |
| I.   | Zapasy                          | 239,4          | 3,8          | 211,2          | 3,2          | 191,4          | 2,9          | 28,2           | 113,3       | 48,0           | 125,1       |
| II.  | Należności krótkoterminowe      | 915,5          | 14,7         | 1 003,5        | 15,3         | 802,0          | 12,1         | (87,9)         | 91,2        | 113,5          | 114,2       |
| III. | Inwestycje krótkoterminowe      | 2 697,0        | 43,3         | 2 656,3        | 40,5         | 3 012,6        | 45,4         | 40,7           | 101,5       | (315,6)        | 89,5        |
| IV.  | Krótkoterminowe rozliczenia m/o | 15,8           | 0,3          | 19,7           | 0,3          | 31,5           | 0,5          | (3,9)          | 80,1        | (15,7)         | 50,1        |
|      | <b>Aktywa razem</b>             | <b>6 227,8</b> | <b>100,0</b> | <b>6 558,3</b> | <b>100,0</b> | <b>6 633,2</b> | <b>100,0</b> | <b>(330,5)</b> | <b>95,0</b> | <b>(405,4)</b> | <b>93,9</b> |

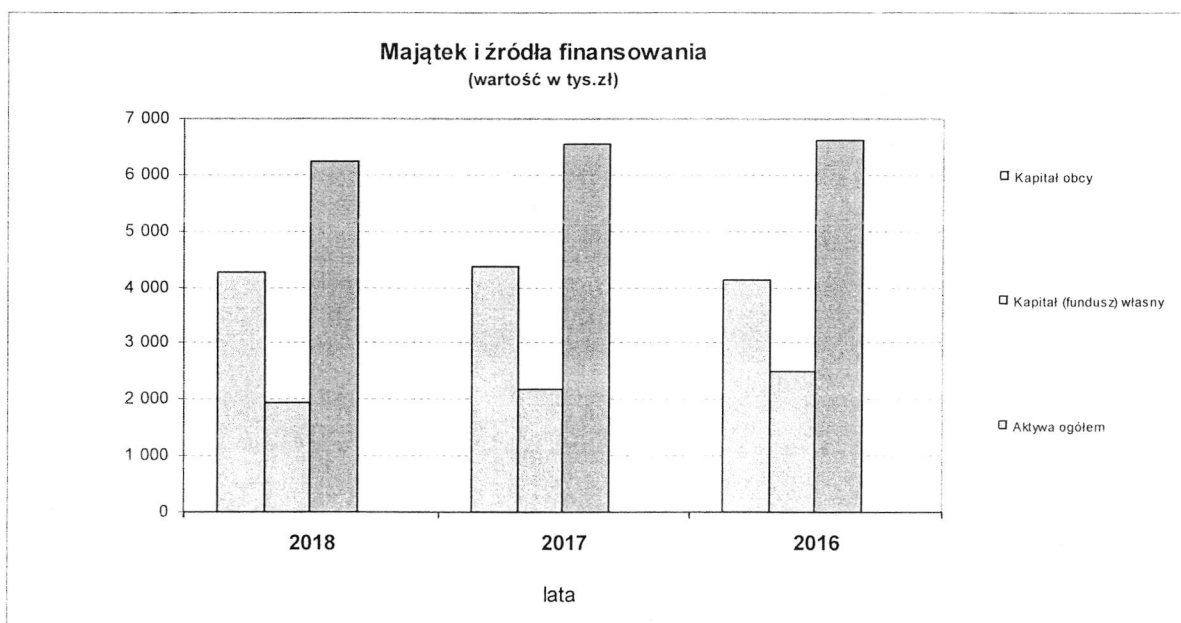
## BILANS - Pasywa w tys. zł.

| Lp                  | Wyszczególnienie                       | 2018           |              | 2017           |              | 2016           |              | Zmiana stanu   |             |                |             |
|---------------------|--|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|-------------|----------------|-------------|
|                     |  | tys. zł        | % udziału    | tys. zł        | % udziału    | tys. zł        | % udziału    | tys. zł        | %           | tys. zł        | %           |
|                     |  |                |              |                |              |                |              | 2018/2017      |             | 2018/2016      |             |
| 1                   | 2                                      | 3              | 4            | 5              | 6            | 7              | 8            | 9              | 10          | 11             | 12          |
| A.                  | Kapitał (fundusz) własny               | 1 951,7        | 31,3         | 2 175,6        | 33,2         | 2 502,5        | 37,7         | (223,9)        | 89,7        | (550,8)        | 78,0        |
| I.                  | Kapitał (fundusz) podstawowy           | 2 173,3        | 34,9         | 2 173,3        | 33,1         | 2 173,3        | 32,8         |                | 100,0       |                | 100,0       |
| II.                 | Kapitał (fundusz) zapasowy             | 2,3            | 0,0          | 329,2          | 5,0          | 320,1          | 4,8          | (326,9)        | 0,7         | (317,7)        | 0,7         |
| VI.                 | Zysk (strata) netto                    | (223,9)        | (3,6)        | (326,9)        | (5,0)        | 9,2            | 0,1          | 103,0          | 68,5        | (233,1)        | (2 445,7)   |
| B.                  | Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania | 4 276,1        | 68,7         | 4 382,6        | 66,8         | 4 130,6        | 62,3         | (106,5)        | 97,6        | 145,4          | 103,5       |
| I.                  | Rezerwy na zobowiązania                | 646,3          | 10,4         | 594,1          | 9,1          | 527,5          | 8,0          | 52,1           | 108,8       | 118,7          | 122,5       |
| III.                | Zobowiązania krótkoterminowe           | 1 345,5        | 21,6         | 1 253,9        | 19,1         | 1 104,6        | 16,7         | 91,6           | 107,3       | 240,8          | 121,8       |
| IV.                 | Rozliczenia międzyokresowe             | 2 284,4        | 36,7         | 2 534,6        | 38,6         | 2 498,5        | 37,7         | (250,2)        | 90,1        | (214,1)        | 91,4        |
| <b>Pasywa razem</b> |  | <b>6 227,8</b> | <b>100,0</b> | <b>6 558,3</b> | <b>100,0</b> | <b>6 633,2</b> | <b>100,0</b> | <b>(330,5)</b> | <b>95,0</b> | <b>(405,4)</b> | <b>93,9</b> |

Majątek (aktywa) na koniec 2018r. stanowił kwotę 6 227,8 tys. i w porównaniu z rokiem ubiegłym uległ zmniejszeniu o 330,5 tys. zł a zmniejszenie to związane jest głównie z rzeczowym majątkiem trwałym w wyniku jego postępującego zużycia (narastającego umorzenia), które na koniec roku stanowi 70 % wartości brutto majątku trwałego. Świadczy to o niewystarczających nakładach inwestycyjnych na odnowienie majątku trwałego oraz postępującym starzeniu się środków trwałych. Pozostałe pozycje aktywów ukształtowały się na zbliżonym poziomie do roku poprzedniego.

W pasywach udział kapitałów własnych w finansowaniu majątku stanowi 31,3%. Wskazać przy tym należy, że w rozliczeniach międzyokresowych (poz. B.IV) zawiera się kwota 1 847,6 tys. zł dotycząca dotacji otrzymanych w latach ubiegłych na finansowanie majątku trwałego, ujętych wcześniej w kapitałach własnych. Uwzględniając tą kwotę, finansowanie majątku kapitałami własnymi stanowiłoby 61,0%, co oznacza pełne sfinansowanie majątku trwałego (stanowiącego 37,9 % majątku ogółem) a nadwyżka stanowi fundusz własny w obrocie. W kapitałach obcych (zobowiązania i rezerwy na zobowiązania), zobowiązania krótkoterminowe stanowią 21,6% pasywów i mają pełne pokrycie w majątku obrotowym, co świadczy o dobrej pozycji finansowej Zespołu.

Majątek i źródła finansowania w ujęciu graficznym przedstawiają się następująco:



## 2. Wyniki działalności Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej w latach 2016 – 2018

| Wyszczególnienie                        | rok 2018        | rok 2017        | rok 2016       | udział % |          |          |
|---|-----------------|-----------------|----------------|----------|----------|----------|
|   |                 |                 |                | rok 2018 | rok 2017 | rok 2016 |
| <b>PRZYCHODY - ogółem</b>               | <b>11 540,2</b> | <b>10 478,3</b> | <b>9 518,2</b> | 100,0    | 100,0    | 100,0    |
| I Przychody z NFZ                       | 9 944,6         | 8 737,9         | 7 947,6        | 86,2     | 83,4     | 83,5     |
| II Pozostała sprzedaż                   | 1 220,6         | 1 200,3         | 1 135,9        | 10,6     | 11,5     | 11,9     |
| 1) badania diagnostyczne                | 462,8           | 440,5           | 419,2          | 4,0      | 4,2      | 4,4      |
| 2) odpłatność pacjentów z ZOL i ZOLP    | 682,3           | 681,3           | 642,9          | 5,9      | 6,5      | 6,8      |
| 3) wynajem i dzierżawa                  | 75,5            | 78,5            | 73,8           | 0,7      | 0,7      | 0,8      |
| III Pozostałe przychody (w tym dotacje) | 375,1           | 540,1           | 434,7          | 3,2      | 5,2      | 4,6      |

|   |                 |                 |                |       |       |       |
|---|-----------------|-----------------|----------------|-------|-------|-------|
| <b>KOSZTY - ogółem</b>                          | <b>11 764,2</b> | <b>10 805,2</b> | <b>9 509,0</b> | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| I. Amortyzacja                                  | 356,3           | 357,9           | 359,1          | 3,0   | 3,3   | 3,8   |
| II. Zużycie materiałów i energii                | 1 548,3         | 1 475,6         | 1 343,4        | 13,2  | 13,7  | 14,1  |
| 1. Zużycie leków i innych materiałów medycznych | 1 045,6         | 1 036,3         | 882,2          | 8,9   | 9,6   | 9,3   |
| 2. Zużycie energii                              | 318,9           | 284,4           | 311,8          | 2,7   | 2,6   | 3,3   |
| 3. Zużycie materiałów                           | 183,8           | 154,9           | 149,3          | 1,6   | 1,4   | 1,6   |
| III. Usługi obce                                | 3 940,0         | 3 643,9         | 3 222,1        | 33,5  | 33,7  | 33,9  |
| a) usługi medyczne obce                         | 2 992,3         | 2 584,1         | 2 269,2        | 25,4  | 23,9  | 23,9  |
| b) remonty i naprawy                            | 99,6            | 239,6           | 120,0          | 0,8   | 2,2   | 1,3   |
| c) usługi transportowe                          | 235,6           | 238,7           | 200,7          | 2,0   | 2,2   | 2,1   |
| d) usługi żywienia chorych                      | 372,1           | 362,7           | 370,1          | 3,2   | 3,4   | 3,9   |
| e) pozostałe usługi                             | 240,3           | 218,9           | 262,1          | 2,0   | 2,0   | 2,8   |
| IV. Podatki i opłaty                            | 116,2           | 67,2            | 37,3           | 1,0   | 0,6   | 0,4   |
| V. Wynagrodzenia                                | 4 737,5         | 4 294,2         | 3 735,0        | 40,3  | 39,7  | 39,3  |
| a) umowy o pracę                                | 3 603,4         | 3 406,6         | 3 077,4        | 30,6  | 31,5  | 32,4  |
| b) umowy zlecenia                               | 1 134,0         | 887,7           | 657,5          | 9,6   | 8,2   | 6,9   |
| VI. Świadczenia na rzecz pracowników            | 916,6           | 837,3           | 747,3          | 7,8   | 7,7   | 7,9   |
| VII. Pozostałe koszty rodzajowe                 | 48,3            | 52,1            | 51,5           | 0,4   | 0,5   | 0,5   |
| VIII. Pozostałe obciążenia wyniku               | 101,0           | 76,9            | 13,2           | 0,9   | 0,7   | 0,1   |
| <b>Wynik finansowy netto</b>                    | <b>-223,9</b>   | <b>-326,9</b>   | <b>9,2</b>     |       |       |       |

| dynamika istotnych pozycji % | 2018/2017    | 2018/2016    |
|------------------------------|--------------|--------------|
| Przychody ogółem             | 110,1        | 121,2        |
| Przychody z NFZ              | 113,8        | 125,1        |
| Koszty ogółem                | 108,9        | 123,7        |
| <b>usługi medyczne obce</b>  | <b>115,8</b> | <b>131,9</b> |
| Wynagrodzenia                | 110,3        | 126,8        |

Z powyższych danych wynika:

a) W zakresie przychodów

Główną pozycję przychodów stanowią przychody z Narodowego Funduszu Zdrowia, które w roku 2018 stanowiły 86,2% przychodów ogółem, widoczny jest wzrastający udział. Tak istotna pozycja przychodowa, na którą praktycznie szpital nie ma wpływu (odgórny podział środków finansowych) warunkuje działania szpitala i ma główny wpływ na ostateczny wynik finansowy. Inne przychody stanowią niewielki udział. Zwrócić przy tym należy uwagę na przychody z odpłatności pacjentów, które to nie w pełni pokrywają koszty żywienia i zakwaterowania i ma to negatywny wpływ na wynik.

b) W zakresie kosztów

W kosztach widoczny jest rosnący udział kosztów osobowych (usługi medyczne obce, wynagrodzenia). Ich udział w kosztach ogółem w roku 2018 stanowił łącznie 65,7% (25,4% + 40,3%) a biorąc pod uwagę inne świadczenia związane z wynagrodzeniami łącznie koszty osobowe stanowią **73,5%** wszystkich kosztów. Wzrost kosztów osobowych w większości wynika z unormowań zewnętrznych, głównie ustawowych w zakresie stopniowego zwiększania wynagrodzenia pracowników wykonujących zawody medyczne jak również uwarunkowań rynkowych niedoboru personelu medycznego. Pozostałe koszty utrzymują się na zbliżonym poziomie.

c) W zakresie wyniku finansowego

Wynik finansowy roku 2018, stanowiący stratę netto 223,9 tys. zł, pomimo swojego ujemnego charakteru jest korzystniejszy niż w roku poprzednim a jego wysokość nie przekracza kosztów amortyzacji.

### 3. Analiza wskaźnikowa wyników działalności za rok 2018

(na podstawie wskaźników ekonomiczno – finansowych wg rozporządzenia Ministra Zdrowia z dnia 12.04.2017r.)

| 1. | Wskaźniki zyskowności   | wartość wskaźnika | ocena p-pty | p-pty max |
|----|---|-------------------|-------------|-----------|
| 1) | wskaźnik zyskowności netto (%)<br>$\frac{\text{wynik finansowy netto} \times 100}{\text{przychody netto ze sprzedaży produktów} + \text{przych. netto ze sprzed. towarów i materiałów} + \text{pozost. przych. operacyjne} + \text{przychody finansowe}}$ | - 1,94            | 0           | 5         |
| 2) | Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%)<br>$\frac{\text{wynik finansowy netto} \times 100}{\text{przychody netto ze sprzedaży produktów} + \text{przych. netto ze sprzed. towarów i materiałów} + \text{pozost. przych. operacyjne}}$           | - 1,95            | 0           | 5         |
| 3) | Wskaźnik zyskowności aktywów (%)<br>$\frac{\text{wynik finansowy netto} \times 100}{\text{średni stan aktywów}}$  | - 3,50            | 0           | 5         |
| 2. | Wskaźniki płynności   | wartość wskaźnika | ocena p-pty | p-pty max |
| 1) | Wskaźnik bieżącej płynności<br>aktywa obrotowe - należności z tyt. dostaw i usług powyżej 12 m-cy - krótkot. RMK czynne<br>zobowiązania krótkoterm. - zobow. krótkoterm. powyżej 12 m-cy + rezerwy na zobow. krótkot.                                     | 2,58              | 12          | 12        |



|                               |  |                   |             |           |
|-------------------------------|--|-------------------|-------------|-----------|
| 2)                            | <b>Wskaźnik szybkiej płynności</b>   | 2,42              | 13          | 13        |
|                               | $\frac{\text{aktywa obrot.} - \text{zapasy} - \text{kr. term. RMK czynne} - \text{należn. z tyt. dost. i ust. pow. 12 m-cy}}{\text{zobowiązania krótkoterm.} - \text{zobow. krótkoterm. powyżej 12 m-cy} + \text{rezerwy na zobow. krótkot.}}$ |                   |             |           |
| <b>3.</b>                     | <b>Wskaźniki efektywności</b>  | wartość wskaźnika | ocena p-pty | p-pty max |
| 1)                            | <b>Wskaźnik rotacji należności (w dniach)</b>  | 27,18             | 3           | 3         |
|                               | $\frac{\text{średni stan należności z tytułu dostaw i usług} \times 365 \text{ dni}}{\text{przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów}}$   |                   |             |           |
| 2)                            | <b>Wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)</b>  | 14,19             | 7           | 7         |
|                               | $\frac{\text{średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług} \times 365 \text{ dni}}{\text{przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów}}$   |                   |             |           |
| <b>4.</b>                     | <b>Wskaźniki zadłużenia</b>  | wartość wskaźnika | ocena p-pty | p-pty max |
| 1)                            | <b>Wskaźnik zadłużenia aktywów (%)</b>   | 31,98             | 10          | 10        |
|                               | $\frac{(\text{zobowiązania długot.} + \text{zobowiąz. krótkot.} + \text{rezerwy na zobowiązania}) \times 100}{\text{Aktywa razem}}$  |                   |             |           |
| 2)                            | <b>Wskaźnik wypłacalności</b>  | 1,02              | 6           | 10        |
|                               | $\frac{\text{zobowiązania długot.} + \text{zobowiąz. krótkot.} + \text{rezerwy na zobowiązania}}{\text{Fundusz własny}}$   |                   |             |           |
| <b>Łączna wartość punktów</b> |  |                   | <b>51</b>   | <b>70</b> |

**- Podsumowanie wyników oceny sytuacji ekonomiczno – finansowej za rok 2018**

| Tabela podsumowująca wyniki oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej |  |                   |           |
|---|--|-------------------|-----------|
| Grupa   | Wskaźniki  | Wartość wskaźnika | Ocena     |
| 1. Wskaźniki zyskowności  | 1) wskaźnik zyskowności netto (%)                    | - 1,94            | 0         |
|   | 2) wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%) | - 1,95            | 0         |
|   | 3) wskaźnik zyskowności aktywów (%)                  | - 3,50            | 0         |
|   |  | <b>1. Razem:</b>  | <b>0</b>  |
| 2. Wskaźniki płynności  | 1) wskaźnik bieżącej płynności                       | 2,58              | 12        |
|   | 2) wskaźnik szybkiej płynności                       | 2,42              | 13        |
|   |  | <b>2. Razem:</b>  | <b>25</b> |
| 3. Wskaźniki efektywności   | 1) wskaźnik rotacji należności (w dniach)            | 27,18             | 3         |
|   | 2) wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)            | 14,19             | 7         |
|   |  | <b>3. Razem:</b>  | <b>10</b> |
| 4. Wskaźniki zadłużenia   | 1) wskaźnik zadłużenia aktywów (%)                   | 31,98             | 10        |
|   | 2) wskaźnik wypłacalności                            | 1,02              | 6         |
|   |  | <b>4. Razem:</b>  | <b>16</b> |
| <b>Łączna wartość punktów</b>                                     |  | <b>51</b>         |           |

Wskaźniki zyskowności ze względu na ujemny wynik finansowy wykazują ujemne wartości co nie wpływa pozytywnie na działalność Zespołu.

Wskaźniki płynności ukształtowały się na wysokim poziomie i wskazują możliwość płynnego i terminowego regulowania wymagalnych zobowiązań – nie występują w tym zakresie żadne zagrożenia, informuje o tym również wskaźnik rotacji zobowiązań wynoszący 14,19 dni.

Wskaźniki efektywności wskazują, że terminy spłaty należności nie przekraczają 30 dni – brak symptomów występowania należności wątpliwych zagrożonych znacznym stopniem prawdopodobieństwa nieściągalności. Zobowiązania są regulowane w terminach średnio do 15 dni.

Wskaźnik zadłużenia aktywów ukształtował się na niskim poziomie ok. 32% (wskaźnik bezpieczny do 50%) co oznacza, że finansowanie aktywów kapitałami obcymi wynosi 31,98%. Wskazuje to na wysoką wiarygodność finansową Zespołu.

Wskaźnik wypłacalności wyniósł 1,02 (wskaźnik bezpieczny 0,50 i niżej), wskazać przy tym jednak należy, że wpływ na wysokość tego wskaźnika ma ustawowe przesunięcie części funduszu założycielskiego do biernych rozliczeń międzyokresowych przychodów, uwzględniając bowiem tą kwotę (1 847,6 tys. zł) wskaźnik wyniósłby 0,52.

Podsumowując powyższe wskaźniki oceny sytuacji ekonomiczno – finansowej Zespołu stwierdza się, że wskaźniki, poza wskaźnikami zyskowności, ukształtowały się na wysokim prawidłowym poziomie. Sytuacja finansowa Zespołu jest dobra i nie występują symptomy zagrożenia kontynuowania dalszej działalności.

### III. Działania naprawcze

Dokonana analiza ekonomiczno – finansowa przyczyn pogorszenia sytuacji finansowej Zespołu wskazuje, że istotnym elementem są uwarunkowania zewnętrzne niezależne od kierownictwa Zespołu, szczególnie w zakresie pozycji przychodowych.

Głównym źródłem przychodów Zespołu jako podmiotu publicznego są świadczenia zdrowotne finansowane ze środków Narodowego Funduszu Zdrowia. W roku 2018 stanowiły one ponad 86% przychodów ogółem, które to przychody powinny zapewnić sfinansowanie kosztów związanych z tymi świadczeniami zdrowotnymi. W rzeczywistości brak jest pełnego pokrycia kosztów, głównie ze względu na niedoszacowanie realizowanych procedur (świadczeń zdrowotnych); szczególnie przejawia się to w opiece długoterminowej, w której to jednostce w okresie ostatnich trzech lat minusowy wynik pogorszył się ponad trzykrotnie; działalność ta od lat jest niedoszacowana mimo wielokrotnych monitów zgłaszanych do NFZ.

Innym elementem w zakresie przychodów z NFZ wpływającym negatywnie na wynik jest odmowa finansowania świadczeń zrealizowanych ponad wynikające z umów z NFZ (świadczenia ponadlimitowe). Zespół posiadając wolną bazę łóżkową ma obowiązek jej wykorzystania – ponosimy koszty leczenia bez pokrycia finansowego, np. za rok 2018 wartość nie sfinansowanych świadczeń ponad limit stanowi kwotę ponad 100 tys. zł.

Ponadto na pozycję przychodów, również niezależną od Zespołu, negatywnie wpływa niska odpłatność pacjentów (ok. 6% przychodów) z tytułu kosztów zakwaterowania i żywienia (osoby z

niskimi dochodami, w tym duża grupa utrzymująca się z zasiłków MOPS). Odpłatność ta nie w pełni pokrywa ponoszone koszty i negatywnie wpływa na wynik.

Przychody leżące w gestii Zespołu to głównie usługi diagnostyki laboratoryjnej i obrazowej, które w roku 2018 stanowiły 4,0% przychodów ogółem. W tym zakresie, poprzez wprowadzenie narzędzi informatycznych, w tym e-usług dla pacjenta, poszerzymy zakres odpłatnych usług diagnostycznych w zakresie badań laboratoryjnych, diagnostyki RTG i USG (elektroniczna rejestracja, elektroniczne otrzymywanie wyników, poszerzenie zakresu badań, itp.). Oczekujemy w tym zakresie zwiększenia przychodów o ok. 20%

W zakresie kosztów widoczny jest rosnący udział kosztów osobowych i przewidujemy utrzymanie się tej tendencji. Wynika to zarówno z uwarunkowań rynkowych (braki personelu medycznego i konieczność ponoszenia wyższych kosztów osobowych) jak i prawnych związanych z ustawowymi podwyżkami wynagrodzeń. Podkreślić przy tym należy, że ustawowe unormowania nakazujące dokonanie podwyżek wynagrodzeń nie mają pełnego pokrycia w finansowaniu z NFZ (a powinny), np. brak finansowania na pokrycie nagród jubileuszowych czy godzin nadliczbowych. Wpływa to negatywnie na wynik finansowy.

W zakresie pozostałych kosztów przewidujemy ich utrzymanie się na zbliżonym poziomie, chociaż w tym zakresie z uwarunkowań makro należy oczekiwać „presji inflacyjnej”. W zakresie nośników energii, to ich koszt od Zespołu nie jest uzależniony i trudno cokolwiek prognozować.

W podsumowaniu mając na względzie, iż na sytuację finansową Zespołu mają kluczowy wpływ czynniki zewnętrzne, w przypadku braku ich poprawy, wynik finansowy Zespołu w latach 2019 – 2021 może nadal kształtować się na poziomie ujemnym.

Dobre Miasto, dnia 30.08.2019r.

DYREKTOR  
Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej  
w Dobrym Mieście  
MARIUSZ SZUBERT

Działania ZZOZ w Dobrym Mieście w zakresie działań naprawczych w okresie 2019 oraz następnych lat:

1. Dalsze budowanie zadowolenia pacjentów poprzez wysoką jakość usług medycznych:
  - zakup nowoczesnego aparatu USG do pracowni diagnostycznej;
  - realizacja zakupu nowego ambulansu medycznego na potrzeby ratownictwa medycznego;
2. Zwiększenie dostępności świadczeń zdrowotnych dla mieszkańców gminy Dobre Miasto i okolicznych miejscowości poprzez wprowadzenie e- usług dla pacjenta,
  - Realizacja projektu informatyzacji jednostki do końca 2019 r. wraz ze stworzeniem funkcjonalności w zakresie usług e - zdrowia
3. Ucyfrowienie aparatu RTG co pozwoli na większą dostępność usługi i obniżenie jednostkowego kosztu diagnostyki obrazowej,
  - Realizacja ucyfrowienia aparatu RTG w roku 2019
4. Zakup nowego aparatu do diagnostyki USG co pozwoli na poszerzenie usługi i zwiększy przychody - zrealizowany w 2019r.
5. Skrócenie czasu obsługi pacjentów poprzez elektroniczną wymianę danych i wyników,  
Realizacja projektu informatyzacji jednostki do końca 2019r. wraz stworzeniem funkcjonalności w zakresie usług e - zdrowia
6. Wprowadzenie uproszczeń w obiegu danych i informacji,  
Realizacja projektu informatyzacji jednostki do końca 2019 r. wraz ze stworzeniem funkcjonalności w zakresie usług e - zdrowia
7. Podział godzin pracy poradni specjalistycznych w zależności od rozwiązania systemowego ustalonego przez Ministerstwo Zdrowia i NFZ – w toku.
8. Standaryzowanie postępowań medycznych w opiece stacjonarnej a w szczególności w leczeniu szpitalnym – w toku.
9. Standaryzacja zakupów materiałów medycznych oraz monitorowanie zużycia ordynowanych leków – do realizacji po wdrożeniu informatyzacji w roku 2020.
10. Dostosowanie struktury organizacyjnej do nowych rozwiązań informatycznych i poprawa organizacji pracy – do realizacji po wdrożeniu informatyzacji w roku 2020.
11. Dostosowanie lokalowe i sprzętowe do obowiązujących wymogów poprzez realizację stosownych nakładów inwestycyjnych – do realizacji w roku 2020.
12. Poszerzenie zakresu odpłatnych usług diagnostycznych – w toku.

Dobre Miasto, 08.11.2019 r.

DYREKTOR  
Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej  
w Dobrym Mieście  
MARIUSZ SZUBERT