

Uchwała Nr LVI/329/2022
Rady Powiatu Ostrowieckiego
z dnia 4 marca 2022 r.

w sprawie zatwierdzenia „Programu Naprawczego Zespołu Opieki Zdrowotnej
w Ostrowcu Świętokrzyskim, ul. Szymanowskiego 11”.

Na podstawie art. 32 ust. 2 pkt 3 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (t.j Dz. U. z 2020 r. poz. 920, z 2021 r. poz. 1038,1834), art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz. U. z 2021 r. poz. 711, Dz. U. z 2019 r. poz. 1655, poz. 2331, Dz. U. z 2021 r. poz. 1773, 2120), § 9 ust. 8 Statutu Zespołu Opieki Zdrowotnej w Ostrowcu Świętokrzyskim, stanowiącego załącznik do Uchwały Nr XLVI/291/2017 Rady Powiatu Ostrowieckiego z dnia 16 października 2017 r. w sprawie nadania Statutu Zespołu Opieki Zdrowotnej w Ostrowcu Świętokrzyskim, ul. Szymanowskiego 11 oraz Uchwały Nr XXV/ 139/2019 Rady Powiatu Ostrowieckiego z dnia 18 grudnia 2019 r. w sprawie zatwierdzenia zmian w Statucie Zespołu Opieki Zdrowotnej w Ostrowcu Świętokrzyskim, ul. Szymanowskiego 11, Rada Powiatu Ostrowieckiego uchwala, co następuje:

§ 1

Zatwierdza się „Program Naprawczy Zespołu Opieki Zdrowotnej w Ostrowcu Świętokrzyskim, ul. Szymanowskiego 11”, stanowiący załącznik do niniejszej uchwały.

§ 2

1. Dopuszcza się możliwość zmiany treści „Programu Naprawczego Zespołu Opieki Zdrowotnej w Ostrowcu Świętokrzyskim, ul. Szymanowskiego 11” w formie aneksu, w trakcie jego realizacji, w przypadku wystąpienia istotnych okoliczności mających wpływ na funkcjonowanie ZOZ w Ostrowcu Świętokrzyskim, których nie można było przewidzieć przed jego zatwierdzeniem.

2. Zmiana Programu, o której mowa w ust.1 wymaga zatwierdzenia przez podmiot tworzący.

§ 3

Zobowiązuje się Dyrektora Naczelnego ZOZ w Ostrowcu Świętokrzyskim do składania Zarządowi Powiatu pisemnych miesięcznych sprawozdań z realizacji zadań naprawczych wraz z informacją o skutkach finansowych.

§ 4

Zobowiązuje się Dyrektora Naczelnego ZOZ w Ostrowcu Świętokrzyskim do przedłożenia Zarządowi Powiatu w terminie do dnia 31 marca 2022 r. harmonogramu realizacji Programu Naprawczego.

§ 5

Wykonanie uchwały powierza się Zarządowi Powiatu Ostrowieckiego i Dyrektorowi Nacelnemu ZOZ w Ostrowcu Świętokrzyskim.

§ 6

Traci moc:

1. Uchwała Nr 241 /2019 Zarządu Powiatu Ostrowieckiego z dnia 21 października 2019 r. w sprawie zatwierdzenia Programu Naprawczego Zespołu Opieki Zdrowotnej w Ostrowcu Świętokrzyskim, ul. Szymanowskiego 11.
2. Uchwała Nr XXII/ 118/ 2019 Rady Powiatu Ostrowieckiego z dnia 30 października 2019 r. w sprawie przyjęcia przez Radę Powiatu Ostrowieckiego informacji o zatwierdzeniu przez Zarząd Powiatu Ostrowieckiego Programu Naprawczego Zespołu Opieki Zdrowotnej w Ostrowcu Świętokrzyskim, ul. Szymanowskiego 11.
3. Uchwała Nr XXVIII/ 155/2020 Rady Powiatu Ostrowieckiego z dnia 7 lutego 2020 r. w sprawie zatwierdzenia zmiany Programu Naprawczego Zespołu Opieki Zdrowotnej w Ostrowcu Świętokrzyskim, z września 2019 roku, przyjętego uchwałą Zarządu Powiatu Ostrowieckiego Nr 241 /2019 z dnia 21 października 2019 r.
4. Uchwała Nr XLI / 241/2021 Rady Powiatu Ostrowieckiego z dnia 31 marca 2021 r. w sprawie zatwierdzenia zmiany treści Programu Naprawczego Zespołu Opieki Zdrowotnej w Ostrowcu Świętokrzyskim, przyjętego uchwałą Zarządu Powiatu Ostrowieckiego Nr 241 /2019 z dnia 21 października 2019 r. z późniejszymi zmianami wprowadzonymi Uchwałą Rady Powiatu Ostrowieckiego Nr XXVIII/ 155/2020 Rady Powiatu Ostrowieckiego z dnia 7.02. 2020 r.

§ 7

Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Przewodniczący Rady


Mariusz Pasternak

Załącznik
do uchwały Nr LVI/329/2022
Rady Powiatu Ostrowieckiego
z dnia 4 marca 2022 r.

**PROGRAM NAPRAWCZY
ZESPOŁU OPIEKI ZDROWOTNEJ
W OSTROWCU ŚWIĘTOKRZYSKI**



Marzec 2022

Spis treści

1. OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA JEDNOSTKI	3
2. POWIAT OSTROWIECKI – SYTUACJA DEMOGRAFICZNA I STAN ZDROWIA.....	4
3. ANALIZA EKONOMICZNA.....	9
4. DZIAŁANIA NAPRAWCZE	15
4.1. SZCZEGÓŁOWE ZAŁOŻENIA DO RESTRUKTURYZACJI POSZCZEGÓLNYCH ODDZIAŁÓW:	15
4.2. POSZUKIWANIE DODATKOWYCH ŹRÓDEŁ PRZYCHODU Z NFZ ORAZ OPTYMALIZACJA REALIZOWANYCH UMÓW	22
4.3. LĄDOWISKO DLA HELIKOPTERÓW LPR.....	23
4.4. OPTYMALIZACJA POZIOMU ZATRUDNIENIA PERSONELU MEDYCZNEGO	23
4.5. WYKORZYSTANIE POTENCJAŁU PERSONELU ADMINISTRACYJNEGO MEDYCZNEGO.....	24
4.6. UTWORZENIE DZIAŁU HIGIENY	24
4.7. POPRAWA EFEKTYWNOŚCI PRACY CENTRALNEJ STERYLIZATORNI.....	24
4.8. OPTYMALIZACJA WYKORZYSTANIA BAZY DIAGNOSTYCZNEJ	25
4.9. WYODRĘBNIE NIE APTECZEK ODDZIAŁOWYCH JAKO ODRĘBNYCH MAGAZYNKÓW	25
4.10. BUDŻETOWANIE JAKO NARZĘDZIE KONTROLI KOSZTÓW NA ODDZIAŁACH SZPITALNYCH.....	26
4.11. OPTYMALIZACJA GOSPODARKI MAGAZYNOWO-MATERIALOWEJ	26
4.12. KUCHNIA	27
4.13. OBNIŻENIE KOSZTÓW OBSŁUGI TECHNICZNEJ SZPITALA	27
4.14. WDRAŻANIE DODATKOWYCH NARZĘDZI CYFROWYCH	28
4.15. OBNIŻENIE KOSZTÓW ZAKUPU APARATURY	28
4.16. RESTRUKTURYZACJA ZOBOWIĄZAŃ	28
4.17. UTWORZENIE MEDYCZNEJ RADY KONSULTACYJNEJ	29
4.18. POPRAWA WIZERUNKU SZPITALA.....	29
5. PROGNOZA FINANSOWA NA LATA 2022-2024.....	30
6. PODSUMOWANIE	34
Załącznik Nr 1 Wykaz aparatury medycznej niezbędnej do zakupu w roku 2022	35
Załącznik Nr 3 Opis inwestycji długofalowych	36
Załącznik Nr 2 Wykaz niezbędnych działań inwestycyjnych	36
Załącznik Nr 4 Progi rentowności	37
Załącznik Nr 5 Schemat organizacyjny ZOZ.....	58

1. OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA JEDNOSTKI

Zgodnie ze statutem Zespół Opieki Zdrowotnej w Ostrowcu Świętokrzyskim jest samodzielnym publicznym zakładem opieki zdrowotnej, w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz. U. Nr 112, poz. 654, z późn. zm.).

Podmiotem tworzącym Zespół jest Powiat Ostrowiecki. Siedzibą Jednostki jest Ostrowiec Świętokrzyski. Zgodnie z księgą rejestrową i statutem w skład Zespołu wchodzi zakłady lecznicze we wszystkich rodzajach działalności leczniczej:

- zakład usług szpitalnych,
- zakład usług innych niż szpitalne,
- zakład usług ambulatoryjnych.

Szczegółowy wykaz komórek organizacyjnych przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Komórki organizacyjne ZOZ w Ostrowcu Świętokrzyskim

Kod resortowy charakteryzujący specjalność komórki organizacyjnej, stanowiący część VIII systemu resortowych kodów identyfikacyjnych	Nazwa komórki organizacyjnej
4000	Oddział Wewnętrzny II o Profilu Nefrologicznym
4000	Oddział Wewnętrzny I
4100	Oddział Kardiologiczny
4220	Oddział Neurologiczny z Pododdziałem Udarowym
4222	Oddział Udarowy
4260	Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii
4272	Oddział Pulmonologii
4300	Oddział Rehabilitacyjny
4306	Oddział Rehabilitacji Neurologicznej
4401	Oddział Pediatrii
4421	Oddział Neonatologii
4450	Oddział Ginekologiczno- Położniczy
4500	Oddział Chirurgiczny
4580	Oddział Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej
4600	Oddział Okulistyczny
4610	Oddział Otolaryngologiczny
4640	Oddział Urologiczny
4902	Szpitalny Oddział Ratunkowy
5170	Zakład Opiekuńczo-Leczniczy
4900	Izba Przyjęć
4132	Stacja Dializ
4910	Blok Operacyjny
2300	Ośrodek Rehabilitacji Diennej
0016	Poradnia Nocnej i Świątecznej Opieki Zdrowotnej

1220	Poradnia neurologiczna
Kod resortowy charakteryzujący specjalność komórki organizacyjnej, stanowiący część VIII systemu resortowych kodów identyfikacyjnych	Nazwa komórki organizacyjnej
1310	Dział Fizjoterapii
1458	Poradnia Profilaktyki Chorób Piersi
1500	Poradnia chirurgii ogólnej
1580	Poradnia chirurgii urazowo-ortopedycznej
1583	Poradnia Wad Postawy
4922	Apteka Szpitalna
7100	Pracownia Diagnostyki Laboratoryjnej
7210	Pracownia USG
7220	Pracownia Tomografii Komputerowej
7240	Pracownia Elektroradiologii
7242	Pracownia Mammografii
7250	Pracownia Rezonansu Magnetycznego
7910	Pracownia Endoskopii
7998	Pracownia Prób Wysilkowych
7998	Pracownia Serologii Biorcy
7998	Ambulatorium Zakładowe
9200	Dział Sanitarno-Epidemiologiczny
9450	Gabinet Diagnostyczno-Zabiegowy przy Poradni Chorób Piersi

Źródło: księga rejestrowa, dostęp on-line: www.rpwdl.csioz.gov.pl

Zgodnie z księgą rejestrową Zespół Opieki Zdrowotnej w Ostrowcu Świętokrzyskim świadczy usługi z zakresu leczenia szpitalnego na 387 łóżkach, w tym 35 miejsc w Zakładzie Opiekuńczo-Lecznym. Szpital posiada zawarty kontrakt na 2021 r. ze Świętokrzyskim Oddziałem Wojewódzkim Narodowego Funduszu Zdrowia o wartości 109 905 416,53¹ zł.

2. POWIAT OSTROWIECKI – SYTUACJA DEMOGRAFICZNA I STAN ZDROWIA

Powiat ostrowiecki w 2020 roku liczył 107 711 mieszkańców, z czego 52,1% stanowiły kobiety, zaś 47,9% mężczyźni (na 100 mężczyzn przypadło 109 kobiet).

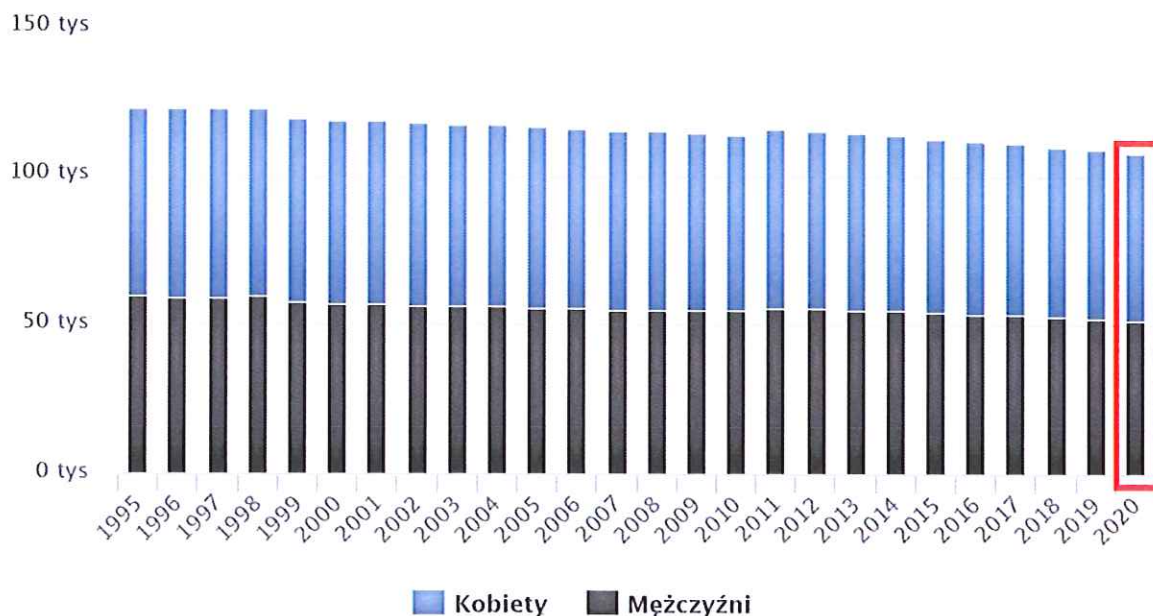
W latach 2002-2020 liczba mieszkańców zmniejszyła się o 8,4% (rycina 1). Średni wiek mieszkańców wynosił 45 lat i był wyższy niż średni wiek mieszkańców województwa świętokrzyskiego oraz wyższy od przeciętnego wieku mieszkańców Polski, przy zbliżonym przeciętnym dalszym trwaniu życia, które wynosiło 72,5 lat dla mężczyzn i 80,5 dla kobiet (w Polsce w tym samym roku odpowiednio 72,6 lat i 80,7 lat).

¹ Źródło: <https://aplikacje.nfz.gov.pl/> - stan na dzień 17.11.2021

Rycina 1. Populacja powiatu ostrowieckiego w latach 1995-2020

Populacja – powiat ostrowiecki w latach 1995 – 2020

(Źródło: GUS)



Źródło: GUS

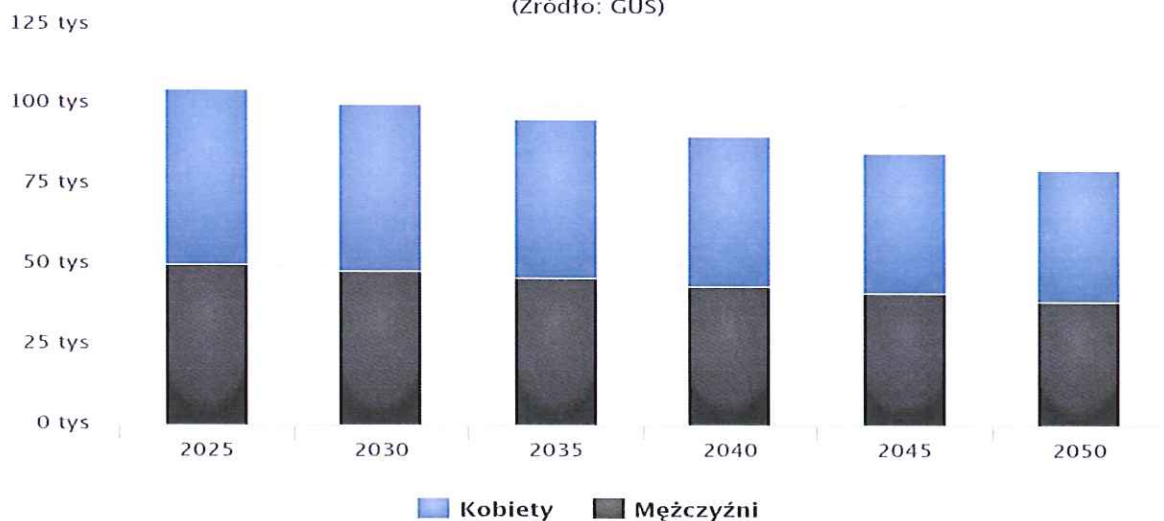
www.polskawliczbach.pl

Prognozowana liczba mieszkańców powiatu ostrowieckiego w 2050 roku, przy kontynuacji niekorzystnej tendencji w latach 1995-2020, będzie mniejsza niż obecnie i wyniesie 80 169, z czego 41 314 to kobiety, a 38 855 mężczyzn (rycina 2).

Rycina 2. Prognoza demograficzna dla powiatu ostrowieckiego na lata 2025-2050

Prognozowana populacja – powiat ostrowiecki w latach 2025 – 2050

(Źródło: GUS)



Źródło: GUS

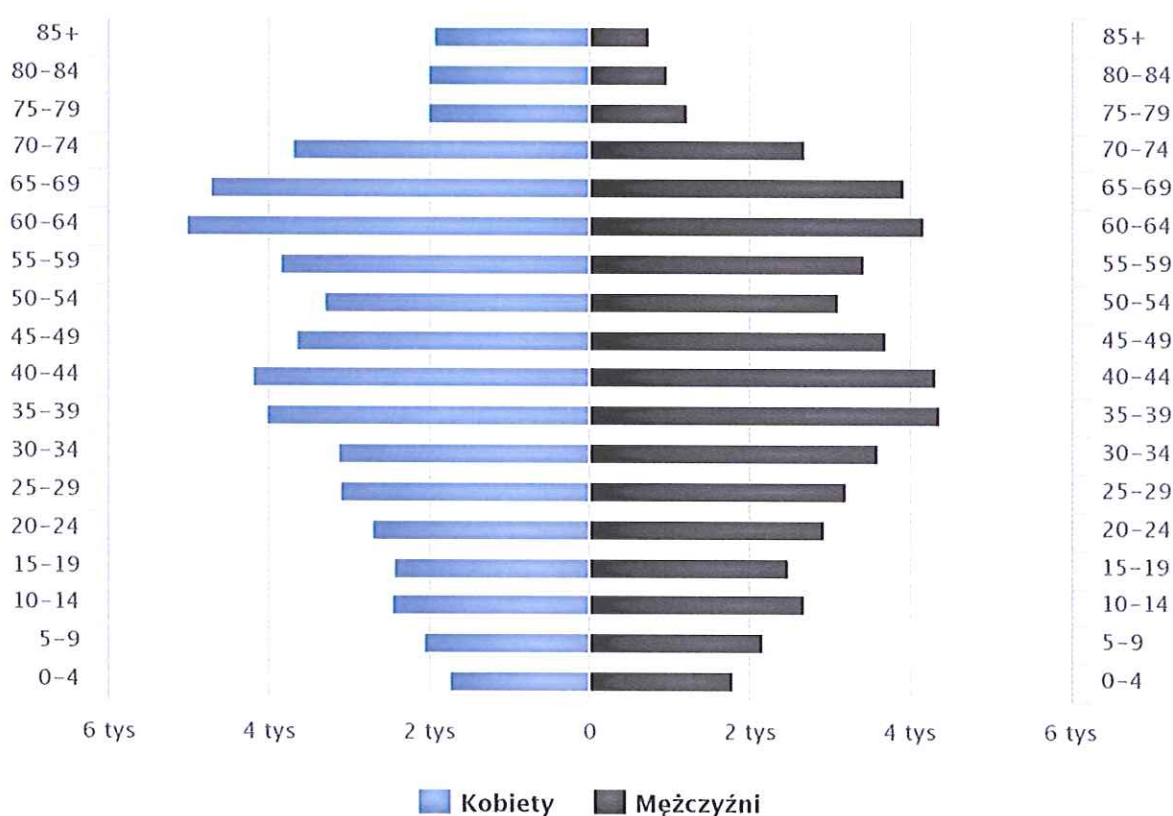
www.polskawliczbach.pl

Współczynnik dynamiki demograficznej dla powiatu ostrowieckiego w 2020 roku, czyli stosunek liczby urodzeń żywych do liczby zgonów wynosił 0,37 i był znacznie mniejszy od średniej dla województwa oraz znacznie niższy od współczynnika dynamiki demograficznej dla Polski. W 2020 roku 58,4% mieszkańców powiatu ostrowieckiego stanowiły osoby w wieku produkcyjnym, 14,7% w wieku przedprodukcyjnym, zaś 26,9% mieszkańców było w wieku poprodukcyjnym. Na 100 osób w wieku produkcyjnym przypadało 46 osób w wieku poprodukcyjnym (w Polsce wskaźnik ten wynosił 37,5, w województwie świętokrzyskim 40,6). Na 100 osób w wieku przedprodukcyjnym przypadały z kolei 183,3 osoby w wieku poprodukcyjnym (w Polsce – 122,8, w województwie świętokrzyskim – 146,7). Zaawansowanie procesu starzenia demograficznego na terenie powiatu ostrowieckiego zobrazowano na rycinie 4.

Rycina 4. Piramida wieku mieszkańców powiatu ostrowieckiego, 2020

Piramida wieku mieszkańców powiatu ostrowieckiego, 2020

(Źródło: GUS)



www.polskawliczbach.pl

Źródło: GUS

Zmiany w strukturze demograficznej ludności warunkują stan zdrowia społeczeństwa oraz kształtują kanon najważniejszych problemów zdrowotnych, wpływając tym samym na strukturę udzielanych świadczeń zdrowotnych.

Główne problemy zdrowotne w powiecie ostrowieckim nie odbiegają znacząco od tych na terenie województwa świętokrzyskiego i Polski. W strukturze hospitalizacji według przyczyn dominują choroby układu krążenia, choroby układu oddechowego i nowotwory. Według danych za rok 2017 wskaźnik leczonych na 10 tys. mieszkańców w województwie świętokrzyskim był najwyższy w kraju i wynosił 2274 (co 8. hospitalizowany to pacjent do 18. roku życia). Średni pobyt pacjenta w szpitalu wynosił 5,3 dni, zaś wskaźnik wykorzystania łóżek oscylował wokół 68%. Problemem szpitalnictwa na terenie województwa świętokrzyskiego, jak i na terenie powiatu, podobnie jak w Polsce, są długie hospitalizacje w oddziałach wewnętrznych spowodowane głównie hospitalizowaniem pacjentów w podeszłym wieku z uwagi na brak specjalistycznych oddziałów geriatrycznych oraz niedostatki w opiece długoterminowej i domowej.

Podobieństwo struktur najważniejszych problemów zdrowotnych mieszkańców powiatu ostrowieckiego i Polski uprawnia do ekstrapolowania pewnych danych z poziomu kraju na poziom regionalny. W skali kraju do roku 2030 prognozowany jest wzrost sumarycznej liczby hospitalizacji w odniesieniu do roku 2014, o 713 000 (przyrost na poziomie 7,9%) (dane NFZ). Jednocześnie należy zauważyć, że sytuacja jest zróżnicowana w poszczególnych specjalnościach – prognozuje się istotne wzrosty zwłaszcza w specjalnościach związanych z leczeniem chorób układu krążenia (kardiologia, kardiochirurgia, chirurgia naczyniowa), wielochorobowością wynikającą z wieku pacjentów (interna, geriatria, okulistyka), jak i spadki liczby pobytów na oddziałach szpitalnych (głównie oddziały położniczo-ginekologiczne i dziecięce – neonatologia, pediatria, chirurgia dziecięca), co istotnie wpłynie na poziom finansowania świadczeń w kolejnych latach. Skłania to do analizy zasobów lecznictwa stacjonarnego w kontekście zmian demograficznych. Należy rozważyć w związku z tym działania mające na celu zmianę struktury udzielanych świadczeń w szpitalu i zapewnienie wybranym pacjentom hospitalizowanym na oddziałach chorób wewnętrznych/geriatrycznych miejsc w placówkach zajmujących się opieką nad osobami starszymi, realizującymi w szczególności świadczenia opiekuńczo–lecnicze, zwłaszcza w obliczu zaawansowanego procesu starzenia się populacji w regionie.

Suma wydatków z budżetu powiatu ostrowieckiego w 2019 roku wynosiła 136,5 mln złotych, co dało 1,2 tys. zł w przeliczeniu na jednego mieszkańca. Oznacza to wzrost wydatków o 7,9% w porównaniu do roku 2018. Jednocześnie 6,9% wydatków z budżetu przeznaczono na ochronę zdrowia (9,4 mln zł, co daje 86,3 zł w przeliczeniu na 1 mieszkańca) i był to najwyższy udział wydatków dla tego sektora począwszy od 2012 roku. Wydatki budżetowe powiatu ostrowieckiego na rok 2020 wyniosły 176,8 mln złotych, w tym wydatki na ochronę zdrowia ponad 18 mln, co daje ponad 10,42 % ogółu wydatków. Podobnie w roku 2021, przy wydatkach budżetowych na poziomie

191,7 mln złotych, na ochronę zdrowia przeznaczono 17,9 mln złotych. W latach 2020-2021 ze środków budżetu powiatu ostrowieckiego przeznaczono od 165 do 171 zł w przeliczeniu na mieszkańca.

3. Analiza ekonomiczna

Tabela nr 2. Bilans Zespołu Opieki Zdrowotnej w Ostrowcu Świętokrzyskim

Aktywa

Pozycje bilansowe (w tys. zł)	31.12.2017		31.12.2018		31.12.2019		31.12.2020		Zmiana stanu					
									2018/2017		2019/2018		2020/2019	
	tys. zł	% udziału	tys. zł	% udziału	tys. zł	% udziału	tys. zł	% udziału	tys. zł	%	tys. zł	%	tys. zł	%
Aktywa trwałe, w tym:	26 104,5	70,6	28 743,90	71	34 968,48	64,7	40 460,89	71,5	2 639,4	110,1	6 224,58	121,7	5 492,41	115,7
Wartości niematerialne i prawne	218,0	0,6	47,2	0,1	0	0	46,89	0,1	-170,8	21,7	-47,2		46,89	
Rzeczowe aktywa trwałe	25 886,5	70,0	28 696,7	70,9	34 968,48	64,7	40 414,00	71,4	2 810,2	110,9	6 271,78	121,9	5 445,5	115,6
Należności długoterminowe														
Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe														
Aktywa obrotowe:	10 895,3	29,4	11 740,4	29	19 039,61	35,3	16 116,42	28,5	845,1	107,8	7 299,21	162,2	-2 923,2	84,6
Zapasy	566,0	1,5	539,7	1,3	595,8	1,1	1548,78	2,7	-26,3	95,4	56,1	110,4	952,98	259,9
Należności krótkoterminowe	8 568,8	23,2	7 567,00	18,2	6 487,02	12	8 604,62	15,3	-1 201,8	86,0	-879,98	88,1	2 117,6	132,6
Inwestycje krótkoterminowe	1 760,5	4,7	3 833,7	9,5	11 956,79	22,2	5 963,02	10,5	2 073,2	217,8	8 123,09	311,9	-5 993,77	49,9
Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe														
Aktywa razem	36 999,8	100	40 484,3	100	54 008,09	100	56 577,31	100	3 484,50	109,4	13 523,79	133,4	2 569,22	104,8

Pasywa

Pozycje bilansowe (w tys. zł)	31.12.2017		31.12.2018		31.12.2019		31.12.2020		Zmiana stanu			
	tys. zł	% udziału	tys. zł	% udziału	tys. zł	% udziału	tys. zł	% udziału	2018/2017		2019/2018	
									tys. zł	%	tys. zł	%
Kapitał (fundusz) własny	-22 063,6	-59,6	-38 226,80	-94,4	-45 569,30	-84,4	-43 576,36	-77	-16 163,2	173,3	-7 342,50	119,2
Kapitał (fundusz) podstawowy	19 125,50	51,7	19 125,50	47,2	19 125,50	35,4	19 125,50	33,8	0		0	
Kapitał (fundusz) zapasowy												
Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe												
Zysk (strata) z lat ubiegłych	-36 591,8	-98,9	-40 800	-100,8	-52 588,57	-97,4	-53 829,98	-95,1	-4 208,2	111,5	-11 788,60	128,9
Zysk/strata netto	-4 597,3	-12,4	-16 552,30	-40,9	-12 106,25	-0,2	-8 871,91	-15,7	-11 935,00	360,0	4 446,05	73,1
Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	59 063,4	159,6	78 711,00	194,4	99 577,39	184,4	100 153,67	177	19 647,6	133,3	20 866,40	126,5
Rezerwy na zobowiązania	7 716,1	20,9	9 677,20	23,9	10 382,37	19,2	10 735,95	19	1 961,1	125,4	705,17	107,3
Zobowiązania długoterminowe	7 480,8	20,1	14 065,00	34,7	38 259,11	70,8	32 311,10	57,1	6 584,2	188,0	24 194,11	272
Zobowiązania krótkoterminowe	27 696,2	74,9	36 567,80	90,3	28 973,54	53,6	30 057,34	53,1	8 871,6	132,0	-7 594,26	79,2
Rozliczenia międzyokresowe	16 170,3	43,7	18 401,00	45,5	21 962,37	40,7	27 049,28	47,8	2 250,7	113,8	3 561,37	119,4
Suma pasywów	36 999,8	100	40 484,30	100	54 008,09	100	56 577,31	100	3 484,5	109,4	13 523,79	133,4
											2 569,22	104,8

Analiza pionowa i poziomu bilansu sporządzonego za lata 2017-2020 wskazuje na powolny wzrost sumy bilansowej z 36 999,8 tys. zł w 2017 roku do 56 577,31 tys. zł w roku 2020.

W zakresie aktywów trwałych również następuje wzrost ich wartości. Na tą grupę aktywów składają się przede wszystkim rzeczowe aktywa trwałe. Wzrost ten świadczy o odtwarzaniu majątku trwałego jednostki. Aktywa obrotowe kształtują się na poziomie 29 – 35 % aktywów ogółem. Na tę grupę składają się głównie należności oraz inwestycje krótkoterminowe. W związku z trwającą epidemią COVID-19 oraz wzrostem cen materiałów nastąpił wzrost w grupie zapasów. W roku 2020 wartość tej grupy aktywów osiągnęła poziom ponad 1,5 mln zł.

Po stronie pasywów w roku 2020 nastąpił wzrost kapitału własnego, jest to wynikiem pokrycia przez organ prowadzący straty za rok 2018 oraz zmniejszającej się straty szpitala z ponad 16 mln złotych w roku 2018 do 8,9 mln złotych w roku 2020 .

W grupie zobowiązań długoterminowych nastąpił wzrost w roku 2019, z kwoty 14 065,0 tys. zł do kwoty 38 259,11 tys. zł. Wzrost w tej grupie aktywów wynika z zaciągnięcia przez ZOZ pożyczki długoterminowej na okres 10 lat. W roku 2020 nastąpił spadek w tej grupie o 5 948,01 tys. zł.

Najwyższy przyrost zobowiązań krótkoterminowych wystąpił w roku 2018. Wzrost o ponad 8 871 tys. złotych w stosunku do roku 2017 obrazuje problemy z zachowaniem płynności finansowej jednostki.

W kolejnych latach wzrasta wartość rozliczeń międzyokresowych, co w relacji z tendencją wzrostową w grupie rzeczowych aktywów trwałych świadczy o odbudowie majątku trwałego szpitala, sfinansowanego z dotacji.

Tabela Nr 3 Kredyty i pożyczki stan na dzień 30.11.2021

Rodzaj kredyty/pożyczki	Podmiot udzielający finansowania	Kwota udzielonego finansowania	Kwota pozostała do spłaty	Data uzyskania pożyczki	Data Termin spłaty
Pożyczka Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej	Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej	1 635 127,69	775 962,69	20.12.2013	30.06.2028
Pożyczka Siemens Finance Warszawa 49695	Siemens Finance Warszawa	5 000 000,00	416 666,85	30.11.2016	30.04.2022
Pożyczka odnawialna BFF	BFF Łódź	Limit środków przyznany do wykorzystania 2 000 000,00	600 000,00	10.02.2021	31.12.2021
Pożyczka Siemens Finance 56196	Siemens Finance Warszawa	9 500 000,00	5 858 333,18	12.02.2018	31.01.2028
Pożyczka Medfinance Łódź nr 2918734	Medfinance Łódź	4 000 000,00	1 774 383,71	15.11.2018	30.11.2023
Pożyczka BFF Łódź nr 211001460571119	BFF Łódź	27 000 000,00	24 000 000,00	05.12.2019	31.12.2029
Pożyczka Magellan Łódź 211001461571217	Magellan Łódź	Limit środków przyznanych do wykorzystania 1 500 000,00	0,00	02.01.2018	31.12.2020
Pożyczka Siemens Finance 42383	Siemens Finance Warszawa	8 000 000,00	0,00	30.06.2015	30.11.2020

Tabela Nr 4 Rachunek Zysków i Strat Zespołu Opieki Zdrowotnej w Ostrowcu Świętokrzyskim

Wyszczególnienie	2017 rok		2018 rok		2019 rok		2020 rok		Zmiana stanu				
	tys. zł	% udziału w przychodach	tys. zł	% udziału w przychodach	tys. zł	% udziału w przychodach	tys. zł	% udziału w przychodach	tys. zł	%	tys. zł	%	
Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi	84 904,00		89 575,00		109 207,00		108 854,00		4 671,00	105,5	19 632,00	121,92	-353,00
Koszty działalności operacyjnej:	91 404,00	107,7	107 008,00	119,5	112 801,00	103,3	119 981,00	110,2	15 604,00	117,1	5 793,00	105,41	7 180,00
Amortyzacja	2 836,00	3,4	2 687,00	3,0	2 735,00	2,5	2 572,00	2,4	-169,00	94,1	48,00	101,79	-163,00
Zużycie materiałów i energii	18 282,00	21,5	19 200,00	21,4	18 008,00	16,5	20 072,00	18,4	918,00	105,0	-1 192,00	93,79	2 064,00
Usługi obce	21 429,00	25,2	27 412,00	30,6	28 794,00	26,4	34 999,00	32,2	5 983,00	127,9	1 382,00	105,04	6 205,00
Podatki i opłaty	212,00	0,2	205,00	0,2	211,00	0,2	210,00	0,2	-7,00	0,97	6,00	102,93	-1,00
Wynagrodzenia	40 393,00	47,6	48 009,00	53,6	53 049,00	48,6	51 228,00	47,1	7 616,00	118,9	5 040,00	110,50	-1 821,00
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	7 940,00	9,4	9 094,00	10,2	9 711,00	8,9	10 574,00	9,7	1 109,00	114,5	617,00	106,78	863,00
Pozostałe koszty rodzajowe	292,00	0,3	401,00	0,4	293,00	0,3	326,00	0,3	109,00	137,3	-108,00	73,07	33,00
Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)	-6 500,00	-7,7	-17 433,00	-19,5	-3 594,00	-3,3	-11 127,00	-10,2	-10 933,00	268,2	13 839,00	20,62	-7 533,00
Pozostałe przychody operacyjne:	3 256,00	3,8	2 882,00	3,2	3 096,00	2,8	5 593,00	5,1	-374,00	88,5	214,00	107,43	2 497,00
Dotacje	2 129,00	2,5	1 931,00	2,2	2 412,00	2,2	2 831,00	2,6	-198,00	90,7	481,00	124,91	419,00
Inne przychody operacyjne	1 127,00	1,3	951,00	1,1	684,00	0,6	2 762,00	2,5	-176,00	84,4	-267,00	71,92	2 078,00
Pozostałe koszty operacyjne:	535,00	0,6	744,00	0,8	9 154,00	8,4	1 403,00	1,3	209,00	139,1	8 410,00	1 230,38	-7 751,00
Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	102,00	0,1	31,00	0,0	7 581,00	6,9	175,00	0,2	-71,00	30,4	7 550,00	24 454,84	-7 406,00
Inne koszty operacyjne	433,00	0,5	713,00	0,8	1 573,00	1,4	1 228,00	1,1	280,00	164,7	860,00	220,62	-345,00
Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)	-3 779,00	-4,5	-15 295,00	-17,1	-9 652,00	-8,8	-6 937,00	-6,4	-11 516,00	404,7	5 643,00	63,11	2 715,00
Przychody finansowe:	33,00	0,0	33,00	0,0	55,00	0,1	158,00	0,1	0,00	0,00	22,00	166,67	103,00
Odsetki	33,00	0,0	33,00	0,0	55,00	0,1	158,00	0,1	0,00	0,0	22,00	166,67	103,00
Koszty finansowe	851,00	1,0	1 290,00	1,4	2 509,00	2,3	2 093,00	1,9	439,00	151,6	1 219,00	194,50	-416,00
Odsetki	851,00	1,0	1 290,00	1,4	2 509,00	2,3	2 093,00	1,9	439,00	151,6	1 219,00	194,50	-416,00
Zysk (strata) brutto (F+G-H)	-4 597,00	-5,4	-16 552,00	-18,5	-12 106,00	-11,1	-8 872,00	-8,2	-11 955,00	360,1	4 446,00	73,14	3 234,00
Zysk (strata) netto (I-J-K)	-4 597,00	-5,4	-16 552,00	-18,5	-12 106,00	-11,1	-8 872,00	-8,2	11 955,00	360,1	4 446,00	73,14	3 234,00

Na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat ZOZ w Ostrowcu Świętokrzyskim generował stratę. Jednak najwyższy poziom miała ona w roku 2018. W roku 2019 wynik finansowy uległ poprawie o kwotę ponad 4 446,00 tys. zł, a w roku 2020 o kolejne 3 234,00 tys. zł. Ponadto pozytywnym zjawiskiem jest wzrost przychodów ze sprzedaży. W roku 2019 wzrosły w stosunku do roku poprzedzającego o ponad 19 mln. Podobnie w roku 2020, mimo trwającej pandemii przychody ze sprzedaży kształtują się nadal na wysokim poziomie.

W grupie kosztów działalności operacyjnej następuje regularny wzrost. Ich udział w przychodach ze sprzedaży jest wysoki i wynosi ponad 100%. Struktura kosztów rodzajowych w przychodach ze sprzedaży pokazuje, że największym obciążeniem przychodów są koszty osobowe. Udział procentowy tej grupy wynosił w roku 2018 ponad 63%. Ponadto systematycznie rośnie udział procentowy w przychodach ze sprzedaży kosztów usług obcych, w których zawarty jest koszt kontraktów lekarskich.

Udział kosztów zużycia materiałów i energii na poziomie od 16 do 21 % jest typowy dla działalności zakładu leczniczego.

Udział kosztów usług obcych w przychodach ze sprzedaży kształtuje się w przedziale od 26,4 do 32,2%. W tej grupie znajdują się koszty zatrudnienia lekarzy kontraktowych.

2.1. Analiza wskaźnikowa

Wskaźniki rentowności

Wskaźniki rentowności	wskaźnik bezpieczny	miernik	2017	2018	2019	2020
Rentowność majątku (ROA) <u>wynik finansowy netto x 100</u> aktywa ogółem	5-8	procent	-12,42	-40,89%	-22,42%	-16,26%
Rentowność netto <u>wynik finansowy netto x 100</u> przychody ogółem	3-8	procent	-5,2	-17,52%	-10,77%	-7,74%
Rentowność kapitału własnego (ROE) <u>wynik finansowy netto x 100</u> kapitał własny x 100	15-25	procent	20,83	43,30%	26,57%	20,36%
Skorygowana rentowność majątku <u>zysk netto + (odsetki - podatek dochodowy od odsetek) x 100</u> aktywa ogółem	-	procent	-12,34	-38,30%	-17,77%	-15,40%

Wskaźniki rentowności w badanym okresie przyjęły w zasadzie wartości ujemne ze względu na poniesioną stratę. Ich analiza jest bezzasadna. Na uwagę zasługuje natomiast fakt, iż ich wartości ulegają stopniowej „poprawie”, tzn. chociaż nadal są ujemne, to zbliżają się do wartości pożądanych.

Wskaźniki płynności finansowej

Wskaźniki płynności finansowej	wskaźnik bezpieczny	miernik	2017	2018	2019	2020
Wskaźnik płynności finansowej I stopnia <u>aktywa obrotowe - należności z tyt. dostaw i usług powyżej 12 miesięcy</u> zobowiązania krótkoterm. - zobow. krótkoterm. powyżej 12 miesięcy	1,2 - 2,0	krotność	0,39	0,28	0,65	0,54
Wskaźnik płynności finansowej II stopnia <u>aktywa obrot. - zapasy - krótkoterm. RMK czynne - należn. z tyt. dost. i usl. pow. 12 m-cy</u> zobowiązania krótkoterminowe - zobowiązania z tyt. dostaw i usług powyżej 12 m-cy	1,0	krotność	0,37	0,27	0,64	0,48
Wskaźnik płynności finansowej III stopnia <u>inwestycje krótkoterminowe</u> zobowiązania krótkoterminowe - zobow. z tyt. dostaw i usług powyżej 12 m-cy	0,1-0,2	krotność	0,06	0,09	0,41	0,20
Wskaźnik handlowej zdolności rozliczeniowej <u>należności z tyt. dostaw i usług</u> zobowiązania z tyt. dostaw i usług	1,0	krotność	0,31	0,34	0,22	0,29

Porównanie powyższych wskaźników z pożądanym wskaźnikiem płynności bieżącej, będącym relacją majątku obrotowego do zobowiązań krótkoterminowych – świadczy o braku zdolności Szpitala do terminowego regulowania wymagalnych zobowiązań. Również wskaźnik handlowej zdolności rozliczeniowej przekraczający 0,29 sygnalizuje, że całość zobowiązań wobec dostawców nie ma pokrycia w należnościach od odbiorców.

W roku 2019 i 2020 poziom wskaźnika płynności III stopnia, uległ poprawie i osiągnął pożądaną wartość, co obrazuje poprawę zdolności jednostki do regulowania bieżących zobowiązań.

Wskaźniki do analizy poziomej i pionowej bilansu

Wstępna analiza bilansu	wskaźnik bezpieczny	miernik	2017	2018	2019	2020
Złota reguła bilansowania <u>(kapitał własny + rezerwy długotermin.) x 100</u> aktywa trwałe	100-150	procent	-38,78%	-52,61%	-100,62%	-81,17%
Złota reguła bilansowania II <u>kapitały obce krótkoterminowe x 100</u> aktywa obrotowe	40-80	procent	254,20%	353,83%	152,18%	186,50%
Złota reguła finansowania <u>kapitał własny x 100</u> kapitał obcy	powyżej 100	procent	-62,72	-48,57%	-45,76%	-43,51%
Wartość bilansowa jednostki aktywa ogółem - zobowiązania ogółem	wskaźnik wzrostowy	tys. zł	-22 063,60	-38 226,8	-45569,30	-43576,36

Uwagę zwraca wskaźnik „złotej reguły bilansowania”, gdyż wskazuje na nieprawidłowość sfinansowania aktywów trwałych kapitałami obcymi, co przyczynia się do utraty płynności finansowej, fakt ten potwierdza także wskaźnik „złotej reguły finansowania”, gdzie zobowiązania szpitala znacząco przekraczają sumę kapitału własnego oraz sumę bilansową.

4. Działania naprawcze

Strategia działalności szpitala, konsekwentnie przedstawiana od kilku lat, zakłada, ukierunkowanie na systematyczny rozwój Szpitala. Okres COVID-19 w sposób szczególny sprawił, że Szpital, nie tylko dla powiatu ostrowieckiego, ale również dla powiatów ościennych, w tym w szczególności starachowickiego opatowskiego stał się zapleczem, w którym realizowano świadczenia wysokospecjalistyczne, zabezpieczano pacjentów dializowanych, organizowano porody, oraz zabezpieczano pacjentów na SOR.

Systematyczny rozwój jednostki oznacza zatem równoległą rozbudowę obszaru zachowawczego jak specjalistycznego. W tym celu istniejącą infrastrukturę należy zmodernizować oraz rozbudować w celu realizacji świadczeń z obszarów Zakładu Pielęgnacyjno-Opiekuńczego, poszerzenie oferty Zakładu Opiekuńczo-Leczniczego, rozszerzenie obszarów rehabilitacji, w tym covidowej, pulmonologicznej, kardiologicznej oraz o część zabiegową w postaci chirurgii naczyniowej, urazów wielonarządowych czy w przyszłości świadczeń kardiochirurgicznych. Dopelnieniem leczenia stacjonarnego winna być oferta Ambulatoryjnej Opieki Specjalistycznej oddająca w pełni charakter świadczeń leczenia stacjonarnego a dająca możliwość prawidłowego zarządzania zdrowiem pacjentów.

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

4.1. Szczegółowe założenia do restrukturyzacji poszczególnych oddziałów:

Na dzień 30 września wszystkie oddziały poza stacją dializ przynoszą stratę. Koniecznym jest wprowadzenie pilnych rozwiązań organizacyjnych. Jednak niektóre aspekty funkcjonowania wymagają dłuższego czasu potrzebnego na realizację i zwrot z inwestycji.

Tabela Nr 5 Wyniki finansowe poszczególnych komórek organizacyjnych ZOZ Ostrowiec Świętokrzyski na dzień 30 września 2021

Komórka	Przychody	Koszty	Wynik finansowy (-) strata (+) zysk
Wewnętrzny I	4 424 211,28	5 384 020,40	-959 809,12
Wewnętrzny II	3 751 966,28	4 625 985,27	-874 018,99
Kardiologia	13 703 667,09	15 098 577,90	-1 394 910,81
Chirurgia	5 715 999,18	7 893 010,97	-2 177 011,79
Urologia	2 913 210,47	4 524 165,29	-1 610 954,82
Neurologia	4 883 922,42	6 128 611,96	-1 244 689,54
Ortopedia	6 770 891,82	8 189 439,99	-1 418 548,17
Pediatrya	2 821 057,90	3 051 098,48	-230 040,58
Ginekolog-położniczy	4 109 399,03	6 352 631,05	-2 243 232,02
ZOL	1 532 666,25	1 773 308,58	-240 642,33
Pulmonologia	3 857 649,32	3 867 870,30	-10 220,98
Okulistyka	2 608 139,52	3 371 925,21	-763 785,69
Otolaryngologia	1 724 880,91	2 449 842,47	-724 961,56
Rehabilitacja	1 480 757,50	2 556 333,34	-1 075 575,84
OIOM	4 777 515,59	6 074 439,19	-1 296 923,60
Neonatologia	1 191 023,96	2 069 768,85	-878 744,89
Stacja Dializ	3 541 065,60	3 491 376,15	49 689,45
Poradnia chorób sutka	222 162,45	305 717,03	-83 554,58
Poradnia Wad Postawy	43 265,24	81 460,15	-38 194,91

Komórka	Przychody	Koszty	Wynik finansowy (-) strata (+) zysk
Por.świąt.i nocnej pomocy zdr.	1 545 913,75	1 357 780,53	188 133,22
Poradnia Neurologiczna	53 575,64	72 020,13	-18 444,49
Poradnia Ortopedyczna	83 867,66	123 678,73	-39 811,07
Poradnia Endokrynologiczna	83 850,12	62 270,01	21 580,11
Poradnia Diabetologiczna	0	229,03	-229,03
Poradnia Chirurgiczna	0	44,38	-44,38
Poradnia Punkt Szczepień	1 589 738,30	199 253,35	1 390 484,95
Poradnia Punkt Wymazów	144 467,00	8,39	144 458,61
SOR	7 299 226,77	9 263 018,45	-1 963 791,68
Fizykot./Leczn.	356 696,06	440 762,06	-84 066,00

Źródło: Dział księgowości ZOZ Ostrowiec Świętokrzyski

Dla wszystkich oddziałów i poradni stworzone zostały szczegółowe analizy dotyczące ich funkcjonowania. Uwzględniono w nich na równi dane finansowe, takie jak przychody oraz szczegółowe koszty i medyczne, takie jak liczba pacjentów, zasoby kadrowe. Na podstawie tych danych zostały opracowane progi rentowności. Odzwierciedlają one w sposób ilościowy (liczba pacjentów) jak i wartościowy (poziom przychodów), poziom jaki jest niezbędny do osiągnięcia wyniku finansowego równego zero (przychody równają się z kosztami). Optymalizacja strony kosztowej pozwoli zatem obniżyć wymaganą liczbę pacjentów, a tym samym wartość przychodów niezbędną do osiągnięcia dodatniego wyniku finansowego. Zobrazowane dane stanowią załącznik do Programu Naprawczego.

4.1.1. Oddziały zachowawcze:

- **Oddział Wewnętrzny I**

Planowane zmiany będą głównie skierowane na wprowadzeniu budżetowania oddziału; urealnienie kosztów zużycia leków i środków opatrunkowych poprzez wyodrębnienie księgowo apteczek oddziałowych; optymalizację zatrudnienia personelu medycznego oraz pomocniczego, zatrudnienie lekarzy m.in. z krajów bloku wschodniego oraz opiekunów medycznych; długofalowo profilowanie oddziału.

Zbilansowanie oddziału zostanie osiągnięte przez obniżenie kosztów oddziału o około 5%, zwiększenie przychodów o około 8-10%.

- **Oddział Wewnętrzny II**

Wprowadzanie działań optymalizacyjnych nastąpi m.in. przez budżetowanie oddziału; urealnienie kosztów zużycia leków i środków opatrunkowych poprzez wyodrębnienie księgowo apteczek oddziałowych; optymalizację zatrudnienia personelu medycznego oraz pomocniczego; wprowadzenie nowych procedur, długofalowo profilowanie oddziału. Oddział w czasie pandemii wykonuje dodatkowe świadczenia z zakresu leczenia Sars-Cov-2, w związku z powyższym oddział funkcjonuje w dwóch lokalizacjach: pawilonu i oddziału szpitalnego. Dodatkowo w aktualnej lokalizacji oddziału funkcjonuje Stacja Dializ. Planowane jest docelowo rozszerzenie bazy łóżkowej o część stacji dializ, która docelowo znajdzie miejsce w osobnej lokalizacji. Rozważane jest również wprowadzenie leczenia

clostridium przez przeszczep flory bakteryjnej co skutkować będzie skróceniem czasu hospitalizacji pacjentów. Ponadto procedura ta jest wysoce marżowa.

Zbilansowanie oddziału zostanie osiągnięte przez obniżenie kosztów o około 5%, wzrost przychodów o około 10%.

- **Oddział Kardiologiczny**

Optymalizacja funkcjonowania oddziału nastąpi przez wdrożenie budżetowaniu; urealnienie kosztów zużycia leków i środków opatrunkowych poprzez wyodrębnienie księgowo apteczek oddziałowych; optymalizację zatrudnienia personelu medycznego oraz pomocniczego. Działania długofalowe ukierunkowane będą na utworzenie sali intensywnego nadzoru kardiologicznego co spowoduje wyższą wycenę procedur już realizowanych przez Oddział Kardiologii. Dodatkowe działania zmierzać będą również do utrzymania stabilnej sytuacji w postaci umowy podwykonawstwa z firmą Carint, co przekłada się na zyskowność wykonywanych procedur na poziomie ponad 10%. Zbilansowanie oddziału zostanie osiągnięte przez obniżenie kosztów o około 5% oraz wzrost przychodów docelowo o około 11%, tj. o kwotę około 2 mln zł rocznie.

- **Oddział Neurologii**

Optymalizacja oddziału skupi się na budżetowaniu; urealnieniu kosztów zużycia leków i środków opatrunkowych poprzez wyodrębnienie księgowo apteczek oddziałowych; optymalizacji zatrudnienia personelu medycznego oraz pomocniczego, wzmocnieniu kompetencji osób odpowiedzialnych za kodowanie procedur medycznych. Nastąpi również rozwinięcie programów lekowych oraz rozszerzenie oferty z zakresu wczesnej rehabilitacji neurologicznej. Po wprowadzeniu zmian koszty powinny ulec zmniejszeniu o około 7%.

- **Oddział Pediatrii**

Długofalowe działanie ukierunkowane będzie na wprowadzenie nowych procedur do oferty oddziału, w szczególności świadczeń z zakresu psychiatrii dla osób poniżej 18 roku życia. Bieżąca optymalizacja będzie polegała na budżetowaniu oddziału; urealnieniu kosztów zużycia leków i środków opatrunkowych poprzez wyodrębnienie księgowo apteczek oddziałowych; optymalizację zatrudnienia personelu medycznego oraz pomocniczego.

- **Oddział Neonatologii i Oddział Ginekologiczno-Położniczy**

Z racji lokalizacji w budynku szpitala oddziały traktowane są komplementarnie.

Działania naprawcze, to budżetowanie oddziałów; urealnienie kosztów zużycia leków i środków opatrunkowych poprzez wyodrębnienie księgowo apteczek oddziałowych; optymalizacja zatrudnienia personelu medycznego oraz pomocniczego; przeszkolenie personelu w zakresie rozliczania procedur medycznych, ponadto zwiększenie ilości procedur zabiegowych z zakresu ginekologii poprzez dostęp do lekarzy anestezjologów i reorganizację pracy bloku operacyjnego, zmiana systemu wynagradzania zespołów zabiegowych na prowizyjny, wzmocnienie działalności Szkoły Rodzenia, akcje edukacyjne i promocyjne, konferencje naukowe, mające na celu pozyskanie pacjentek również spoza powiatu

ostrowieckiego. Zbilansowanie oddziału zostanie osiągnięte przez obniżenie kosztów o 5% oraz zwiększenie wpływów oddziałów o około 10%, zwłaszcza z tytułu porodów.

- **Oddział Pulmonologii**

Działania, które przyczynią się do optymalizacji funkcjonowania oddziału to m.in. budżetowanie oddziału; urealnienie kosztów zużycia leków i środków opatrunkowych poprzez wyodrębnienie księgowo apteczek oddziałowych; optymalizacja zatrudnienia personelu medycznego oraz pomocniczego; wprowadzenie nowych procedur realizowanych w ramach oddziału. Stworzenie Sali intensywnego nadzoru pulmonologicznego spowoduje wyższą wycenę procedur już realizowanych przez Oddział. Oddział ten stanowi i stanowić będzie również naturalne zaplecze w przypadku kolejnych fal pandemii Sars-CoV-2 dla pacjentów z niewydolnością oddechową dzięki stałej dostępności do stanowisk ze stałą dostępnością tlenu.

Zbilansowanie oddziału zostanie osiągnięte przez obniżenie kosztów o 5 % oraz zwiększenie przychodów.

- **Oddział Rehabilitacji**

W oddziale planowane jest wdrożenie działań optymalizacyjnych przez budżetowanie oddziału; urealnienie kosztów zużycia leków i środków opatrunkowych poprzez wyodrębnienie księgowo apteczek oddziałowych; optymalizację zatrudnienia personelu medycznego oraz pomocniczego; zwiększenie ilości wykonywanych procedur. Znacznym źródłem poprawy efektywności działania będzie realizacja nowo zakontraktowanych świadczeń z zakresu rehabilitacji pocovidowej dla dorosłych i dla dzieci z powiatu ostrowieckiego, w tym po rozbudowie szpitala – w trybie stacjonarnym. Zbilansowanie oddziału zostanie osiągnięte przez obniżenie kosztów o 5% oraz zwiększenie przychodów nawet o około 15%.

- **OAiT**

W funkcjonowaniu oddziału planowane są jedynie działania skupiające się na zwiększeniu efektywności organizacji struktury, w tym: urealnienie kosztów zużycia leków i środków opatrunkowych poprzez wyodrębnienie księgowo apteczek oddziałowych; optymalizacja zatrudnienia personelu medycznego oraz pomocniczego; przeszkolenie personelu w zakresie rozliczania procedur medycznych. Zrealizowanie działań optymalizacyjnych pozwoli na osiągnięcie oszczędności na poziomie około 10% oraz optymalizację przychodów.

4.1.2. Oddziały zabiegowe

- **SOR**

Zakres działań mających wpływ na poprawę efektywności funkcjonowania SOR to m.in. wprowadzenie budżetowania oddziału; urealnienie kosztów zużycia leków i środków opatrunkowych poprzez wyodrębnienie księgowo apteczek oddziałowych; optymalizacja zatrudnienia personelu medycznego oraz pomocniczego; przeszkolenie personelu w zakresie rozliczania procedur medycznych; wprowadzenie obowiązku akceptacji przez kierownika

oddziału lub zastępcę dyrektora ds. medycznych ewentualnie inną upoważnioną osobę, zatwierdzenia zlecenia transportu medycznego i stworzenia koszyka badań diagnostycznych; szybsza ścieżka diagnostyczna mająca na celu skrócenie czasu pobytu pacjenta na tym Oddziale. Oczekiwane jest również podwyższenie ryczałtu przyznanego na SOR, m.in. z uwagi na fakt, iż jest to SOR obsługujący 20 tys. pacjentów rocznie i udzielający ponad 100 tys. porad. Od 1 lipca 2022 włączone w struktury SOR zostanie nowowytbudowane lądowisko dla helikopterów Lotniczego Pogotowia Ratunkowego. Zbilansowanie oddziału zostanie osiągnięte przez obniżenie kosztów o około 15% oraz podwyższenie przychodów o około 10%.

- **Oddział Chirurgii**

Specyfika wyceny procedur chirurgicznych nie daje możliwości na osiągnięcie rentowności tego oddziału. Szerokie spektrum świadczeń i ich niska wycena powoduje niemożliwość jego zbilansowania w obecnym stanie. Można oczywiście podejmować próby poprzez: budżetowanie oddziału; urealnienie kosztów zużycia leków i środków opatrunkowych poprzez wyodrębnienie księgowo apteczek oddziałowych; optymalizacja zatrudnienia personelu medycznego oraz pomocniczego; zwiększenie liczby wykonywanych procedur, reorganizacja działania bloku operacyjnego, zmiana systemu wynagradzania zespołów zabiegowych na prowizyjny; działanie długofalowe, to utworzenie pododdziału chirurgii naczyniowej z wyposażeniem w angiograf oraz rozwój chirurgii małoinwazyjnej. Zespół oddziału chirurgii może stanowić zaplecze dyżurowe dla oddziałów okulistycznego i otolaryngologicznego w przypadku przejścia tych oddziałów na realizację świadczeń planowych. Zbilansowanie oddziału zostanie osiągnięte przez obniżenie kosztów o około 8%, zwiększenie przychodów o około 15%.

- **Oddział Urologii**

Działania naprawcze muszą polegać na reorganizacji pracy oddziału. Wymagana jest dyscyplina w sprawozdawczości pracy oddziału, w szczególności wypisów pacjentów, rozpisywaniu leków na pacjenta, urealnianiu kosztów zużycia leków i środków opatrunkowych poprzez wyodrębnienie księgowo apteczek oddziałowych; optymalizacja zatrudnienia personelu medycznego oraz pomocniczego; działania rozłożone w czasie, to zwiększenie ilości wykonywanych procedur, poprzez zapewnienie większej liczby lekarzy anestezjologów oraz wydłużenie czasu pracy bloku operacyjnego, zmiana systemu wynagradzania zespołów zabiegowych na prowizyjny. Wdrożenie obowiązujących zasad dotyczących rozliczania procedur medycznych realizowanych w oddziale. Zbilansowanie oddziału zostanie osiągnięte przez obniżenie kosztów o około 5%, zwiększenie przychodów o około 15%.

- **Oddział Ortopedii**

Ortopedia jest oddziałem wykonującym procedury nielimitowane, które są „lokomotywą napędową” jego funkcjonowania. Działania optymalizujące funkcjonowanie oddziału

powinny skupić się na skorygowaniu kosztów zużycia leków i środków opatrunkowych poprzez wyodrębnienie księgowo apteczek oddziałowych; optymalizację zatrudnienia personelu medycznego oraz pomocniczego; zwiększenie ilości wykonywanych procedur Nielimitowanych poprzez wydłużenie pracy bloku operacyjnego w tym praca w weekendy, zwiększenie dostępności lekarzy anestezjologów; zmianę systemu wynagradzania zespołów zabiegowych na prowizyjny, zwiększenie asortymentu komisowego w zakresie endoprotez, konsekwentne wzmocnienie pozycji oddziału w regionie. Zbilansowanie oddziału zostanie osiągnięte przez obniżenie kosztów o około 10% oraz zwiększenie przychodów w dłuższym okresie nawet o około 20%.

- **Oddział Okulistyki**

Reorganizacja pracy oddziału nastąpi poprzez możliwość realizacji hospitalizacji planowej oraz rozpoczęcie działania poradni okulistycznej. Działania, które zostaną wprowadzone to budżetowanie oddziału; urealnienie kosztów zużycia leków i środków opatrunkowych poprzez wyodrębnienie księgowo apteczek oddziałowych; optymalizacja zatrudnienia personelu medycznego oraz pomocniczego; wprowadzenie systemu realizacji dyżurów przez lekarzy z innych oddziałów zabiegowych. Rozwój programów lekowych. Poprawa zaplecza zabiegowego w celu zwiększenia operatywy, głównie w zakresie procedur jednego dnia. Zbilansowanie oddziału zostanie osiągnięte przez obniżenie kosztów o około 20%, przy zachowaniu dotychczasowego poziomu przychodów.

- **Oddział Otolaryngologii**

Działania powinny być skoncentrowane na zwiększeniu ilości samodzielnie wykonywanych świadczeń przez kadrę szpitala w zakresie kompleksowych dużych zabiegów uszu. Obecnie świadczenia te realizowane są przez zewnętrznego operatora. Optymalizacja organizacyjna nastąpi przez budżetowanie oddziału; urealnienie kosztów zużycia leków i środków opatrunkowych poprzez wyodrębnienie księgowo apteczek oddziałowych; optymalizacja zatrudnienia personelu medycznego oraz pomocniczego; zwiększenie ilości wykonywanych zabiegów operacyjnych poprzez zwiększenie dostępności lekarzy anestezjologów; zmianę systemu wynagradzania zespołów zabiegowych, ograniczenie dyżurów lekarskich tylko do dni, w których wykonywane są zabiegi operacyjne. Reorganizacja pracy oddziału poprzez wprowadzenie możliwości realizacji hospitalizacji planowej. Realizacja powyższych założeń doprowadzi do zmniejszenia kosztów oraz zwiększenie przychodów.

4.1.3. Pozostałe oddziały

- **Stacja Dializ**

W najbliższym czasie należy rozważyć nowego budynku lub dostosowanie w istniejących zasobach pomieszczeń z przeznaczeniem na stację dializ, zwiększoną do 30 stanowisk. W związku z tym, wyzwaniem będzie zapewnienie prawidłowego zatrudnienia personelu medycznego i pomocniczego do jej obsługi. R; długofalowo budowa nowego budynku lub dostosowanie w istniejących zasobach pomieszczenia z przeznaczeniem na Stację Dializ;

zwiększenie do 30 stanowisk do dializ. Realizacja powyższych założeń pozwoli na zwiększenie przychodów jednej z niewielu rentownych komórek organizacyjnych Szpitala.

- **Dział Fizjoterapii**

Dzisiejsza lokalizacja w Pawilonie nad Oddziałem Pulmonologii wyposażona w 20 stanowisk ze stałym dostępem do tlenu. W sytuacjach zagrożenia epidemiologicznego Oddział stanowi zaplecze do realizacji świadczeń udzielanych pacjentom z Covid. Aktualnie znajduje się on w dyspozycji Oddziału Wewnętrznego II, a świadczenie fizjoterapii udzielane są w pomieszczeniach po „starym SOR”. Taka sytuacja służy chaosowi komunikacyjnemu wewnątrz szpitala i nie przysparza komfortu pacjentom oczekującym na realizację świadczeń. W celu ułatwienia dostępu do świadczeń, rozważana jest możliwość zmiany lokalizacji tego działu. Głównym kierunkiem zmian jest zwiększenie przychodów działu dzięki lepszej dostępności do świadczeń.

- **Zakład Opiekuńczo-Leczniczy**

Z uwagi na potrzeby demograficzne kluczowym będzie pozyskanie przestrzeni na realizację świadczeń z zakresów realizowanych przez Zakład Opiekuńczo-Leczniczy. Optymalna z punktu widzenia epidemiologicznego i ekonomicznego jest liczba ok. 60 łóżek. Działania optymalizacyjne mające na celu poprawę funkcjonowania organizacji to budżetowanie oddziału; urealnienie kosztów zużycia leków i środków opatrunkowych poprzez wyodrębnienie księgowo apteczek oddziałowych; optymalizacja zatrudnienia personelu medycznego oraz pomocniczego; ponadto utworzenie łóżek komercyjnych dla osób w podeszłym wieku. Z uwagi na niską stratę tego oddziału, wprowadzone zmiany powinny bilansować ZOL.

3.1.4. Poradnie

Długofalową strategią szpitala jest sprawnie funkcjonującego zespołu poradni specjalistycznych, którego filarem będą poradnie odpowiadające swoim profilem oddziałom szpitalnym. Kluczowym problemem jest aktualnie pozyskanie wykwalifikowanej kadry mogącej realizować świadczenia medyczne w poradniach. Obecnie wykorzystywane w tym celu są kadry oddziałów szpitalnych, które w miarę możliwości z uwzględnieniem ich zaangażowania w walkę z Covid, świadczą konsultacje. Zbyt mała ilość kadry powoduje ograniczenie w dostępie do wspomnianych świadczeń.

- **Poradnia Nocnej i Świątecznej Opieki Zdrowotnej (NOL)**

Oprócz Poradni Endokrynologicznej, jedyna poradnia z dodatnim wynikiem finansowym. Działa na podstawie Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 28 czerwca 2017 r. zmieniającego rozporządzenie w sprawie świadczeń gwarantowanych z zakresu podstawowej opieki zdrowotnej.

- **Poradnia Chorób Sutka**

Od października 2021 w Poradni realizowane są również świadczenia w zakresie ginekologii. Działania naprawcze, to przede wszystkim zwiększenie liczby pacjentów, prowadzenie akcji edukacyjnych i promocyjnych. Racjonalizacja zatrudnienia.

- **Poradnia Wad Postawy**

Jedna z najdłużej działających poradni. Działania naprawcze, to przede wszystkim optymalizacja kosztów pośrednich, które stanowią największy udział w kosztach funkcjonowania Poradni oraz zwiększenie przychodów.

- **Poradnia Neurologiczna**

Poradnia działa od 2019 roku. Działania naprawcze, to przede wszystkim optymalizacja zatrudnienia oraz prowadzenie akcji promocyjnych i informacyjnych; dla poprawy wyniku funkcjonowania poradni należy zwiększyć liczbę pacjentów.

- **Poradnia Ortopedyczna**

Poradnia działa od 2019 roku. Działania naprawcze, to przede wszystkim optymalizacja zatrudnienia oraz zwiększenie liczby pacjentów.

- **Poradnia Endokrynologiczna**

Poradnia działa od kwietnia 2021. Jak wynika z poniższego zestawienia poradnia w zasadzie generuje dodatni wynik finansowy. Ponadto widać rosnące zainteresowanie wśród pacjentów. Działania naprawcze powinny być ukierunkowane na zwiększenie obsady lekarskiej w poradni.

Ponadto w strukturze ZOZ-u działają jeszcze poradnie diabetologiczna, ginekologiczno-położnicza oraz chirurgiczna.

- **Punkt Szczepień**

W związku z sytuacją pandemiczną, w ramach struktury szpitala został uruchomiony punkt szczepień przeciw Covid-19. Jednostka dzięki bardzo dobrej organizacji pracy wypracowała w 2021 r. ponad 2 mln zł.

Docelowo w ramach działań planowane jest uruchomienie kolejnych poradni, w tym: kardiologicznej, okulistycznej, laryngologicznej, pediatrycznej, urologicznej oraz onkologicznej umożliwiającej realizację chemioterapii jednego dnia.

4.2. Poszukiwanie dodatkowych źródeł przychodu z NFZ oraz optymalizacja realizowanych umów

W ramach obecnie funkcjonującego sposobu finansowania świadczeń zdrowotnych z NFZ i limitowania ich w ramach Sieci Szpitali i przyznanego ryczałtu, sposobem na zwiększanie przychodu jest korzystanie z rozwiązań oferowanych przez system tj. prawidłowa kodyfikacja rozliczeń z NFZ w oparciu o regularne szkolenia lekarzy oraz sekretarek medycznych w zakresie optymalnego rozliczania grup JGP oraz wspomniane powyżej:

- powołanie specjalistycznej poradni onkologicznej we współpracy z referencyjnymi ośrodkami onkologicznymi w celu udzielania świadczeń jednego dnia w zakresie chemioterapii,

- zwiększenie do 30 stanowisk do dializ poprzez budowę nowego budynku lub dostosowanie w istniejących zasobach pomieszczenia z przeznaczeniem na Stację Dializ,
- rozwój istniejących poradni, uruchomienie kolejnych zgodnych z profilem specjalistycznym szpitala,
- wnioskowanie do NFZ o zwiększenie środków finansowych na SOR, z uwagi na fakt, że około 1/3 pacjentów, którzy są zaopatrywani na tym oddziale, to mieszkańcy okolicznych powiatów, zwłaszcza powiatu opatowskiego i starachowickiego. Należy zauważyć, iż zasięg terytorialny ostrowieckiego SORu jest ponad powiatowy, ZOZ ponosi koszty udzielania świadczeń osobom spoza terenu powiatu ostrowieckiego,
- wnioskowanie do NFZ o zwiększenie środków w ramach świadczeń ryczałtowych, pozaryczałtowych oraz odrębnie kontraktowanych,
- zawarcie umowy z NFZ na udzielanie świadczeń w ramach opieki psychiatrycznej dla dzieci i dorosłych,
- rozszerzenie funkcjonowania działalności Szkoły Rodzenia,
- rozszerzanie działalności szpitala poprzez uruchomienie na terenie miasta kolejnych świadczeń medycznych w celu budowania marki szpitala i wzmocnienie wizerunku szpitala,
- rozwój świadczeń z zakresu żywienia do i pozajelitowego. W tym celu wymagane będzie stworzenie pracowni suplementacji w Aptece Szpitalnej, aby przeprowadzać aktywację produktów w warunkach aseptycznych. Przyczyni się to do wzrostu wyceny obecnie udzielanych świadczeń oraz będzie stanowiło kolejne nielimitowane źródło przychodu z NFZ. Pozwoli również uzyskać dodatkowe punkty jakościowe w procesie akredytacyjnym.

4.3. Lądowisko dla helikopterów LPR

Budowa lądowiska przełożyła się również na przeprowadzenie szeregu innych prac modernizacyjnych w Szpitalu. Posiadanie całodobowego lądowiska bezpośrednio wpłynie na zasadność zwiększenia wysokości ryczałtu na SOR oraz na stałe wpisze Szpital na listę wysokospecjalistycznych podmiotów leczniczych stanowiących istotny punkt na mapie województwa.

4.4. Optymalizacja poziomu zatrudnienia personelu medycznego

4.4.1. Personel lekarski. Dostosowanie liczby personelu medycznego do wymogów płatnika świadczeń zdrowotnych w strukturze organizacyjnej szpitala to największe wyzwanie współczesnych placówek medycznych. W ZOZ w Ostrowcu docelowo nastąpi wzmocnienie zatrudnienia personelu medycznego na każdym szczeblu. Uzupełnienie wolnych etatów w celu dostosowania poziomu zatrudnienia lekarzy do wymogów NFZ. Szpital systematycznie prowadzi akcje naboru personelu lekarskiego na terenie województwa oraz kraju posiłkując się jednocześnie zewnętrznymi firmami w celu pozyskania lekarzy z innych krajów. Warto nadmienić, że zakończenie roku 2021 przynosi systematyczny wzrost oczekiwań placowych zarówno lekarzy etatowych jak i zatrudnionych na podstawie umów cywilno-

prawnych. Szacunkowy wzrost to ok. 15%. Dotyczy on zarówno lekarzy specjalistów jak i w trakcie procesu kształcenia. Szpital w najbliższym czasie planuje nawiązać współpracę z ośrodkami klinicznymi.

4.4.2. Personel pielęgniarski. Personel pielęgniarski zatrudniony w szpitalu w głównej mierze to osoby w wieku powyżej 50 roku życia. W związku z powyższym, działania powinny koncentrować się na pozyskiwaniu personelu pielęgniarskiego oraz wspomagających opiekunów medycznych i sanitariuszy. Wyposażenie w dodatkowe kompetencje powinny obejmować kursy organizowane przez RCKiK, kursy wykonywania badań EKG, radzenia z agresywnym pacjentem, szkolenia z układania grafików czy resuscytacji krążeniowo-oddechowej dla noworodków. Problemem wynikającym z niedoborów kadrowych są zaległe urlopy sięgające nawet okresu 3 lat oraz godziny nadliczbowe.

4.5. Wykorzystanie potencjału personelu administracyjnego medycznego

Wewnętrzne kursy i szkolenia podniosą kompetencje sekretarek medycznych oraz osób, które wspomogą proces kodowania procedur medycznych. Regularne testy oraz weryfikacja kompetencji przełożą się na poprawę efektywności wykonywanych zadań, usprawnią proces obsługi pacjenta, gromadzenia dokumentacji wraz z jej archiwizacją.

4.6. Utworzenie Działu Higieny

Od 01.01.2022 r. zostanie powołany Dział Higieny Szpitalnej z bezpośrednią podległością pod Zastępcę Dyrektora ds. Lecznictwa. Zmiana jest konsekwencją przeprowadzeniem dwóch ocen jakości sprzątania dokonanych przez niezależnych ekspertów. Opracowana została koncepcja sprzątania z przełożeniem na jakość higieny szpitalnej, czyli poprawę stanu sanitarno-epidemiologicznego. Nastąpi optymalizacja zatrudnienia w grupie personelu pomocniczego poprzez przypisanie norm w ramach nowopowstałych stref dozoru sanitarnego, przypisując średnio 180 m² na jedną osobę sprzątającą. Warto wspomnieć, że szpital aktualnie korzysta z usług firmy zewnętrznej sprzątającej ciągi komunikacyjne. Należy liczyć się ze wzrostem ceny tej usługi w związku z podniesieniem kwoty minimalnego wynagrodzenia oraz Nowym Ładem. Wskazany wydaje się przeprowadzenie analizy zasadności kontynuacji wspomnianej usługi przez podmiot zewnętrzny na rzecz przeprowadzenia procesu insourcingu.

Nastąpi również zmiana sposobu podania posiłków na opakowania jednorazowe, co zmniejszy różnorakie opłaty oraz pozwoli skrócić czas wydawania posiłków i sprzątania.

4.7. Poprawa efektywności pracy Centralnej Sterylizatorni

Centralna Sterylizatornia jest działem bardzo ważnym dla jakości oraz bezpieczeństwa w procesie leczenia pacjentów eliminując zakażenia szpitalne. Wewnętrzne szkolenia oraz kursy przyczynia się do skrócenia czasu przygotowania pakietów do specjalistycznych zabiegów operacyjnych. Należy zastanowić się nad powrotem do zakupu sprzętu wielorazowego ze względu na wzrost cen oraz ograniczenie dostępności sprzętu jednorazowego użytku, co z całą pewnością przełoży

się na zwiększenie obłożenia pracą Centralnej Sterylizatorni. Obecnie prowadzone są analizy zasadności przeprowadzenia powyższych działań.

4.8. Optymalizacja wykorzystania bazy diagnostycznej

Jednym z kluczowych elementów procesu leczenia pacjentów jest odpowiednia diagnostyka. W Zespole Opieki Zdrowotnej w Ostrowcu Świętokrzyskim ze względu na funkcjonujący w strukturach Szpitala SOR, poziom kosztów zarówno diagnostyki laboratoryjnej jak obrazowej jest nadmiernie wysoki. Szpital posiadający Nocną i Świąteczną Opiekę Medyczną mający pełne zaplecze diagnostyczne jest zazwyczaj wykorzystywany przez lekarzy lokalnych POZ-ów jako darmowe laboratorium analityczne i obrazowe. Niezmiernie ważnym aspektem w tej kwestii jest wprowadzenie polityki weryfikacji badań diagnostycznych na zasadzie dwóch par oczu (lekarz zlecający – ordynator/zastępca dyrektora ds. medycznych) w celu wyeliminowania części badań laboratoryjnych i obrazowych, które mogłyby zostać wykonane odpłatnie, a nie w ramach bieżącego „ostrego” funkcjonowania Szpitala.

4.8.1. Diagnostyka obrazowa

W skład diagnostyki obrazowej wchodzi: Pracownia RTG, TK, MR, USG i Mammografii. Szpital zleca miesięcznie ok. 4 tys. badań diagnostyki obrazowej, z czego ok. połowa jest dla pacjentów SOR. Przed szpitalem w najbliższym czasie stoją dwa wyzwania, tj.: zakup nowego tomografu komputerowego absolutnie niezbędnego do prawidłowego diagnozowania pacjentów w celu wymiany ponad 10 letniego sprzętu oraz usprawnienie procesu opisywania badań realizowanych aktualnie przez zewnętrzną firmę. Kluczowe będzie również pozyskanie nowych lekarzy radiologów. Poprawa konkurencji w zakresie teleradiologii – pozyskanie większej ilości dostawców usług.

4.8.2. Diagnostyka laboratoryjna

W skład diagnostyki laboratoryjnej wchodzi: Pracownia analityki ogólnej, mikrobiologii, serodiagnostyki, punkt pobrań. Planowane jest uruchomienie testów w kierunku wirusa RSV. W związku z planowanymi zmianami wyceny przez NFZ testów PCR znacznie poniżej ceny zakupu odczynników, Szpital będzie zmuszony wstrzymać wykonywanie tych badań do niezbędnych i nie realizować godzin nadliczbowych służących do tej pory sprawniejszej obsłudze pacjentów przyjmowanych i diagnozowanych w SOR na Sars-Cov-2. W celu zapewnienia prawidłowego spektrum badań wprowadzony zostanie koszyk badań diagnostycznych.

4.9. Wyodrębnienie apteczek oddziałowych jako osobnych magazynków

W zakresie prowadzenia rozchodu asortymentu medycznego do apteczek oddziałowych nastąpi wyodrębnienie apteczek oddziałowych jako osobnych magazynów, aby ruch pomiędzy apteką i apteczkami traktować jako przesunięcia międzymagazynowe. Pozwoli to uniknąć sytuacji obciążania

oddziałów kosztami w momencie pobrania asortymentu na oddział, a dopiero w chwili pobrania apteczki oddziałowej w momencie podania pacjentowi. Wprowadzi to urealnienie momentu powstawania kosztów w szpitalu oraz obniży poziom zużycia materiałów o wartość zapasów pozostających w apteczkach oddziałowych. Zwiększenie częstości inwentaryzacji przeprowadzonych metodą spisu z natury w celu weryfikacji poprawności prowadzenia rozchodów materiałowych. Regularna kontrola i weryfikacja poprawności zużycia materiałów medycznych przełoży się na obniżenie zużycia materiałów medycznych nawet o 15% w skali 12 miesięcy.

4.10. Budżetowanie jako narzędzie kontroli kosztów na oddziałach szpitalnych

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

Aby „wyprodukować” jeden punkt związany ze świadczeniem medycznym należy ponieść pewne koszty takie jak: koszty wynagrodzeń, koszty zużytych materiałów i energii, koszty ubezpieczeń etc. Najbardziej uzależnionym od ilości wykonanych punktów składnikiem są koszty materiałowe, zwłaszcza takie jak:

- leki,
- opatrunki,
- sprzęt medyczny – jednorazowy,
- środki czystości i dezynfekcji,
- antybiotyki,
- odczynniki,
- materiały higieniczne itd.

W celu bardziej dokładnego dostosowania, posiadając wiedzę na temat poniesionych kosztów za poprzedni okres rozliczeniowy (np. rok) i wypracowanych punktów, osoba zarządzająca jest w stanie ustalić koszt danego składnika w odniesieniu do 1 punktu rozliczeniowego. Znając specyfikę płatnika dotyczącą płatności za świadczenia wykonane ponad kontrakt należy również przyjąć limity wartościowe punktów w rozbiciu miesięcznym. W ramach działań naprawczych wprowadzony zostanie system pozwalający kierownikom poszczególnych komórek organizacyjnych na bieżący monitoring przychodów i kosztów realizowanych w zarządzanych przez nich działach. Ponadto wprowadzone zostanie do zakresu obowiązków poszczególnych kierowników przestrzeganie wartości punktowych świadczeń w najkrótszym obowiązującym okresie rozliczeniowym z płatnikiem, czyli w skali miesiąca.

4.11. Optymalizacja gospodarki magazynowo-materiałowej

- Działania w zakresie zamówień publicznych:

- ✓ analizowanie wymogów zawartych w specyfikacji przetargowej pod kątem zwiększenia konkurencyjności,
- ✓ powtarzanie przetargów na zakupy materiałów w celu zmniejszenia liczby zamówień z tzw. wolnej ręki nawet w sytuacjach dopuszczonych ustawowo,
- ✓ lepsze przygotowanie specyfikacji przetargowych w celu obniżenia cen materiałów medycznych (głównie takich jak endoprotezy, soczewki),
- ✓ weryfikacja potrzeb jednostek na etapie opracowania specyfikacji przetargowej przez personel medyczny i administracyjny,
- ✓ podjęcie działań w kierunku uzyskiwania większej liczby konkurencyjnych ofert w poszczególnych postępowaniach przetargowych,
- ✓ kontrola zapotrzebowania,
- Przypisywanie wybranych materiałów medycznych do pacjenta.
- Stosowanie zamienników materiałowych.
- Poszerzenie asortymentu komisowego (endoprotezy, soczewki).
- Korekta bieżących zamówień w oparciu o stany magazynowe i analizę rozchodu, co ma na celu obniżenie stanu zapasów magazynowych w oddziałach.
- **Wyodrębnienie działu zaopatrzenia medycznego szpitala z podległością bezpośrednią Dyrektorowi Naczelnemu w celu skuteczniejszej i efektywniejszej realizacji zakupów.**

Podjęte działania na jedynie dwóch postępowaniach przetargowych ZP/25/21 i ZP/29/21 już przyczyniły się do uzyskania oszczędności na rok 2022 względem obecnego roku o ponad 250 tys. zł. Obecnie szpital oczekuje wyników postępowania na zakup leków o wartości szacunkowej przekraczającej 7 mln zł, w którym również zostały podjęte działania optymalizujące. Szacowany poziom oszczędności to 550-600 tys. zł.

4.12. Kuchnia

Wykorzystanie potencjału kadrowego, majątkowego oraz poprawa organizacji działu żywienia. Zwiększenie przychodów poprzez dostarczanie posiłków na zewnątrz. Planowane jest również utworzenie na terenie Szpitala stołówki dla odwiedzających, pacjentów oraz personelu szpitala. Szpital planuje kontynuowanie sprzedaży posiłków dla podmiotów w oparciu o podpisane umowy, w tym z Carintem. Ze względu na osiągnięcie wieku emerytalnego, niezbędne będzie pozyskanie nowego kierownika kuchni. Planowane również są remonty i doposażenie kuchni, co pozwoli na dystrybucję posiłków na terenie szpitala w opakowaniach jednorazowego użytku.

4.13. Obniżenie kosztów obsługi technicznej Szpitala

Aktualnie za utrzymanie sprzętu medycznego odpowiada dział techniczno-eksploatacyjny przez wyodrębnione komórki: Sekcje Techniczną oraz Specjalistę ds. naprawy sprzętu medycznego. Dodatkowo szpital korzysta z zewnętrznych firm realizujących serwis sprzętu oraz naprawy gwarancyjne. Działania do wdrożenia:

✓ wprowadzenie centralnego rejestru zgłoszeń awarii i optymalizacja zarządzania czasem pracy personelu technicznego

✓ optymalizacja kosztów usług serwisowych. Wykonywanie przeglądów aparatury i sprzętu przez własnych pracowników z uprawnieniami - rezygnacja z zakupu usług od firm serwisowych w przypadku sprzętu nie mającego bezpośredniego wpływu na życie pacjenta.

Docelowa oszczędność, to zmniejszenie kosztów obsługi i serwisu o około 15%.

4.14. Wdrażanie dodatkowych narzędzi cyfrowych

Odpowiedzialnym za nadzór działań jest Dział Informatyczny, który gwarantuje wykorzystanie rozwiązań informatycznych na jednym z najwyższych poziomów w województwie. Oprócz INPLAMED WŚ powinien następować stały rozwój usług cyfrowych, ułatwiający pracę kadrze medycznej Szpitala, komunikację Szpital-pacjent-Szpital, a pacjentom identyfikację z placówką medyczną. Ponadto, w celu optymalizacji działań trwają prace nad dalszą rozbudową analitycznego systemu informatycznego, który stanowił będzie narzędzie wspomagające m.in. optymalizację w zakresie gospodarki materiałowej, zarządzania bazą sprzętu medycznego. Stworzenie aplikacji między AOSEM a pacjentami oraz między Szpitalem i pacjentami. Ponadto od 01.05.2022 r. szpital planuje przejść w całości na cyfrową dokumentację medyczną.

4.15. Obniżenie kosztów zakupu aparatury

Działania, które zostaną podjęte:

- zmiany w precyzowaniu przedmiotu zamówienia,
- powołanie zespołu oceny technologii medycznej w celu zoptymalizowania cen, jakości i ilości planowanego do zakupu sprzętu i aparatury medycznej,
- zmiany w sposobie serwisowania sprzętu i aparatury medycznej poprzez włączenie do specyfikacji przetargowej na zakup aparatury wymogu szkolenia wraz z certyfikowaniem wybranych pracowników szpitala.

4.16. Restrukturyzacja zobowiązań

Aktualnie zadania finansowo-księgowe realizowane są poprzez połączoną funkcję Zastępcy Dyrektora ds. Finansowych i Głównego księgowego, zastępcę głównego księgowego oraz zespół ds. Finansowo-Księgowych. Z uwagi na ograniczenia kadrowe oraz opóźnienia w dostarczaniu faktur przez kontrahentów Szpitala, otrzymywany realny wynik finansowy Szpitala za poszczególne miesiące jest możliwy dopiero ok. 20 dnia kolejnego miesiąca obrachunkowego. Jest to ogólnokrajowy problem, uniemożliwiający dynamiczne reagowanie na aktualną sytuację finansową. Oprócz planowanych zmian rozdzielenia funkcji Zastępcy Dyrektora ds. Finansowych i Głównego księgowego, niezbędne będzie uzupełnienie zespołu księgowego o osoby zastępujące naturalne odejścia związane z osiągnięciem wieku emerytalnego oraz w celu wzmocnienia działu, który w aktywny sposób powinien uczestniczyć w procesie restrukturyzacji zobowiązań. Kluczowe w tym procesie będzie zawieranie porozumień o spłacie, które pozwolą przekształcać zobowiązania wymagalne na niewymagalne oraz zamiana zobowiązań krótkoterminowych na długoterminowe. Wedle planowanej Ustawy o modernizacji i poprawie efektywności szpitalnictwa, wskaźnik udziału

zobowiązań wymagalnych w stosunku do przychodów ogółem oraz szybki wskaźnik rotacji zobowiązań będą kluczowe do kwalifikowania szpitala do grup, w których działania restrukturyzacyjne będą podejmowane albo samodzielnie przez szpital, albo pod nadzorem zewnętrznym. Nadrzędnym celem szpitala jest realizacja procesu restrukturyzacji i modernizacji szpitala samodzielnie, a nie przy pomocy ustanowionego administracyjnie nadzorca.

4.17. Utworzenie Medycznej Rady Konsultacyjnej

Utworzenie Medycznej Rady Konsultacyjnej działającej przy Szpitalu złożonej z autorytetów w poszczególnych dziedzinach medycyny stanowić będzie zaplecze do nawiązania i rozwoju współpracy z uczelniami medycznymi. Do współpracy zaproszone zostaną osoby posiadające tytuł profesora w takich kierunkach, jak anestezjologia, chirurgia ogólna oraz naczyń, ortopedia dziecięca, nefrologia, gastroenterologia, choroby zakaźne, ginekologia i położnictwo, neurochirurgia, pielęgniarstwo geriatryczne, pielęgniarstwo ginekologiczne. W świetle planowanych zmian ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce ważne jest pozyskanie ewentualnych partnerów do współpracy, w ramach której szpital stanie się atrakcyjnym miejscem zarówno dla studentów jak i absolwentów kierunków medycznych.

4.18. Poprawa wizerunku szpitala

W tym zakresie planowane działania to przede wszystkim zmiana nazwy szpitala na Wielospecjalistyczny Szpital w Ostrowcu Świętokrzyskim. Nowa nazwa odzwierciedlać będzie faktyczny profil działalności jednostki. Zmiana nazwy ma być początkiem budowania marki Szpitala w Ostrowcu Świętokrzyskim. Szpitala, który powinien się kojarzyć dla obecnych i przyszłych pacjentów z miejscem przyjaznym, ale przede wszystkim miejscem, gdzie chory może liczyć na pomoc wysoko wykwalifikowanej kadry.

Niezbędne jest także budowanie pozytywnego wizerunku Szpitala poprzez odpowiedni przekaz medialny i komunikowanie mieszkańcom Ostrowca Świętokrzyskiego ważnych dla funkcjonowania podmiotu wydarzeń. W tym celu stworzono oficjalne kanały komunikacji w popularnych mediach społecznościowych poprzez które w prosty i nienachalny sposób można informować potencjalnych pacjentów Szpitala o sprawach istotnych z punktu widzenia medycznego oraz społecznego.

Szpital, to także infrastruktura. W tym celu podjęte zostaną działania i wysiłki, aby pozyskiwać środki na wymianę sprzętu medycznego, doposażenie poszczególnych oddziałów i poradni oraz remonty i zmianę otoczenia szpitalnego. W działaniach krótkofalowych to uporządkowanie terenu podwórka szpitalnego. Przeniesienie składowiska odpadów komunalnych, aby pozyskać nowe miejsca parkingowe na terenie szpitala. W dłuższym okresie, to budowa nowego budynku, mieszczącego m.in. nowoczesną stację dializ, czy odpowiadającym obecnym potrzebom, oddział chorób zakaźnych.

Jednym z największych wyzwań w najbliższej przyszłości będzie sprostanie założeniom aktualnie procedowanej „Ustawy o jakości w ochronie zdrowia”. Kluczowe z punktu widzenia planowanych przez ustawodawcę regulacji będą dotyczyły szeroko pojętej jakości. Ich celem będzie

przedefiniowanie roli pacjenta jak i świadczeniodawcy w systemie. Uregulowanie kwestii systemowego monitorowania jakości udzielanych świadczeń zdrowotnych w drodze odrębnego aktu prawnego przełoży się na:

- poprawę skuteczności diagnostyki i leczenia, przez systematyczną ocenę klinicznych wskaźników jakości,
- stale udoskonalanie praktyki klinicznej, przez prowadzenie rejestrów medycznych,
- poprawę bezpieczeństwa i satysfakcji pacjenta przez rejestrowanie i monitorowanie zdarzeń niepożądanych,
- stworzenie warunków do systematycznej oceny jakości świadczeń opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych i upubliczniania tych informacji,
- uzyskanie porównywalności podmiotów udzielających świadczeń pod względem jakości i skuteczności oferowanej opieki oraz udostępnienie wyników opinii publicznej,
- stworzenie warunków umożliwiających finansowe motywowanie podmiotów udzielających świadczeń opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych do podnoszenia poziomu jakości,
- efektywniejsze wykorzystanie środków publicznych w obszarze zdrowia.

W perspektywie powyższego, wprowadzanym zmianom w sferze operacyjnej jak i organizacyjnej Szpitala musi przyświecać priorytet budowania wartości dodanej w postaci nie tylko dobrze zarządzanego podmiotu, ale również osiągającego co najmniej zadowalające wyniki kliniczne, a przede wszystkim przyjaznemu pacjentowi miejsca. Połączenie tych wartości stanowić będzie o sile Zespołu Opieki Zdrowotnej w Ostrowcu Świętokrzyskim w perspektywie planowanych zmian w systemie ochrony zdrowia.

5. PROGNOZA FINANSOWA NA LATA 2022-2024

Projekcja przyszłych wyników finansowych została sporządzona na bazie rzeczywistych wyników 2018-2020 oraz danych za dziewięć miesięcy 2021. Prognozę finansową sporządzono na okres do 2024 r. z uwzględnieniem efektów działań naprawczych. Prognoza określa zdolność inwestycyjną i kredytową jednostki, w tym zdolność do spłaty zobowiązań i jak wynika z przeprowadzonej analizy, pod warunkiem zrealizowania programu naprawczego w pełnym zakresie, uzyskania założonego poziomu przychodów, nie zostanie na żadnym z etapów realizacji programu naprawczego zachwiana płynność finansowa jednostki.

Prognoza została sporządzona przy założeniu kontynuacji działalności. Obliczenia wykonano w wartościach nominalnych, nie uwzględniając wpływu inflacji ani bieżącej wartości przepływów pieniężnych; nie zastosowano stopy dyskonta.

Przychody ze sprzedaży i zrównane z nimi obejmują przychody z kontraktu z NFZ oraz inne przychody. Dla roku 2021 przyjęto wartości wynikające z wykonania planu finansowego za 9 miesięcy. W kolejnych latach uwzględniono wzrost przychodów o około 2,5% oraz dodatkowe wartości założone w programie naprawczym. Wzrost przychodów wynika przede wszystkim z

optymalizacji wykonania procedur nielimitowanych m.in. zabiegów w zakresie endoprotezoplastyki, dializoterapii, uruchomienia pododdziału chirurgii naczyniowej.

Koszty roku 2022 zostały oszacowane na podstawie wykonania za dziewięć miesięcy 2021 roku. Ich wartości zostały skorygowane o efekty działań naprawczych. W latach kolejnych założono stałą strukturę tych kosztów, jednakże będą one wzrastać nominalnie proporcjonalnie do wzrostu przychodów.

W latach 2022-2024 zakłada się spadek w stosunku do roku 2021 w grupie pozostałych przychodów operacyjnych. Wysoka wartość w tej grupie w roku bieżącym wynika z refundacji wypłaconej przez NFZ tzw. dodatków covidowych. Na chwilę obecną brak jest podstaw do założenia realizacji tych przychodów w latach następnych.

Tabela Nr 7 Prognoza rachunku zysków i strat (w tys. zł) wg. danych na dzień 30.09.2021

Wyszczególnienie	31.12.2021	2022	2023	2024
Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi	121 000,00	139 000,00	147 000,00	155 000,00
Koszty działalności operacyjnej:	158 752,00	152 530,00	158 470,00	165 410,00
Amortyzacja	3 600,00	3 900,00	3 800,00	3 700,00
Zużycie materiałów i energii	24 000,00	25 000,00	27 000,00	29 000,00
Usługi obce	48 000,00	49 000,00	50 000,00	52 000,00
Podatki i opłaty	222,00	250,00	270,00	290,00
Wynagrodzenia	71 000,00	60 000,00	62 000,00	64 000,00
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	11 600,00	14 000,00	15 000,00	16 000,00
Pozostałe koszty rodzajowe	330,00	380,00	400,00	420,00
Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)	-37 752,00	- 13 530,00	-11 470,00	-10 410,00
Pozostałe przychody operacyjne:	25 090,00	5 500,00	5 800,00	6 200,00
Dotacje	2 090,00	2 500,00	2 600,00	2 800,00
Inne przychody operacyjne	23 000,00	3 000,00	3 200,00	3 400,00
Pozostałe koszty operacyjne:	200,00	220,00	240,00	260,00
Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	0,00	0,0	0,00	0,00
Inne koszty operacyjne	200,00	220,00	240,00	260,00
Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)	-12 862,00	- 8 250,00	-5 910,00	-4 470,00
Przychody finansowe:	29,00	20,00	25,00	30,00
Odsetki	29,00	20,00	25,00	30,00
Koszty finansowe:	1 800,00	2 200,00	2 200,00	2 000,00
Odsetki	1 800,00	2 200,00	2 200,00	2 000,00
Zysk (strata) brutto (F+G-H)	-14 633,00	- 10 430,00	-8 085,00	- 6 440,00
Zysk (strata) netto (I-J-K)	-14 633,00	- 10 430,00	-8 085,00	- 6 440,00

Pozostałe przychody i koszty operacyjne oszacowano na podstawie dziewięciu miesięcy 2021. W kosztach finansowych ujęto odsetki od kredytów i pożyczek przy założeniu stop z aktualnych harmonogramów na dzień sporządzenia prognozy.

Powyższe wartości w zakresie przychodów i kosztów możliwych do zrealizowania przez ZOZ szacowane są z uwzględnieniem zasady ostrożności. Uwzględniają obecną sytuację makroekonomiczną. Wciąż rosnąca inflacja z pewnością wpłynie na ceny towarów i usług nabywanych przez szpital. Ponadto założenia polityki monetarnej stanowione przez Radę Polityki Pieniężnej, spowodują znaczący wzrost wydatków na obsługę zobowiązań ZOZ. Projektowane w ramach Nowego Polskiego Ładu zmiany podatkowe wpłyną na zwiększenie kosztów plac oraz usług obcych, szczególnie dyżurów lekarzy kontraktowych. Na podkreślenie zasługuje fakt, iż założenia reform realizowanych w ramach Nowego Polskiego Ładu w żaden sposób nie wpłyną na wzrost wyceny świadczeń realizowanych na podstawie umów podpisanych z NFZ.

Stan środków trwałych, to stan początkowy po dodaniu nakładów inwestycyjnych i odjęciu umorzenia. Poziom należności z tytułu dostaw i usług określono w odniesieniu do przychodów. Zapasy założono na stałym poziomie w odniesieniu do przychodów. Środki pieniężne w wysokości wynikającej z oszacowanych wpływów po uwzględnieniu koniecznych wydatków. Kredyty i pożyczki zgodnie z aktualnymi harmonogramami. Zobowiązania z tytułu dostaw i usług na podstawie historycznych uwarunkowań. Poziom rozliczeń międzyokresowych w pasywach oszacowano na podstawie bilansu otwarcia, zwiększonego o dotacje oraz po uwzględnieniu odpisów dokonywanych równolegle do amortyzacji w części pokrytej z dotacji.

Tabela Nr 8 Prognoza bilansu po uwzględnieniu zmian (w tys. zł)

Pozycje bilansowe (w tys. zł) struktura	31.12.2021	2022	2023	2024
Aktywa trwale, w tym:	42 335,00	43 633,30	39 721,00	37 218,00
Wartości niematerialne i prawne	35,00	33,30	21,00	18,00
Rzeczowe aktywa trwale	42 300,00	43 600,00	39 700,00	37 200,00
Należności długoterminowe	-	-	-	-
Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	-	-	-	-
Aktywa obrotowe:	17 500,00	18 780,00	20 090,00	21 300,00
Zapasy	1 300,00	980,00	990,00	1 000,00
Należności krótkoterminowe	10 500,00	11 000,00	12 000,00	12 500,00
Inwestycje krótkoterminowe	5 700,00	6 800,00	7 100,00	7 800,00
Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	-	-	-	-
Aktywa razem	59 835,00	62 413,30	59 811,00	58 518,00

Pozycje bilansowe (w tys. zł) struktura	31.12.2021	2022	2023	2024
Kapitał (fundusz) własny	(48 807,50)	(53 537,50)	(50 122,50)	(49 562,50)
Kapitał (fundusz) podstawowy	19 125,50	19 125,50	19 125,50	19 125,50
Zysk (strata) z lat ubiegłych	(53 300,00)	(62 233,00)	(61 163,00)	(62 248,00)
Zysk/strata netto	(14 633,00)	(10 430,00)	(8 085,00)	(6 440,00)
Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	108 642,50	115 950,80	109 933,50	108 080,50
Rezerwy na zobowiązania	10 800,00	11 000,00	10 200,00	9 800,00
Zobowiązania długoterminowe	26 734,00	27 000,00	25 000,00	24 000,00
Zobowiązania krótkoterminowe	43 307,50	47 950,80	47 533,50	48 280,50
Rozliczenia międzyokresowe	27 801,00	30 000,00	27 200,00	26 000,00
Suma pasywów	59 835,00	62 413,30	59 811,00	58 518,00

Tabela Nr 9 Analiza wskaźnikowa bilansu i rachunku zysków i strat

Wskaźniki rentowności	Wskaźnik bezpieczeństwa	miernik	2021	2022	2023	2024
Rentowność majątku (ROA) wynik finansowy netto x 100 / aktywa ogółem	5-8	procent	-24,46%	-16,71%	-13,52%	-11,01%
Rentowność netto wynik finansowy netto x 100 / przychody ogółem	3-8	procent	-10,01%	-7,22%	-5,29%	-3,99%
Rentowność kapitału własnego (ROE) wynik finansowy netto x 100 / kapitał własny x 100	15-25	procent	29,98%	19,48%	16,13%	12,99%
Skorygowana rentowność majątku zysk netto + (odsetki - podatek dochodowy od odsetek) x 100 / aktywa ogółem		procent	-24,41%	-16,68%	-13,48%	-10,95%

Wskaźniki rentowności w badanym roku przyjęły wartości ujemne. Ze względu na ponoszoną stratę ich analiza jest bezzasadna. Jednak ze względu na zmniejszającą się stratę w kolejnych latach wskaźniki wykazują wyższe wartości.

Tabela Nr 10 Wskaźniki płynności finansowej

Wskaźniki płynności finansowej	Wskaźnik bezpieczny	miernik	2021	2022	2023	2024
Wskaźnik płynności finansowej I stopnia (aktywa obrotowe - należności z tyt. dostaw i usług powyżej 12 miesięcy)/ (zobowiązania krótkoterm. - zobow. powyżej 12 miesięcy)	1,2-2,0	krotność	0,40	0,39	0,42	0,44
Wskaźnik płynności finansowej II stopnia (aktywa obrot. - zapasy - krótkoterm. RMK czynne - należn. z tyt. dost. i usl. pow. 12 m-cy)/ (zobowiązania krótkoterminowe - zobowiązania z tyt. dostaw i usług powyżej 12 m-cy)	1,00	krotność	0,37	0,37	0,40	0,42
Wskaźnik płynności finansowej III stopnia inwestycje krótkoterminowe/ (zobowiązania krótkoterminowe - zobow. z tyt. dostaw i usług powyżej 12 m-cy)	0,1-0,2	krotność	0,13	0,14	0,15	0,16
Wskaźnik handlowej zdolności rozliczeniowej należności z tyt. dostaw i usług/ zobowiązania z tyt. dostaw i usług	1,00	krotność	0,24	0,23	0,25	0,26

Porównanie powyższych wskaźników z pożądanymi wartościami obrazuje, iż wskaźniki nadal nie wykazują pożądaných wartości – świadczy to o dalszym braku zdolności Szpitala do samodzielnego, terminowego regulowania wymagalnych zobowiązań. W dłuższym okresie jedynie wartość wskaźnika płynności finansowej III stopnia mieści się w dolnych granicach pożądaných wielkości. W ZOZ nadal występował będzie problem z płynnością finansową.

Tabela Nr 11 Wskaźniki do analizy poziomej i pionowej bilansu.

Wstępna analiza bilansu	wskaźnik bezpieczny	miernik	2021	2022	2023	2024
Złota reguła bilansowania (kapitał własny + rezerwy długoterminowe) x 100 aktywa trwałe	100-150	procent	-89,78%	-97,49%	-100,51%	-133,17%
Złota reguła bilansowania II kapitały obce krótkoterminowe x 100 aktywa obrotowe	40-80	procent	247,47%	255,33%	236,60%	226,67%
Złota reguła finansowania kapitał własny x 100 kapitał obcy	powyżej 100	procent	-69,68%	-71,43%	-69,10%	-68,57%
Wartość bilansowa jednostki aktywa ogółem - zobowiązania ogółem	wskaźnik wzrostowy	tys. zł	-10 206,50	-12537,50	-12722,50	-13762,50

Nadal zobowiązania Szpitala znacząco przekraczają sumę kapitału własnego oraz sumę bilansową. Żaden ze wskaźników nie osiąga pożądaných wartości.

Uwzględniając wskaźniki dokonanej analizy ekonomiczno-finansowej stwierdzamy, że sytuacja finansowa szpitala nadal jest bardzo trudna.

6. Podsumowanie

Obecna sytuacja Zespołu Opieki Zdrowotnej w Ostrowcu Świętokrzyskim jest bardzo trudna. Szpital boryka się z wieloma problemami organizacyjnymi, finansowymi a także brakami kadrowymi. Dodatkowym obciążeniem dla funkcjonowania placówki jest trwająca od niemal dwóch lat pandemia wirusa Covid-19. Ponadto szpital, jak inne tego typu placówki, cierpi na niedobór kadry lekarskiej. Niedobór personelu przekłada się na wzrost oczekiwań w zakresie wynagrodzeń. Przy obecnym stanie finansów nie ma możliwości sprostania wszystkim żądaniom placowym. To z kolei stwarza realną groźbę utraty specjalistów. Warto nadmienić, że zakończenie roku 2021 przynosi systematyczny wzrost oczekiwań placowych zarówno lekarzy etatowych jak i zatrudnionych na podstawie umów cywilno-prawnych. Szacunkowy wzrost to ok. 15%. Dotyczy on zarówno lekarzy specjalistów jak i w trakcie procesu kształcenia. Należy również zauważyć, że Nowy Ład oraz wzrost cen na materiały i usługi spowodowany inflacją, która może sięgnąć nawet kilkunastu procent, dodatkowo powiększy problemy Szpitala i wpłynie niekorzystnie na sytuację jednostki w 2022 roku. Projektowane reformy nie zakładają natomiast wzrostu wyceny świadczeń realizowanych przez szpital w ramach umów zawartych z NFZ.

Bez natychmiastowych zmian systemowych, które są po stronie Państwa oraz działań optymalizacyjnych po stronie szpitala, sytuacja jednostki będzie ulegała pogorszeniu. W dłuższym okresie może dojść do całkowitej utraty płynności finansowej oraz trudności w realizacji kontraktu. Dla dalszego funkcjonowania ZOZ kluczowe jest podjęcie natychmiastowych działań mających na celu zmniejszenie zadłużenia, optymalizację personelu medycznego, pozyskanie nowych lekarzy, szczególnie w deficytowych specjalnościach, optymalizacja kosztów. Jednak dążenie do poprawy wyniku finansowego powinno przede wszystkim skupione być na pozyskaniu nowych źródeł przychodów.

SPRZĘT MEDYCZNY				
Nazwa Powiatu Ostrowiecki	Lp	Nazwa sprzętu medycznego	Planowany rok lub lata realizacji działań	Szacunkowe koszty sprzętu medycznego
Nazwa Szpitala Z.O.Z. w Ostrowcu Św. ul. Szymanowskiego 11 27-400 Ostrowiec Świętokrzyski				
1.ODNOWIENIE ORAZ ZAKUP BAZY SPRZĘTOWEJ W ODNIESIENIU DO APARATÓW POSIADAJĄCYCH WYSOKI PRIORYTET DO WYMIANY (BARDZO STARE SPRZĘTY LUB SPRZĘTY STOSUNKOWO STARE I INTENSYWNIIE EKSPLOATOWANE)				
	1	RTG Ramię C	2022	Okolo – 600 tys. zł.
	2	RTG Sufitowy	2022	Okolo – 1.500 tys. zł.
	3	Mammograf	2022	Okolo - 700 tys. zł.
	4	Tomograf	2022	Okolo – 3.600 tys. zł
	5	Kolumna laparoskopowa chirurgiczna kpl.	2022	Okolo – 350 tys. zł.
	6	Kolumna laparoskopowa ginekologiczno-urologiczna kpl.	2022	Okolo - 350 tys. zł.
	7	Laser urologiczny	2022	Okolo – 540 tys. zł.
	8	Stół operacyjny	2022	Okolo - 230 tys. zł.
	9	Aparat USG	2022	Okolo – 300 tys. zł.
	10	Zestaw – VideoGastroskopowy	2022	Okolo – 200 tys. zł.
	11	Zestaw – VideoKolonoskopowy	2022	Okolo – 200 tys. zł.
	12	System do Sterylizacji Laboratorium Mikrobiologicznego kpl.	2022	Okolo – 210 tys. zł.

nazwa przedsięwzięcia /projekt z zakres POZ/AOS	Całkowita wartość projektu (w zł)
Zwiększenie dostępu do wysokiej jakości świadczeń z zakresu rehabilitacji ogólnoustrojowej i pocovidowej poprzez doposażenie Działu fizjoterapii w sprzęt medyczny: <i>urządzenie do krioterapii, laser wysokoenergetyczny, aparat do laseroterapii, aparat do terapii ultradźwiękowej, urządzenie do elektroterapii, wanny do kąpieli wirowej, platforma stabilometryczna, zestaw osprzetu do platformy balansowej, stacja terapeutyczna</i> <i>urządzenie do ćwiczeń w podwieszeniu, urządzenie umożliwiające aktywną rehabilitację</i> <i>urządzenie typu Pablo, zestaw kończyn do urządzenia, elektryczny rotor, ergometr do treningu kardiologicznego</i> <i>szyna do ćwiczeń biernych, platforma stabilometryczna z osprzetem, stacja terapeutyczna do zarządzania</i> <i>urządzeniami, aparat do terapii polem elektromagnetycznym z osprzetem</i>	950 000,00
Adaptacja i rozbudowa budynku na terenie ZOZ pod Stacją dializ na 30 stanowisk dializacyjnych	6 000 000,00
Zwiększenie konkurencyjności usług medycznych poprzez zakup nowego sprzętu medycznego: <i>tomograf, usg</i>	3 900 000
Rozszerzenie zakresu świadczeń usług medycznych o pododdział chirurgii naczyniowej z wyposażeniem w <i>angiograf</i>	4 000 000
Wymiana uszkodzonego i wyeksploatowanego sprzętu medycznego: <i>mammograf</i>	700 000
	15 550 000,00

Budowa Budynku D

Budynek D w kształcie litery L zlokalizowany będzie naprzeciwko SOR.

Zgodnie z planami budynek liczył będzie 4 piętra oraz podpiwniczenie.

Powierzchnia użytkowa budynku ok 6 000 m². Planowane przeznaczenie budynku:

- na parterze zlokalizowana będzie stacja dializ na ok. 30 stanowisk dializacyjnych z izolatkami i pomieszczeniem dializ otrzewnowych.
- na pierwszej kondygnacji budynku przewidziany jest oddział internistyczny o profilu zakaźnym na około 35 łózek, budynek na wysokości tego piętra połączony będzie z budynkiem SOR i docelowo z budynkiem głównym szpitala korytarzem napowietrznym
- drugie piętro przeznaczone będzie na oddział rehabilitacji również na 35 łózek z salami jedno, dwu i trzypiętrowymi, na tym piętrze znajdować się będzie także rehabilitacja dzienna
- trzecie piętro przeznaczone będzie na działalność fizykoterapii oraz rehabilitację covidową
- ponadto w bocznym, krótszym skrzydle budynku na parterze i pierwszym piętrze zaprojektowane są pomieszczenia poradni szpitalnych.

Powierzchnia jednej kondygnacji budynku 1 300 m². Koszt budowy całego budynku ok 60 mln netto.

UWAGA

Tabele progów rentowności przedstawiają wartości miesięczne sumujące się w kolumnie razem w wierszach od wyniku finansowego do liczby osobodni.

Wiersze: liczba łóżek, liczba lekarzy, liczba pielęgniarek, przychód na leczonego, koszt na leczonego, koszt stały na leczonego, koszt zmienny na leczonego w kolumnie razem przedstawiają wartość średnią z danego okresu.

Wiersze: przychód na lekarza, koszt na lekarza, liczba leczonych na pielęgniarkę przedstawiają wartości miesięczne nie sumujące się w kolumnie razem. Kolumna razem przedstawia ilorazy wartości średnich rocznych w przedstawionych zakresach.

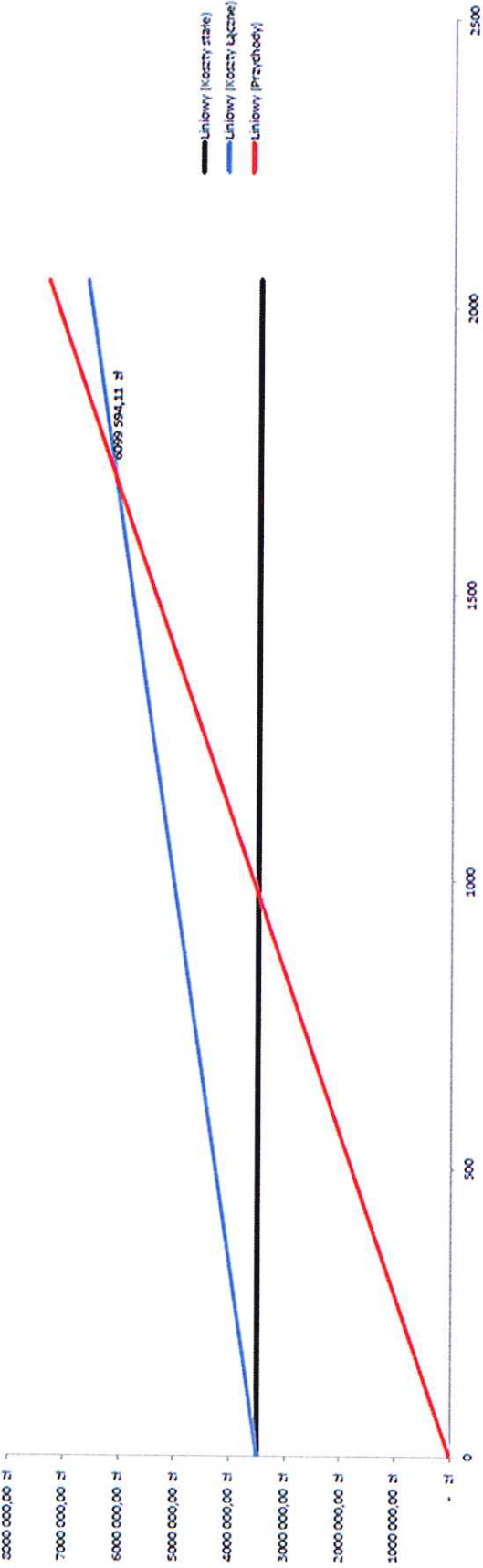
Wiersze: Próg rentowności liczba leczonych, Próg rentowności przychody wartości miesięczne nie sumują się w kolumnie razem. Kolumna razem przedstawia wartości dla całego okresu.

Dla ilościowego i wartościowego progu rentowności, w poszczególnych miesiącach mogą występować wartości ujemne. Wynika to z faktu, iż w danym miesiącu koszt zmienny na pacjenta był wyższy niż przychód na pacjenta, co w oczywisty sposób sprawia, że niemożliwy jest do osiągnięcia próg rentowności, a jego wartość prezentuje jedynie hipotetyczną wartość ujemnych przychodów.

Rentowność Oddziału Wewnętrzznego I

OPK WEWNETRZNY I		Styczeń	Luty	Marzec	Kwiecień	Maj	Czerwiec	Lipiec	Sierpień	Wrzesień	Razem
OPK numer 504-001		(106 063,59) zł	(50 032,11) zł	(26 393,32) zł	(353 638,08) zł	(51 774,77) zł	(183 394,34) zł	45 833,91 zł	56 922,86 zł	(291 269,68) zł	(959 809,12) zł
Wynik finansowy											
Koszty stałe		329 507,88 zł	369 386,81 zł	358 633,04 zł	391 433,50 zł	397 250,99 zł	460 567,31 zł	409 166,49 zł	391 366,79 zł	387 090,21 zł	3 494 393,02 zł
w tym pośrednie		36 180,98 zł	38 901,85 zł	35 989,81 zł	40 764,49 zł	41 319,77 zł	38 913,96 zł	39 591,59 zł	35 432,00 zł	35 063,83 zł	342 158,28 zł
Koszty zmienne		179 353,34 zł	135 408,43 zł	175 887,23 zł	195 269,12 zł	272 478,78 zł	199 484,34 zł	299 895,38 zł	217 467,60 zł	220 392,96 zł	1 889 627,38 zł
w tym pośrednie		87 301,80 zł	64 757,44 zł	70 809,17 zł	90 849,46 zł	129 802,89 zł	106 618,26 zł	204 802,30 zł	144 736,32 zł	145 065,86 zł	1 044 743,50 zł
Liczba leczonych		133	113	137	128	150	142	143	143	147	1 236
Liczba ośrodków		749	558	777	920	1 087	876	844	715	803	7 329
Liczba łóżek		18	28	33	33	33	33	33	33	33	31
Liczba lekarzy		10	10	11	10	12	11	12	9	10	10
Liczba pielęgniarek		22	21	20	18	18	20	20	20	20	20
Przychód na leczonego		3 038,55 zł	4 024,45 zł	3 708,88 zł	1 820,82 zł	4 119,70 zł	3 356,74 zł	5 236,96 zł	4 655,65 zł	2 151,11 zł	3 579,46 zł
Koszt na leczonego		3 836,02 zł	4 467,21 zł	3 901,53 zł	4 593,61 zł	4 464,87 zł	4 648,25 zł	4 916,45 zł	4 257,58 zł	4 132,54 zł	4 356,00 zł
Koszt stały na leczonego		2 477,50 zł	3 268,91 zł	2 617,69 zł	3 058,07 zł	2 648,34 zł	3 243,43 zł	2 881,30 zł	2 736,83 zł	2 633,27 zł	2 827,18 zł
Koszt zmienny na leczonego		1 348,52 zł	1 198,30 zł	1 283,85 zł	1 515,54 zł	1 816,53 zł	1 404,82 zł	2 055,14 zł	1 520,75 zł	1 499,27 zł	1 528,82 zł
Przychód lekarza		40 279,76 zł	45 476,31 zł	46 192,45 zł	23 306,45 zł	51 496,25 zł	43 392,50 zł	62 407,15 zł	73 973,03 zł	31 621,35 zł	425 404,93 zł
Koszt na lekarza		50 886,12 zł	50 479,52 zł	48 591,84 zł	58 670,26 zł	55 810,81 zł	60 004,71 zł	58 587,66 zł	67 648,27 zł	60 748,32 zł	517 694,27 zł
Liczba leczonych na pielęgniarkę		6,05	5,38	6,85	7,11	8,33	7,10	7,15	7,15	7,35	61,19
Prog rentowności liczba leczonych		196,13	130,70	147,88	1 325,65	172,48	235,96	128,60	124,84	593,84	1 704,05
Prog rentowności przychody		593 995,90 zł	526 009,17 zł	548 483,28 zł	2 413 765,18 zł	710 564,78 zł	793 042,84 zł	673 447,68 zł	581 220,82 zł	1 277 420,89 zł	6 099 594,11 zł

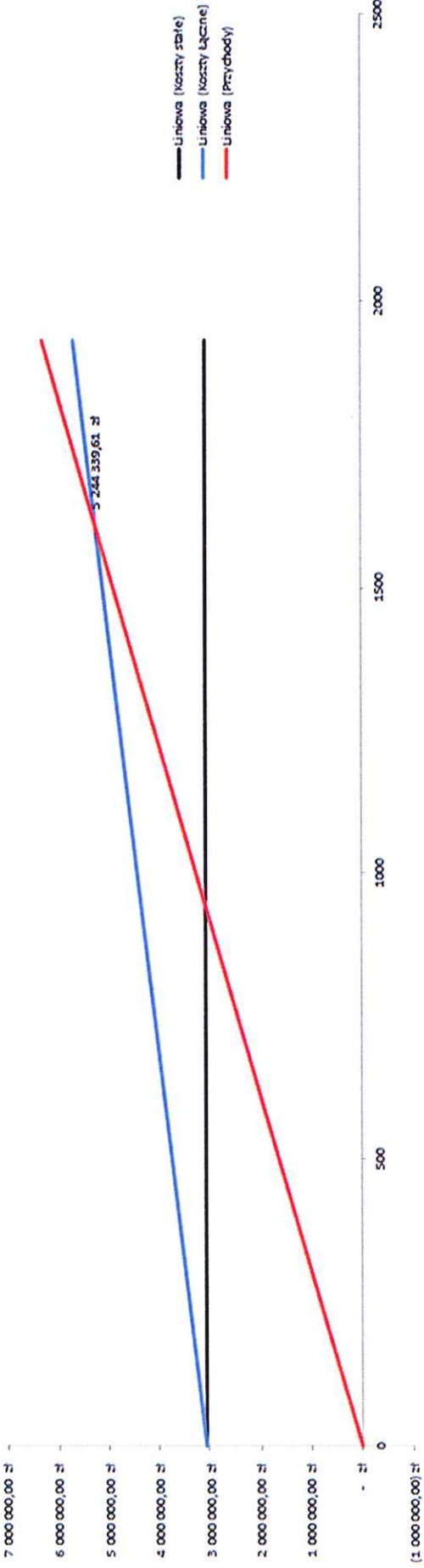
OPK WEWNETRZNY I



Rentowność Oddziału Wewnętrzznego II

OPK WEWNĘTRZNY II		Styczeń	Luty	Marzec	Kwiecień	Maj	Czerwiec	Lipiec	Sierpień	Wrzesień	Razem
OPK numer 504-002		(263 443,56) zł	(37 668,13) zł	(39 276,17) zł	(260 719,29) zł	93 329,79 zł	(108 874,54) zł	39 930,15 zł	(128 528,03) zł	(168 769,21) zł	(874 018,99) zł
Wyлік finansowy											
Koszty stałe		334 118,32 zł	334 657,33 zł	333 598,58 zł	326 252,78 zł	351 159,76 zł	334 110,29 zł	345 514,34 zł	349 528,14 zł	362 445,03 zł	3 071 384,57 zł
	w tym pośrednie	32 499,45 zł	35 416,16 zł	33 783,14 zł	34 362,52 zł	33 665,82 zł	29 870,50 zł	33 112,64 zł	34 121,48 zł	34 062,89 zł	300 894,60 zł
	Koszty zmienne	190 795,39 zł	176 866,82 zł	212 036,82 zł	163 142,06 zł	142 542,43 zł	157 450,89 zł	150 004,06 zł	181 135,44 zł	180 626,79 zł	1 554 600,70 zł
w tym pośrednie		97 184,52 zł	86 932,67 zł	80 527,26 zł	64 986,63 zł	56 956,29 zł	66 515,43 zł	72 938,16 zł	73 680,56 zł	89 266,99 zł	688 988,51 zł
Liczba leczonych		111	130	125	135	137	133	134	118	128	1 151
Liczba osobodni		804	700	705	840	864	903	715	743	778	7 052
Liczba łózek		17	23	26	26	26	26	26	26	26	25
Liczba lekarzy		9	10	9	10	10	10	10	10	11	10
Liczba pielęgniarek		17	16	16	16	16	19	20	20	20	18
Przychód na leczonego		2 355,59 zł	3 645,05 zł	4 050,87 zł	1 693,89 zł	4 284,90 zł	2 877,34 zł	3 995,88 zł	3 407,93 zł	2 924,24 zł	3 259,74 zł
Koszt na leczonego		4 728,95 zł	3 934,80 zł	4 365,08 zł	3 625,15 zł	3 603,67 zł	3 695,95 zł	3 697,90 zł	4 497,15 zł	4 242,75 zł	4 019,10 zł
Koszt stały na leczonego		3 010,07 zł	2 574,29 zł	2 668,79 zł	2 416,69 zł	2 563,21 zł	2 512,11 zł	2 578,47 zł	2 962,10 zł	2 831,60 zł	2 668,45 zł
Koszt zmienny na leczonego		1 718,88 zł	1 360,51 zł	1 696,29 zł	1 208,46 zł	1 040,46 zł	1 183,84 zł	1 119,43 zł	1 535,05 zł	1 411,15 zł	1 350,65 zł
Przychód lekarza		29 052,24 zł	47 385,60 zł	56 262,14 zł	22 867,56 zł	58 703,20 zł	38 268,66 zł	53 544,86 zł	40 213,56 zł	34 027,51 zł	375 196,63 zł
Koszt na lekarza		58 323,75 zł	51 152,42 zł	60 626,16 zł	48 939,48 zł	49 370,22 zł	49 156,12 zł	49 551,84 zł	53 086,36 zł	49 370,17 zł	462 598,53 zł
Liczba leczonych na pielęgniarekę		6,53	8,13	7,81	8,44	8,56	7,00	6,70	5,90	6,40	63,59
Prog. rentowności liczba leczonych		524,76	146,49	141,68	672,09	108,23	197,29	120,12	186,63	239,54	1 608,82
Prog. rentowności przychody		1 236 112,68 zł	533 956,76 zł	573 930,88 zł	1 138 441,34 zł	463 772,45 zł	567 669,85 zł	479 978,72 zł	636 007,33 zł	700 470,10 zł	5 244 339,61 zł

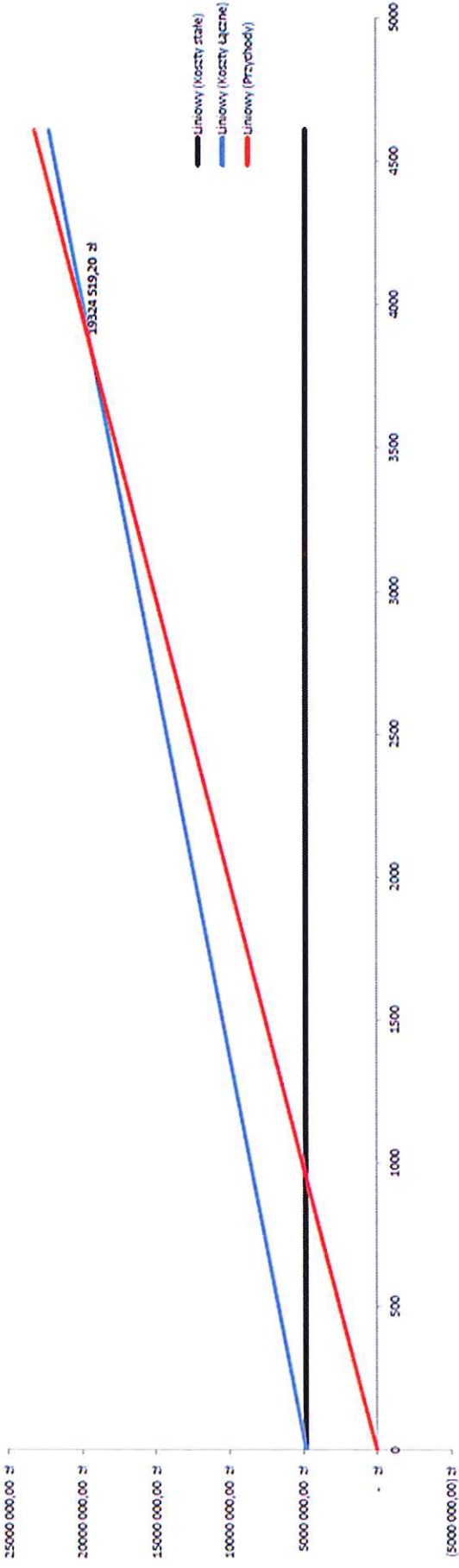
OPK WEWNĘTRZNY II



Rentowność Oddziału Kardiologii

OPK KARDIOLOGIA		Styczeń		Luty		Marzec		Kwiecień		Maj		Czerwiec		Lipiec		Sierpień		Wrzesień		Razem	
OPK numer 504-003		(271 710,33) zł		(127 570,29) zł		(52 612,93) zł		(616 972,81) zł		883 492,44 zł		(105 698,24) zł		(279 877,81) zł		(386 683,39) zł		(437 277,45) zł		(1 394 910,81) zł	
Wynik finansowy																					
Koszty stałe		521 315,85 zł		539 278,32 zł		535 533,27 zł		502 824,81 zł		498 157,99 zł		544 621,00 zł		590 176,22 zł		551 779,33 zł		511 923,93 zł		4 795 710,72 zł	
	w tym pośrednie	92 282,43 zł		108 253,32 zł		92 722,53 zł		89 095,09 zł		63 558,71 zł		76 410,25 zł		75 675,69 zł		112 829,41 zł		90 915,12 zł		801 742,55 zł	
Koszty zmienne		1 161 954,47 zł		1 260 938,31 zł		1 298 316,63 zł		983 730,92 zł		530 216,03 zł		961 303,24 zł		920 415,77 zł		1 806 451,00 zł		1 379 540,81 zł		10 302 867,18 zł	
	w tym pośrednie	102 037,81 zł		119 071,30 zł		108 560,80 zł		110 271,24 zł		116 117,78 zł		135 723,11 zł		166 898,80 zł		156 157,16 zł		137 977,97 zł		1 152 815,97 zł	
Liczba leczonych		239		292		328		258		299		334		318		326		329		2 723	
Liczba osobodni		1 241		1 200		1 347		1 200		1 412		1 471		1 388		1 423		1 441		12 123	
Liczba łóżek		34		34		34		34		34		34		34		34		34		34	
Liczba lekarzy		16		16		16		16		15		14		14		15		15		15	
Liczba pielęgniarek		27		26		26		25		26		26		26		25		25		26	
Przychód na leczonego		5 906,11 zł		5 738,24 zł		5 430,60 zł		3 370,86 zł		6 394,20 zł		4 192,29 zł		3 870,17 zł		6 047,69 zł		4 420,02 zł		5 032,56 zł	
Koszt na leczonego		7 042,97 zł		6 185,13 zł		5 591,01 zł		5 762,23 zł		3 439,38 zł		4 508,76 zł		4 750,29 zł		7 233,84 zł		5 749,13 zł		5 544,93 zł	
Koszt stały na leczonego		2 181,24 zł		1 846,84 zł		1 632,72 zł		1 949,32 zł		1 666,08 zł		1 630,60 zł		1 855,90 zł		1 692,57 zł		1 556,00 zł		1 761,19 zł	
Koszt zmienny na leczonego		4 861,73 zł		4 318,28 zł		3 958,28 zł		3 812,91 zł		1 773,30 zł		2 878,15 zł		2 894,39 zł		5 541,26 zł		4 193,13 zł		3 783,65 zł	
Przychód lekarza		88 222,50 zł		104 540,40 zł		111 327,31 zł		54 355,18 zł		127 457,76 zł		100 016,14 zł		87 908,16 zł		131 436,46 zł		96 945,82 zł		901 557,05 zł	
Koszt na lekarza		105 204,40 zł		112 513,54 zł		114 615,62 zł		92 915,98 zł		68 558,27 zł		107 566,02 zł		107 899,43 zł		157 215,36 zł		126 097,65 zł		993 327,49 zł	
Liczba leczonych na pielęgniarce		8,85		11,23		12,62		10,32		11,50		12,85		12,23		13,04		13,16		105,54	
Prog rentowność liczba leczonych		499,17		382,48		363,73		(1 137,72)		107,81		414,43		604,82		1 039,55		2 256,27		3 839,90	
Prog rentowność przychody		2 848 126,29 zł		2 190 936,20 zł		1 975 298,16 zł		(3 835 096,78) zł		689 328,89 zł		1 737 418,41 zł		2 340 773,33 zł		6 589 252,59 zł		9 972 784,68 zł		19 324 519,20 zł	

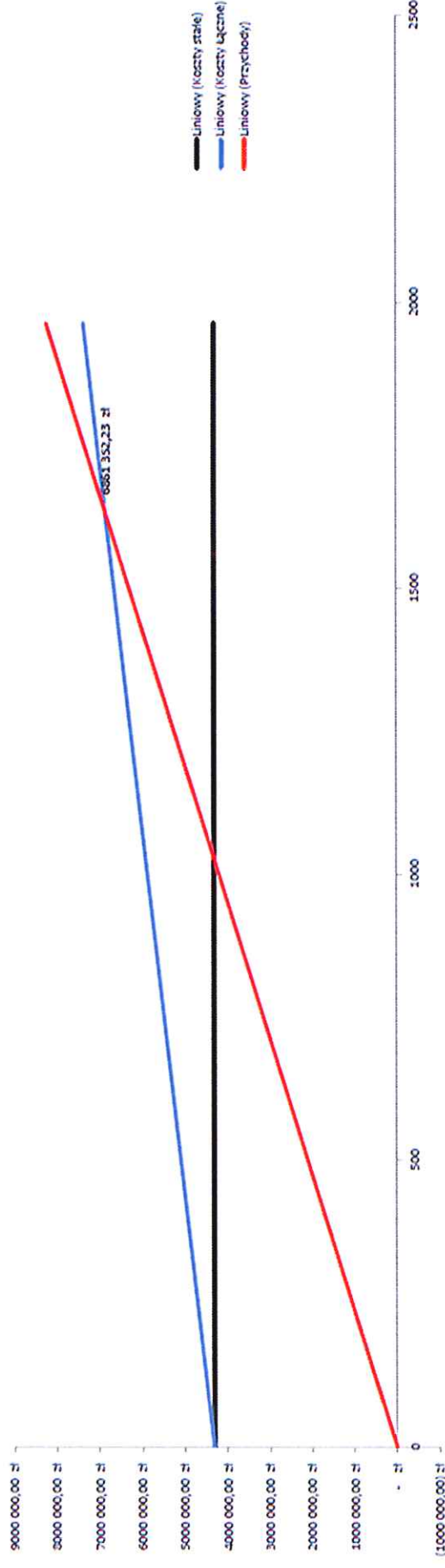
OPK KARDIOLOGIA



Rentowność Oddziału Neurologii

OPK NEUROLOGIA		Styczeń	Luty	Marzec	Kwiecień	Maj	Czerwiec	Lipiec	Sierpień	Wrzesień	Razem
OPK numer 504-006											
Wymik finansowy		(189 672,85) zł	(78 564,87) zł	(212 836,82) zł	(432 981,74) zł	(304 375,39) zł	(328 809,00) zł	155 532,58 zł	(22 634,71) zł	169 653,26 zł	(1 244 689,54) zł
Koszty stałe		454 492,01 zł	452 835,21 zł	529 386,48 zł	476 028,75 zł	479 543,88 zł	491 975,17 zł	491 788,52 zł	468 772,92 zł	474 032,54 zł	4 318 865,48 zł
w tym pośrednie		47 942,47 zł	53 002,01 zł	50 571,47 zł	55 232,29 zł	53 312,90 zł	47 667,20 zł	51 845,95 zł	47 312,22 zł	46 678,28 zł	453 564,79 zł
Koszty zmienne		147 672,56 zł	131 833,02 zł	202 322,00 zł	242 404,89 zł	238 167,40 zł	204 483,85 zł	231 869,78 zł	200 176,75 zł	160 766,23 zł	1 809 746,48 zł
w tym pośrednie		45 781,30 zł	56 037,81 zł	65 836,87 zł	88 445,30 zł	93 176,42 zł	82 875,26 zł	121 332,80 zł	98 626,09 zł	70 395,28 zł	722 497,15 zł
Liczba leczonych		125	120	128	121	129	147	149	124	121	1 164
Liczba osobodni		892	757	842	910	950	828	935	991	724	7 829
Liczba łóżek		33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Liczba lekarzy		10	10	10	10	10	11	10	10	10	10
Liczba pielęgniarek		25	26	30	29	30	30	30	29	30	29
Przychód na leczonego		3 299,33 zł	4 634,61 zł	4 053,76 zł	2 359,11 zł	3 204,15 zł	2 501,02 zł	5 900,61 zł	5 212,22 zł	6 648,36 zł	4 195,81 zł
Koszt na leczonego		4 817,32 zł	5 289,32 zł	5 716,55 zł	5 937,47 zł	5 563,85 zł	4 737,82 zł	4 856,77 zł	5 394,76 zł	5 246,27 zł	5 265,13 zł
Koszt stały na leczonego		3 635,94 zł	3 773,63 zł	4 135,91 zł	3 934,12 zł	3 717,39 zł	3 346,77 zł	3 300,59 zł	3 780,43 zł	3 917,62 zł	3 710,37 zł
Koszt zmienny na leczonego		1 181,38 zł	1 515,69 zł	1 580,64 zł	2 003,35 zł	1 846,26 zł	1 391,05 zł	1 556,17 zł	1 614,33 zł	1 328,65 zł	1 554,77 zł
Przychód lekarza		41 249,17 zł	55 615,34 zł	51 888,17 zł	28 545,19 zł	41 333,59 zł	33 422,73 zł	87 919,09 zł	64 631,50 zł	80 445,20 zł	483 556,68 zł
Koszt na lekarza		60 216,46 zł	63 471,82 zł	73 171,85 zł	71 843,36 zł	71 771,13 zł	63 314,46 zł	71 365,83 zł	66 894,97 zł	63 479,88 zł	606 793,26 zł
Liczba leczonych na pielęgniarekę		5,00	4,62	4,27	4,17	4,30	4,90	4,97	4,28	4,03	40,28
Próg rentowności liczba leczonych		214,53	145,19	214,06	1 335,06	353,15	443,23	113,20	130,29	89,11	1 635,29
Próg rentowności przychody		707 932,88 zł	672 898,16 zł	867 748,36 zł	3 156 626,00 zł	1 131 554,52 zł	1 108 530,53 zł	667 946,68 zł	679 105,59 zł	592 426,37 zł	6 861 352,23 zł

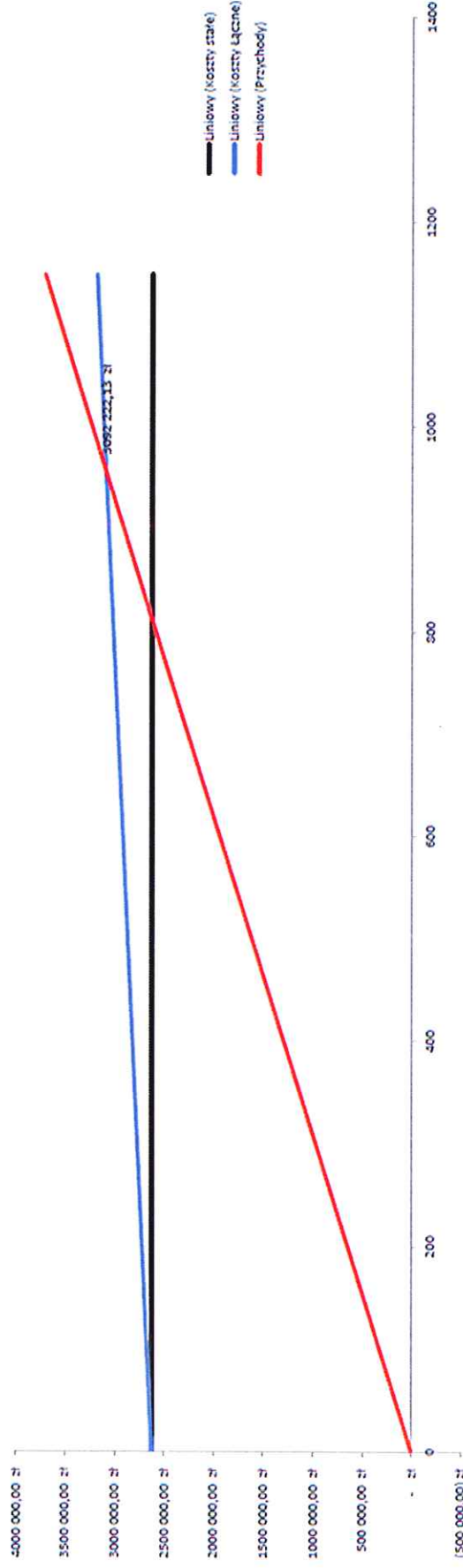
OPK NEUROLOGIA



Rentowność Oddziału Pediatrii

OPK PEDIATRIA													
OPK numer 504-003													
Wynik finansowy		Styczeń	Luty	Marzec	Kwiecień	Maj	Czerwiec	Lipiec	Sierpień	Wrzesień	Razem		
		(320 935,51) zł	(29 676,39) zł	(78 155,54) zł	(71 295,25) zł	130,22 zł	141 828,42 zł	(62 470,94) zł	71 657,89 zł	118 876,52 zł	(230 040,58) zł		
Koszty stałe		316 557,66 zł	274 591,46 zł	286 951,02 zł	286 617,58 zł	304 321,04 zł	321 468,47 zł	308 322,77 zł	272 673,87 zł	251 764,60 zł	2 623 268,47 zł		
w tym pośrednie		30 073,97 zł	30 106,11 zł	28 059,28 zł	29 683,86 zł	30 108,59 zł	27 417,49 zł	28 290,96 zł	25 532,33 zł	24 387,59 zł	253 641,18 zł		
Koszty zmienne		30 683,83 zł	39 178,20 zł	42 085,51 zł	40 411,35 zł	47 004,62 zł	64 159,72 zł	53 153,30 zł	45 569,02 zł	65 584,46 zł	427 830,01 zł		
w tym pośrednie		17 786,53 zł	22 636,62 zł	26 216,41 zł	23 849,37 zł	26 658,54 zł	44 424,61 zł	39 658,90 zł	31 251,43 zł	47 889,32 zł	280 371,73 zł		
Liczba leczonych		57	68	84	67	103	152	101	90	151	873		
Liczba osobodni		196	236	279	243	307	427	291	276	495	2 750		
Liczba łóżek		22	22	22	22	22	22	22	22	22	22		
Liczba lekarzy		7	7	7	7	7	7	7	7	7	7		
Liczba pielęgniarek		17	15	16	15	15	16	16	16	16	16		
Przychód na leczonego		461,51 zł	4 177,84 zł	2 986,68 zł	3 816,92 zł	3 412,19 zł	3 470,11 zł	2 960,45 zł	4 332,23 zł	2 883,91 zł	3 231,45 zł		
Koszt na leczonego		6 091,96 zł	4 614,26 zł	3 917,10 zł	4 881,03 zł	3 410,93 zł	2 537,03 zł	3 578,97 zł	3 536,03 zł	2 101,65 zł	3 494,96 zł		
Koszt stały na leczonego		5 553,64 zł	4 038,11 zł	3 416,08 zł	4 277,87 zł	2 954,57 zł	2 114,92 zł	3 052,70 zł	3 029,71 zł	1 667,32 zł	3 004,89 zł		
Koszt zmienny na leczonego		538,31 zł	576,15 zł	501,02 zł	603,15 zł	456,36 zł	422,10 zł	526,27 zł	506,32 zł	434,33 zł	490,07 zł		
Przychód lekarza		3 758,00 zł	40 584,75 zł	35 840,14 zł	36 533,38 zł	50 207,98 zł	75 350,94 zł	42 715,02 zł	55 700,11 zł	62 917,94 zł	403 008,27 zł		
Koszt na lekarza		49 605,93 zł	44 824,24 zł	47 005,22 zł	46 718,42 zł	50 189,38 zł	55 089,74 zł	51 639,44 zł	45 463,27 zł	45 335,58 zł	435 871,21 zł		
Liczba leczonych na pielęgniarekę		3,35	4,53	5,25	4,47	6,87	9,50	6,31	5,63	9,44	54,91		
Próg rentowności liczba leczonych		(4 121,61)	76,24	115,44	89,18	102,96	105,47	126,66	71,27	102,57	956,91		
Próg rentowności przychody		(1 902 157,33) zł	318 516,89 zł	344 789,82 zł	340 409,51 zł	351 305,56 zł	365 987,07 zł	374 982,32 zł	308 759,65 zł	296 314,02 zł	3 092 222,13 zł		

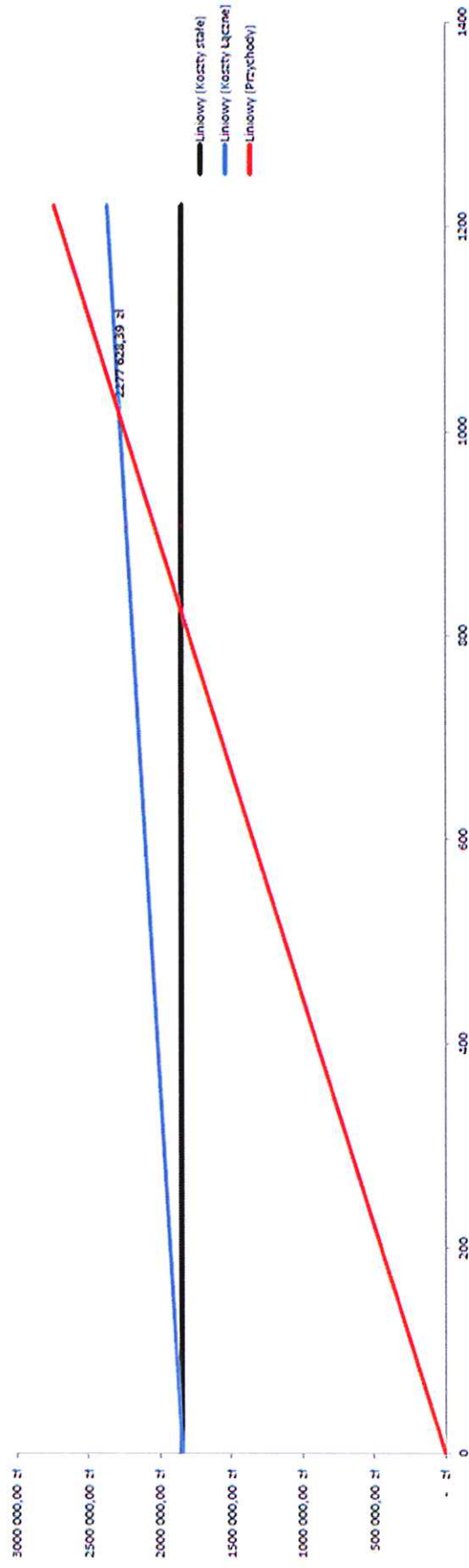
OPK PEDIATRIA



Rentowność Oddziału Neonatologii

OPK NEONATOLOGIA		Synteza	Luty	Marzec	Kwiecień	Maj	Czerwiec	Lipiec	Sierpień	Wrzesień	Razem
OPK numer 504-019		(115 753,53) zł	(156 311,28) zł	(138 655,60) zł	(122 957,03) zł	(118 257,50) zł	(58 604,01) zł	(133 959,53) zł	(446,32) zł	(33 800,09) zł	(878 744,89) zł
Wynik finansowy											
Koszty stałe		195 989,61 zł	217 670,55 zł	205 161,31 zł	195 276,84 zł	194 689,98 zł	196 605,54 zł	204 712,84 zł	226 376,67 zł	205 471,27 zł	1 841 934,61 zł
w tym pośrednie		18 576,48 zł	19 554,42 zł	17 233,58 zł	18 232,22 zł	18 219,52 zł	17 007,45 zł	18 208,63 zł	19 263,81 zł	18 491,94 zł	164 788,05 zł
Koszty zmienne		37 658,22 zł	12 416,59 zł	24 075,88 zł	24 070,80 zł	23 067,18 zł	29 544,90 zł	22 588,38 zł	33 362,60 zł	21 069,69 zł	227 834,24 zł
w tym pośrednie		7 280,94 zł	5 905,67 zł	9 157,67 zł	6 018,00 zł	7 589,41 zł	11 447,84 zł	9 275,06 zł	12 469,19 zł	9 476,36 zł	78 620,14 zł
Liczba leczonych		68	46	58	44	55	67	61	59	74	532
Liczba osobodni		253	153	229	152	222	265	218	189	249	1 935
Liczba łóżek		11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Liczba lekarzy		7	7	4	7	7	7	7	7	7	7
Liczba pielęgniarek		13	13	13	13	13	13	13	13	14	13
Przychód na leczonego		1 733,74 zł	1 603,82 zł	1 561,75 zł	2 190,70 zł	1 808,72 zł	2 500,69 zł	1 529,86 zł	4 394,80 zł	2 604,61 zł	2 238,77 zł
Koszt na leczonego		3 436,00 zł	5 001,89 zł	3 952,37 zł	4 985,17 zł	3 958,86 zł	3 375,38 zł	3 725,92 zł	4 402,36 zł	3 081,36 zł	3 890,54 zł
Koszt stały na leczonego		2 882,20 zł	4 731,97 zł	3 537,26 zł	4 438,11 zł	3 539,45 zł	2 934,41 zł	3 355,95 zł	3 836,89 zł	2 776,64 zł	3 462,28 zł
Koszt zmienny na leczonego		553,80 zł	269,93 zł	415,10 zł	547,06 zł	419,40 zł	440,97 zł	369,97 zł	565,47 zł	284,73 zł	428,26 zł
Przychód lekarza		16 842,04 zł	10 539,41 zł	22 645,40 zł	13 770,09 zł	14 211,38 zł	23 935,20 zł	13 331,67 zł	37 041,85 zł	27 534,41 zł	177 764,77 zł
Koszt na lekarza		33 378,26 zł	32 869,59 zł	57 309,30 zł	31 335,38 zł	31 105,31 zł	32 307,21 zł	32 468,75 zł	37 105,61 zł	32 362,99 zł	308 920,72 zł
Liczba leczonych na pielęgniarkę		5,23	3,54	4,46	3,38	4,23	5,15	4,69	4,54	5,29	40,30
Prog rentowności liczba leczonych		166,10	163,18	178,92	118,81	140,12	95,45	176,49	59,12	88,57	1 017,36
Prog rentowności przychody		287 975,91 zł	261 718,11 zł	279 432,21 zł	260 272,44 zł	253 436,39 zł	238 697,04 zł	270 010,66 zł	259 805,18 zł	230 689,34 zł	2 277 628,39 zł

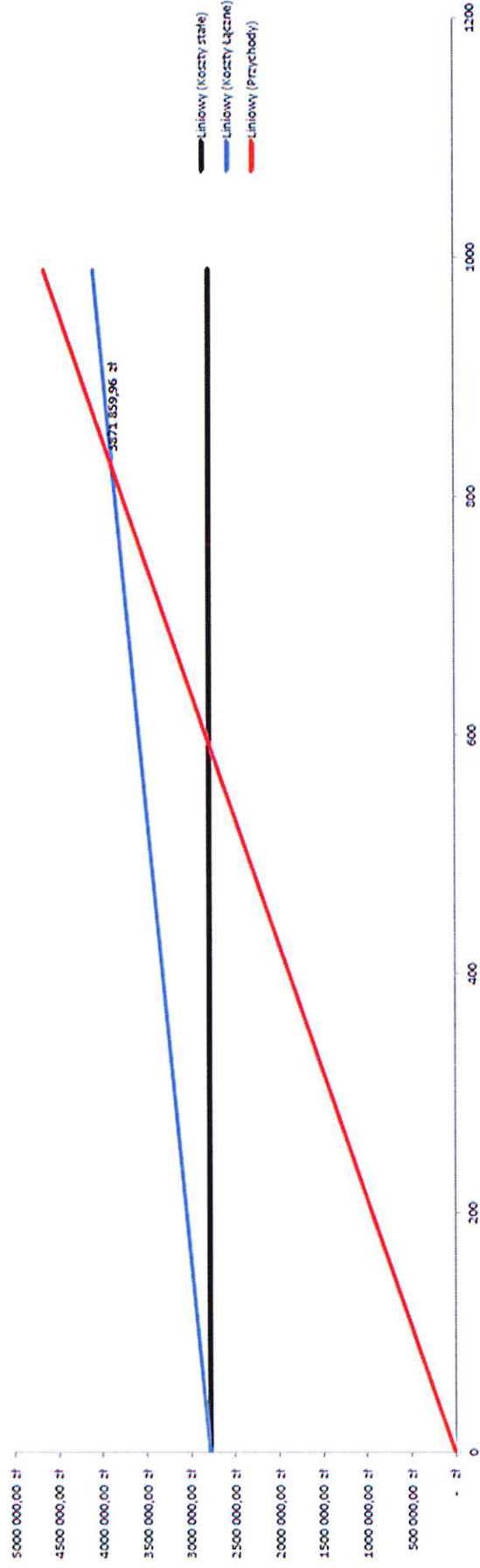
OPK NEONATOLOGIA



Rentowność Oddziału Pulmonologii

OPK PULMONOLOGIA											
OPK numer 504-014											
Wynik finansowy											
	Styczeń	Luty	Marzec	Kwiecień	Maj	Czerwiec	Lipiec	Sierpień	Wrzesień	Razem	
	(279 169,27) zł	(25 441,36) zł	37 601,83 zł	(47 476,43) zł	271 241,66 zł	(12 748,10) zł	40 352,41 zł	(76 435,90) zł	81 854,18 zł	(10 220,98) zł	
Koszty stałe	319 365,71 zł	324 660,59 zł	330 977,81 zł	265 822,42 zł	283 256,89 zł	371 249,60 zł	293 111,66 zł	302 798,85 zł	293 585,67 zł	2 784 829,20 zł	
w tym pośrednie	36 428,91 zł	37 841,48 zł	33 059,23 zł	32 498,05 zł	32 989,40 zł	31 944,56 zł	31 673,57 zł	30 815,93 zł	30 581,22 zł	297 842,35 zł	
Koszty zmienne	156 727,84 zł	142 931,59 zł	185 410,89 zł	142 490,36 zł	126 043,23 zł	78 190,30 zł	92 951,97 zł	78 257,46 zł	80 036,86 zł	1 083 041,10 zł	
w tym pośrednie	33 505,85 zł	39 205,97 zł	48 057,82 zł	38 790,22 zł	31 940,45 zł	35 016,07 zł	43 548,06 zł	32 685,42 zł	36 051,16 zł	338 799,02 zł	
Liczba leczonych	92	89	113	116	92	79	81	76	84	822	
Liczba ośrodków	722	880	1 008	1 045	878	691	718	660	654	7 246	
Liczba łóżek	21	17	39	39	35	21	21	21	21	26	
Liczba lekarzy	8	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
Liczba pielęgniarek	35	21	20	21	21	15	15	15	15	19	
Przychód na leczonego	2 140,48 zł	4 967,99 zł	4 902,57 zł	3 110,86 zł	7 387,19 zł	5 527,74 zł	5 264,40 zł	4 008,16 zł	5 422,34 zł	4 693,00 zł	
Koszt na leczonego	5 174,93 zł	5 253,84 zł	4 569,81 zł	3 519,34 zł	4 448,91 zł	5 689,11 zł	4 766,22 zł	5 013,90 zł	4 447,89 zł	4 705,44 zł	
Koszt stały na leczonego	3 471,37 zł	3 647,87 zł	2 929,01 zł	2 291,57 zł	3 078,88 zł	4 699,36 zł	3 618,66 zł	3 984,20 zł	3 495,07 zł	3 387,87 zł	
Koszt zmienny na leczonego	1 703,56 zł	1 605,97 zł	1 640,80 zł	1 228,37 zł	1 370,04 zł	989,75 zł	1 147,56 zł	1 029,70 zł	952,82 zł	1 317,57 zł	
Przychód lekarza	24 615,54 zł	63 164,40 zł	79 141,50 zł	51 548,14 zł	97 220,25 zł	62 384,54 zł	60 916,58 zł	43 517,20 zł	65 068,10 zł	543 330,89 zł	
Koszt na lekarza	59 511,69 zł	66 798,88 zł	73 769,81 zł	58 330,48 zł	58 471,45 zł	64 205,70 zł	55 151,95 zł	54 436,62 zł	53 374,65 zł	544 770,46 zł	
Liczba leczonych na pielęgniarkę	2,63	4,24	5,65	5,52	4,38	5,27	5,40	5,07	5,60	42,37	
Próg rentowności liczba leczonych	730,95	96,57	101,47	141,22	47,00	81,81	71,20	101,66	65,69	825,03	
Próg rentowności przychody	1 564 587,87 zł	479 745,06 zł	497 473,42 zł	439 296,14 zł	347 644,10 zł	452 220,30 zł	374 815,53 zł	407 481,48 zł	356 172,73 zł	3 871 859,96 zł	

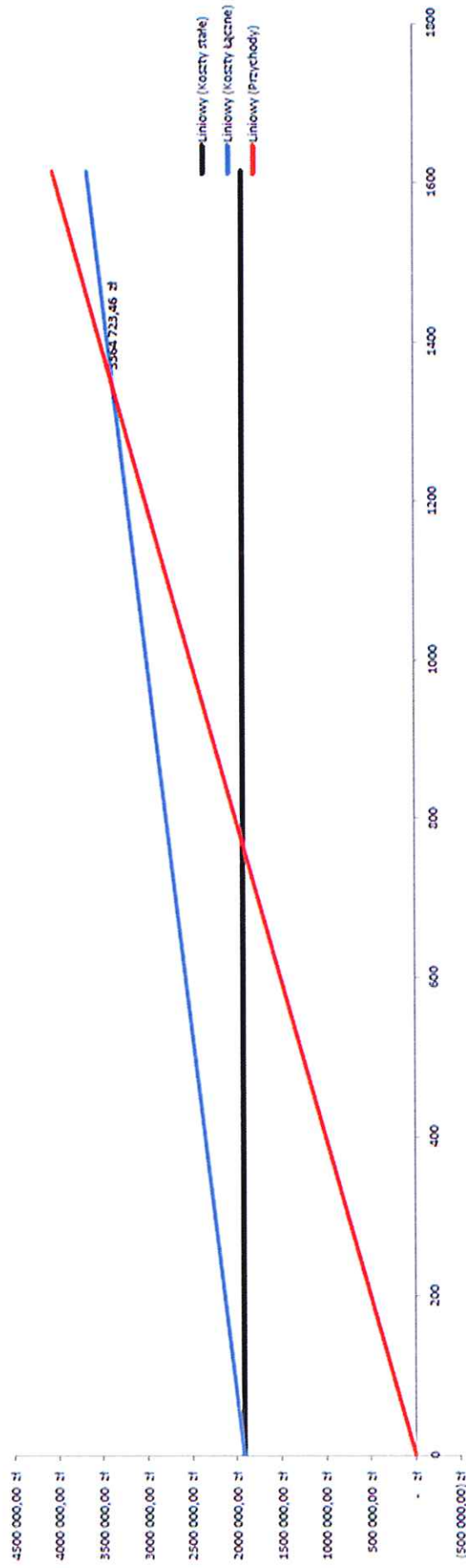
OPK PULMONOLOGIA



Rentowność Oddziału Rehabilitacji

OPK REHABILITACJA		Styczeń	Luty	Marzec	Kwiecień	Maj	Czerwiec	Lipiec	Sierpień	Wrzesień	Razem
OPK numer 50-017		(180 971,75) zł	(147 593,35) zł	(123 027,38) zł	(112 634,56) zł	(70 126,06) zł	(100 136,84) zł	(136 350,20) zł	(116 439,47) zł	(88 296,23) zł	(1 075 575,84) zł
Wynik finansowy											
Koszty stałe		155 522,07 zł	172 460,97 zł	200 556,12 zł	161 080,54 zł	181 258,09 zł	211 724,32 zł	253 694,15 zł	305 046,55 zł	279 612,95 zł	1 920 955,76 zł
	w tym pośrednie	20 170,77 zł	23 313,92 zł	22 695,07 zł	21 513,41 zł	22 088,87 zł	21 572,24 zł	31 684,21 zł	32 366,47 zł	31 593,14 zł	226 998,10 zł
Koszty zmienne		74 521,29 zł	72 405,75 zł	84 919,42 zł	80 466,66 zł	79 704,99 zł	86 263,29 zł	59 136,39 zł	47 847,01 zł	50 112,78 zł	635 377,58 zł
	w tym pośrednie	44 288,12 zł	45 714,67 zł	52 793,80 zł	54 994,55 zł	58 245,81 zł	61 773,14 zł	25 068,80 zł	20 838,60 zł	20 964,52 zł	384 622,01 zł
Liczba leczonych		46	64	68	61	62	68	75	68	80	592
Liczba osobodni		540	869	919	770	903	923	1 011	916	977	7 828
Liczba łóżek		22	27	27	27	27	27	27	27	27	26
Liczba lekarzy		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Liczba pielęgniarek		12	12	13	11	11	11	11	11	11	11
Przychód na leczonego		1 066,77 zł	1 519,90 zł	2 383,94 zł	2 113,32 zł	3 078,02 zł	2 909,57 zł	2 353,07 zł	3 477,27 zł	3 017,87 zł	2 501,28 zł
Koszt na leczonego		5 000,94 zł	3 826,04 zł	4 198,17 zł	3 959,79 zł	4 209,08 zł	4 382,17 zł	4 171,07 zł	5 189,61 zł	4 121,57 zł	4 318,13 zł
Koszt stały na leczonego		3 380,91 zł	2 694,70 zł	2 949,35 zł	2 640,66 zł	2 923,52 zł	3 113,59 zł	3 382,59 zł	4 485,98 zł	3 495,16 zł	3 244,86 zł
Koszt zmienny na leczonego		1 620,03 zł	1 131,34 zł	1 248,82 zł	1 319,13 zł	1 285,56 zł	1 268,58 zł	788,49 zł	703,63 zł	626,41 zł	1 073,27 zł
Przychód lekarza		12 267,90 zł	24 318,34 zł	40 612,04 zł	32 228,16 zł	47 709,26 zł	49 462,89 zł	44 120,09 zł	59 113,52 zł	60 357,38 zł	370 189,38 zł
Koszt na lekarza		57 510,84 zł	61 216,68 zł	71 368,89 zł	60 386,80 zł	65 240,77 zł	74 496,90 zł	78 207,64 zł	89 223,39 zł	82 431,43 zł	639 083,34 zł
Liczba leczonych na pielęgniarekę		3,83	5,33	5,23	5,55	5,64	6,18	6,82	6,18	7,27	51,93
Próg rentowności liczba leczonych		(281,10)	443,85	175,91	202,82	101,12	129,02	162,15	109,98	116,92	1 345,20
Próg rentowności przychody		(299 874,83) zł	674 606,57 zł	420 230,91 zł	428 628,29 zł	311 258,18 zł	375 398,92 zł	381 545,28 zł	382 432,64 zł	352 853,71 zł	3 364 723,46 zł

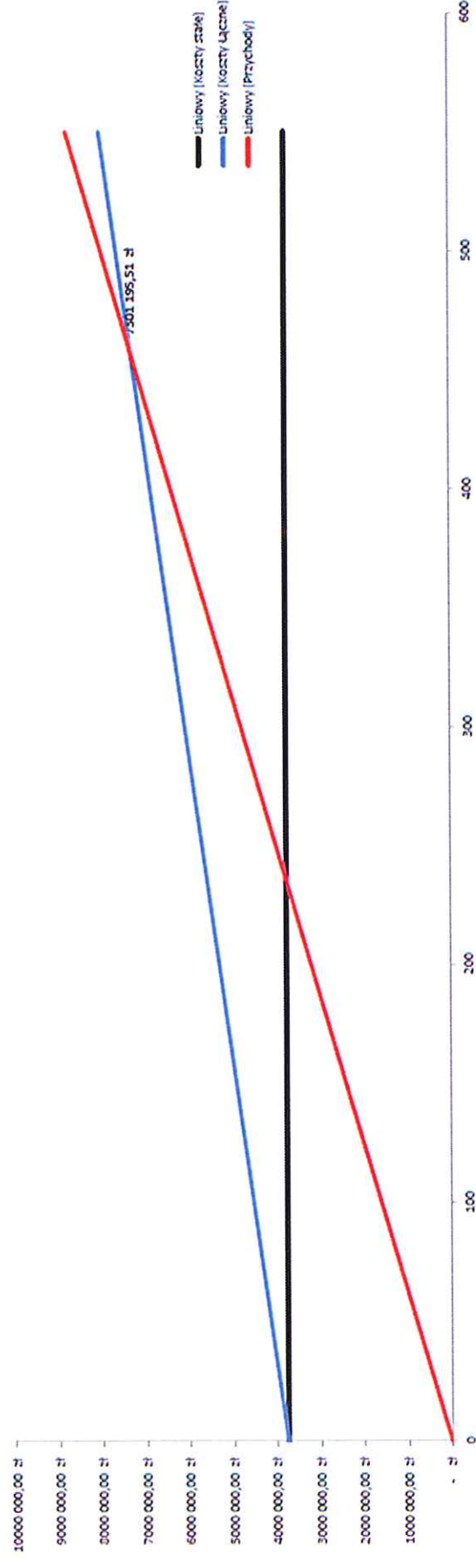
OPK REHABILITACJA



Rentowność Oddziału OAIT

OPK OAIT		Styczeń	Luty	Marzec	Kwiecień	Maj	Czerwiec	Lipiec	Sierpień	Wrzesień	Razem
OPK numer 504-01S		(202 289,38) zł	(315 405,91) zł	(462 542,93) zł	(342 267,76) zł	(369 395,32) zł	315 098,19 zł	342 054,57 zł	(148 647,27) zł	(113 527,79) zł	(1 296 923,60) zł
Wynik finansowy											
Koszty stałe		407 522,47 zł	376 818,28 zł	398 636,91 zł	380 662,83 zł	398 108,54 zł	416 283,25 zł	433 255,55 zł	475 115,23 zł	465 694,30 zł	3 752 097,36 zł
w tym pośrednie		42 998,47 zł	44 280,51 zł	43 491,53 zł	46 458,00 zł	44 151,51 zł	40 025,05 zł	46 160,98 zł	46 498,06 zł	43 975,50 zł	398 039,61 zł
Koszty zmienne		209 490,11 zł	205 980,21 zł	302 181,23 zł	283 726,02 zł	268 993,76 zł	234 721,97 zł	282 497,64 zł	289 066,13 zł	247 684,76 zł	2 322 841,83 zł
w tym pośrednie		53 010,09 zł	52 967,52 zł	52 399,59 zł	65 755,32 zł	54 006,98 zł	56 750,31 zł	75 300,99 zł	80 881,77 zł	65 480,14 zł	556 752,71 zł
Liczba leczonych		27	32	43	62	33	31	29	24	19	300
Liczba osobodni		258	203	331	279	235	238	213	236	286	2 279
Liczba łózek		10	10	15	15	14	10	10	10	10	12
Liczba lekarzy		8	9	8	7	9	10	10	10	11	9
Liczba pielęgniarek		43	42	44	44	43	41	41	41	41	42
Przychód na leczonego		15 360,12 zł	8 356,02 zł	5 541,28 zł	5 195,50 zł	8 960,82 zł	31 164,63 zł	36 476,13 zł	25 647,25 zł	31 571,12 zł	15 925,05 zł
Koszt na leczonego		22 852,32 zł	18 212,45 zł	16 298,10 zł	10 715,95 zł	20 154,62 zł	21 000,17 zł	24 681,14 zł	31 840,89 zł	37 546,27 zł	20 248,13 zł
Koszt stały na leczonego		15 093,42 zł	11 775,57 zł	9 270,63 zł	6 139,72 zł	12 063,90 zł	13 428,49 zł	14 939,85 zł	19 796,47 zł	24 510,23 zł	12 506,99 zł
Koszt zmienny na leczonego		7 758,89 zł	6 436,88 zł	7 027,47 zł	4 576,23 zł	8 090,72 zł	7 571,68 zł	9 741,30 zł	12 044,42 zł	13 036,04 zł	7 741,14 zł
Przychód lekarza		51 840,40 zł	29 710,29 zł	29 784,40 zł	46 017,30 zł	32 856,33 zł	96 610,34 zł	105 780,78 zł	61 553,41 zł	54 531,93 zł	513 711,35 zł
Koszt na lekarza		77 126,57 zł	64 755,39 zł	87 602,27 zł	94 912,69 zł	73 900,26 zł	65 100,52 zł	71 575,32 zł	76 418,14 zł	64 852,64 zł	653 165,50 zł
Liczba leczonych na pielęgniarekę		0,63	0,76	0,98	1,41	0,77	0,76	0,71	0,59	0,46	7,09
Prog rentowności liczba leczonych		53,61	196,35	(368,23)	614,69	457,54	17,64	16,21	34,93	25,13	458,47
Prog rentowności przychody		823 497,92 zł	1 640 685,94 zł	(1 486 327,79) zł	3 193 626,83 zł	4 099 974,65 zł	549 830,88 zł	591 119,70 zł	885 798,84 zł	789 225,11 zł	7 301 195,51 zł

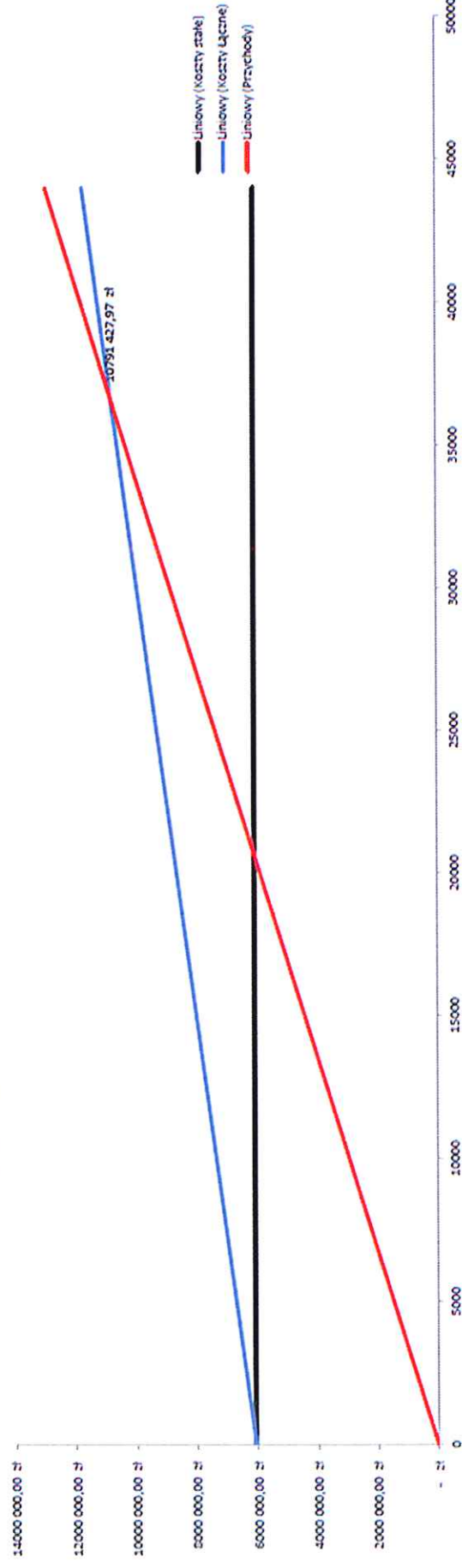
OPK OAIT



Rentowność SOR

OPK SOR		Styczeń	Luty	Marzec	Kwiecień	Maj	Czerwiec	Lipiec	Sierpień	Wrzesień	Razem
Wynik finansowy		(414 199,40) zł	(196 959,91) zł	(214 812,76) zł	(222 938,41) zł	(191 475,80) zł	(231 376,53) zł	(185 021,19) zł	(275 721,67) zł	(31 286,01) zł	(1 963 791,68) zł
Koszty stałe		677 515,32 zł	611 796,86 zł	654 011,50 zł	658 975,48 zł	657 635,31 zł	661 131,72 zł	739 958,69 zł	734 455,08 zł	673 532,27 zł	6 068 412,23 zł
	w tym pośrednie	40 818,96 zł	42 585,93 zł	45 360,89 zł	43 892,20 zł	46 541,53 zł	44 194,63 zł	65 863,23 zł	50 808,83 zł	54 021,89 zł	494 088,09 zł
		413 779,10 zł	406 546,16 zł	353 585,55 zł	331 386,34 zł	357 552,52 zł	348 059,68 zł	371 301,97 zł	331 125,07 zł	301 269,83 zł	3 194 606,22 zł
Koszty zmienne		276 084,06 zł	281 801,01 zł	249 818,91 zł	221 102,15 zł	216 982,99 zł	219 900,88 zł	263 099,77 zł	228 275,80 zł	229 157,87 zł	2 186 221,44 zł
w tym pośrednie											
Liczba leczonych		2 365	2 437	2 621	2 754	3 126	3 130	2 951	2 722	2 698	24 804
Liczba osobodni											-
Liczba łóżek		8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Liczba lekarzy		15	16	15	15	15	17	20	17	16	16
Liczba pielęgniarek		41	41	41	42	43	42	40	41	41	41
Przychód na leczonego		286,30 zł	337,05 zł	302,47 zł	278,44 zł	257,11 zł	248,50 zł	313,87 zł	290,18 zł	349,71 zł	294,28 zł
Koszt na leczonego		461,44 zł	417,87 zł	384,43 zł	359,39 zł	318,36 zł	322,43 zł	376,57 zł	391,47 zł	361,31 zł	373,45 zł
Koszt stały na leczonego		286,48 zł	251,05 zł	249,53 zł	239,06 zł	210,38 zł	211,22 zł	250,75 zł	269,82 zł	249,64 zł	244,65 zł
Koszt zmienny na leczonego		174,96 zł	166,82 zł	134,90 zł	120,33 zł	107,98 zł	111,20 zł	125,82 zł	121,65 zł	111,66 zł	128,79 zł
Przychód lekarza		45 139,67 zł	51 336,44 zł	52 852,29 zł	51 121,56 zł	53 580,80 zł	45 753,82 zł	46 311,97 zł	46 462,26 zł	58 969,76 zł	461 976,38 zł
Koszt na lekarza		72 752,96 zł	63 646,44 zł	67 173,14 zł	65 984,12 zł	66 345,86 zł	59 364,20 zł	55 583,03 zł	62 681,19 zł	60 925,13 zł	586 266,99 zł
Liczba leczonych na pielęgniarkę		57,68	59,44	63,93	65,57	72,70	74,52	73,78	66,39	65,80	602,04
Próg rentowności liczba leczonych		6 085,18	3 594,06	3 902,94	4 164,01	4 410,01	4 815,17	3 934,89	4 358,06	2 829,43	36 671,09
Próg rentowności przychody		1 742 174,38 zł	1 211 366,56 zł	1 180 536,27 zł	1 159 427,54 zł	1 133 838,09 zł	1 196 583,76 zł	1 235 056,10 zł	1 264 602,84 zł	989 477,98 zł	10 791 427,97 zł

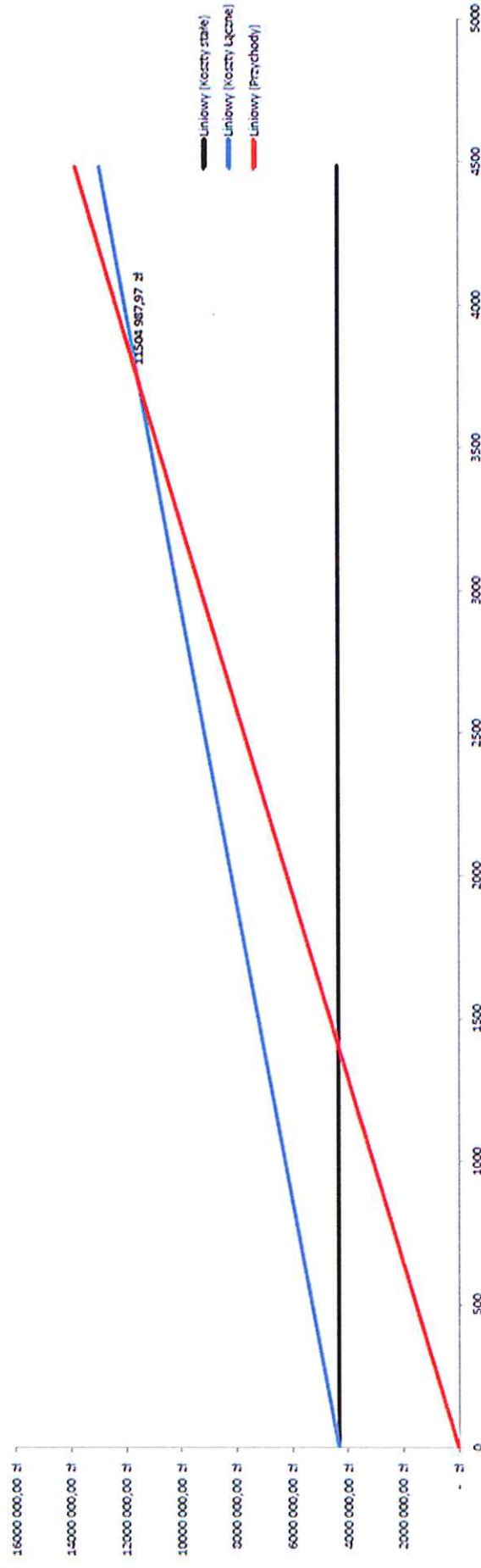
OPK SOR



Rentowność Oddziału Chirurgii

OPK CHIRURGIA		Styczeń	Luty	Marzec	Kwiecień	Maj	Czerwiec	Lipiec	Sierpień	Wrzesień	Razem
OPK numer 504-004		(242 365,40) zł	(104 963,20) zł	(237 004,72) zł	(429 768,59) zł	(65 838,01) zł	(270 153,96) zł	(319 432,14) zł	(91 284,29) zł	(416 201,48) zł	(2 177 011,79) zł
Wynik finansowy											
Koszty stałe		471 574,43 zł	446 234,99 zł	469 280,84 zł	478 679,73 zł	506 040,68 zł	488 245,25 zł	499 596,57 zł	472 121,37 zł	494 861,25 zł	4 326 575,05 zł
	w tym pośrednie	41 682,21 zł	43 905,82 zł	40 421,41 zł	45 220,76 zł	45 682,79 zł	40 782,55 zł	45 623,31 zł	42 193,99 zł	41 156,32 zł	386 869,16 zł
Koszty zmienne		348 147,02 zł	369 521,21 zł	439 682,52 zł	373 127,59 zł	376 226,03 zł	427 189,30 zł	441 381,20 zł	396 728,87 zł	394 232,18 zł	3 566 435,92 zł
	w tym pośrednie	227 968,64 zł	243 445,53 zł	289 942,54 zł	259 088,26 zł	265 792,76 zł	318 045,21 zł	293 824,65 zł	278 973,11 zł	317 720,10 zł	2 494 802,80 zł
Liczba leczonych		178	201	219	201	236	224	207	196	194	1 856
Liczba osobodni		833	846	868	987	1 014	932	827	798	792	7 897
Liczba łóżek		32	32	32	31	32	32	32	32	32	32
Liczba lekarzy		10	11	11	11	11	11	12	11	11	11
Liczba pielęgniarek		24	23	24	22	22	23	23	23	25	23
Przychód na leczonego		3 243,57 zł	3 536,28 zł	3 069,22 zł	2 089,70 zł	3 459,44 zł	2 880,72 zł	3 002,35 zł	3 967,17 zł	2 437,59 zł	3 079,74 zł
Koszt na leczonego		4 605,18 zł	4 058,49 zł	4 151,43 zł	4 237,85 zł	3 738,42 zł	4 086,76 zł	4 545,50 zł	4 432,91 zł	4 582,96 zł	4 252,70 zł
Koszt stały na leczonego		2 649,29 zł	2 220,07 zł	2 142,83 zł	2 381,49 zł	2 144,24 zł	2 179,67 zł	2 413,22 zł	2 408,78 zł	2 550,83 zł	2 331,13 zł
Koszt zmienny na leczonego		1 955,88 zł	1 838,41 zł	2 008,60 zł	1 856,36 zł	1 594,18 zł	1 907,10 zł	2 132,28 zł	2 024,13 zł	2 032,12 zł	1 921,57 zł
Przychód lekarza		57 735,61 zł	64 617,54 zł	61 105,33 zł	38 367,16 zł	74 220,79 zł	58 661,87 zł	51 790,47 zł	70 687,81 zł	42 990,18 zł	519 636,29 zł
Koszt na lekarza		81 972,15 zł	74 159,65 zł	82 651,21 zł	77 437,03 zł	80 206,06 zł	83 211,32 zł	78 409,81 zł	78 985,39 zł	80 826,68 zł	717 546,45 zł
Liczba leczonych na pielęgniarekę		7,42	8,74	9,13	9,14	10,73	9,74	9,00	8,52	7,76	79,32
Próg rentowności liczba leczonych		366,22	262,82	442,46	1 967,13	271,30	501,47	574,13	242,98	1 220,49	3 735,70
Próg rentowności przychody		1 187 851,76 zł	929 407,89 zł	1 358 000,86 zł	4 130 375,72 zł	938 536,18 zł	1 444 602,32 zł	1 723 748,83 zł	963 943,69 zł	2 975 039,23 zł	11 504 987,97 zł

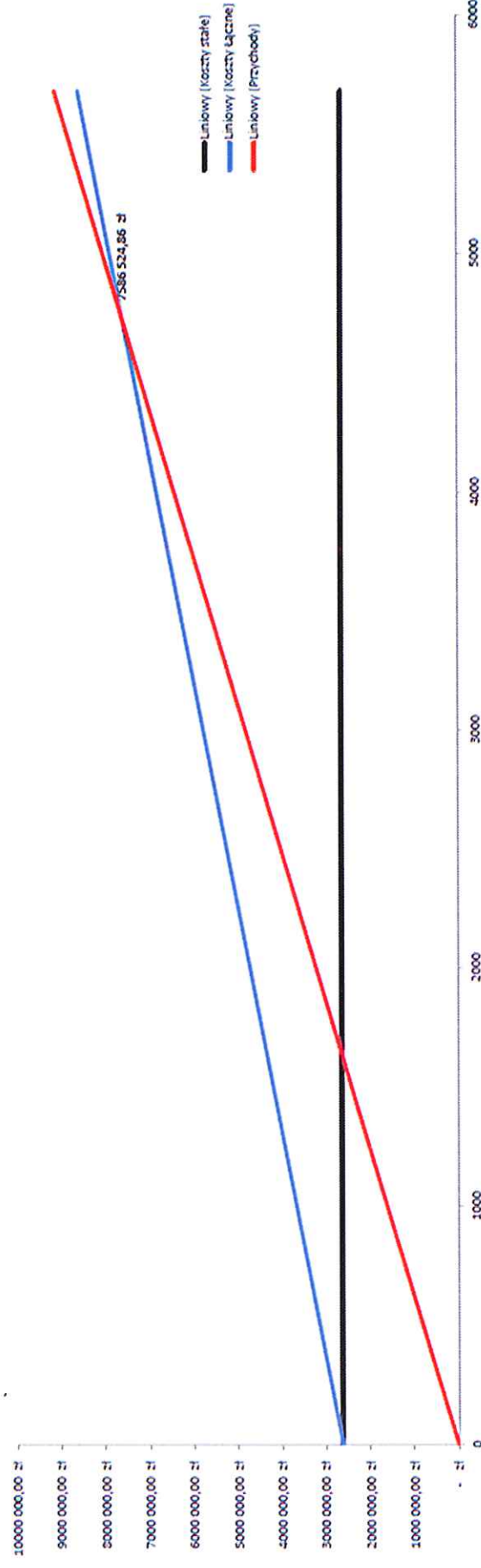
OPK CHIRURGIA



Rentowność Oddziału Urologii

OPK UROLOGIA		Styczeń	Luty	Marzec	Kwiecień	Maj	Czerwiec	Lipiec	Sierpień	Wrzesień	Razem
OPK numer 504-005											
Wynik finansowy		(260 656,81) zł	(201 964,05) zł	(133 591,02) zł	(208 883,51) zł	(119 269,54) zł	(194 754,58) zł	(85 627,84) zł	(115 744,57) zł	(290 462,90) zł	(1 610 954,82) zł
Koszty stałe		305 257,14 zł	314 787,61 zł	296 220,88 zł	253 333,59 zł	259 669,07 zł	293 484,73 zł	307 553,71 zł	297 440,10 zł	287 411,13 zł	2 615 177,96 zł
w tym pośrednie		30 424,27 zł	33 142,52 zł	29 594,89 zł	28 983,58 zł	28 499,20 zł	27 185,13 zł	31 422,83 zł	29 651,92 zł	29 214,62 zł	268 118,96 zł
Koszty zmienne		217 272,83 zł	195 962,21 zł	236 306,20 zł	205 395,42 zł	197 435,35 zł	202 582,49 zł	213 791,29 zł	187 701,18 zł	252 540,36 zł	1 908 987,33 zł
w tym pośrednie		161 751,47 zł	146 320,79 zł	168 540,72 zł	139 568,77 zł	135 827,97 zł	159 017,11 zł	160 937,67 zł	143 863,57 zł	209 743,96 zł	1 425 572,03 zł
Liczba leczonych		180	193	214	174	207	196	219	190	245	1 818
Liczba osobodni		538	522	596	541	624	571	658	506	680	5 226
Liczba łóżek		21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
Liczba lekarzy		5	5	5	5	5	5	6	5	5	5
Liczba pielęgniarek		6	16	16	15	15	15	15	15	15	14
Przychód na leczonego		1 454,85 zł	1 599,93 zł	1 864,19 zł	1 436,01 zł	1 632,05 zł	1 537,31 zł	1 989,58 zł	1 944,19 zł	1 018,32 zł	1 602,43 zł
Koszt na leczonego		2 902,94 zł	2 646,37 zł	2 488,44 zł	2 636,49 zł	2 208,23 zł	2 530,96 zł	2 380,57 zł	2 553,38 zł	2 203,88 zł	2 488,54 zł
Koszt stały na leczonego		1 695,87 zł	1 631,02 zł	1 384,21 zł	1 456,06 zł	1 254,44 zł	1 497,37 zł	1 404,35 zł	1 565,47 zł	1 173,11 zł	1 438,49 zł
Koszt zmienny na leczonego		1 207,07 zł	1 015,35 zł	1 104,23 zł	1 180,43 zł	953,79 zł	1 033,58 zł	976,22 zł	987,90 zł	1 030,78 zł	1 050,05 zł
Przychód lekarza		52 374,63 zł	61 757,15 zł	79 787,21 zł	49 973,10 zł	67 566,98 zł	60 262,53 zł	72 619,53 zł	73 879,34 zł	49 897,72 zł	571 217,74 zł
Koszt na lekarza		104 505,99 zł	102 149,96 zł	106 505,42 zł	91 749,80 zł	91 420,88 zł	99 213,44 zł	86 890,83 zł	97 028,26 zł	107 990,30 zł	887 091,23 zł
Liczba leczonych na pielęgniarekę		30,00	12,06	13,38	11,60	13,80	13,07	14,60	12,67	16,33	127,13
Próg rentowności liczba leczonych		1 231,97	538,49	389,79	991,31	382,85	582,63	303,50	311,03	(23 073,73)	4 734,40
Próg rentowności przychody		1 792 333,19 zł	861 539,33 zł	726 638,95 zł	1 423 526,14 zł	624 825,95 zł	895 680,39 zł	603 834,20 zł	604 711,60 zł	(23 496 461,91) zł	7 586 524,86 zł

OPK UROLOGIA



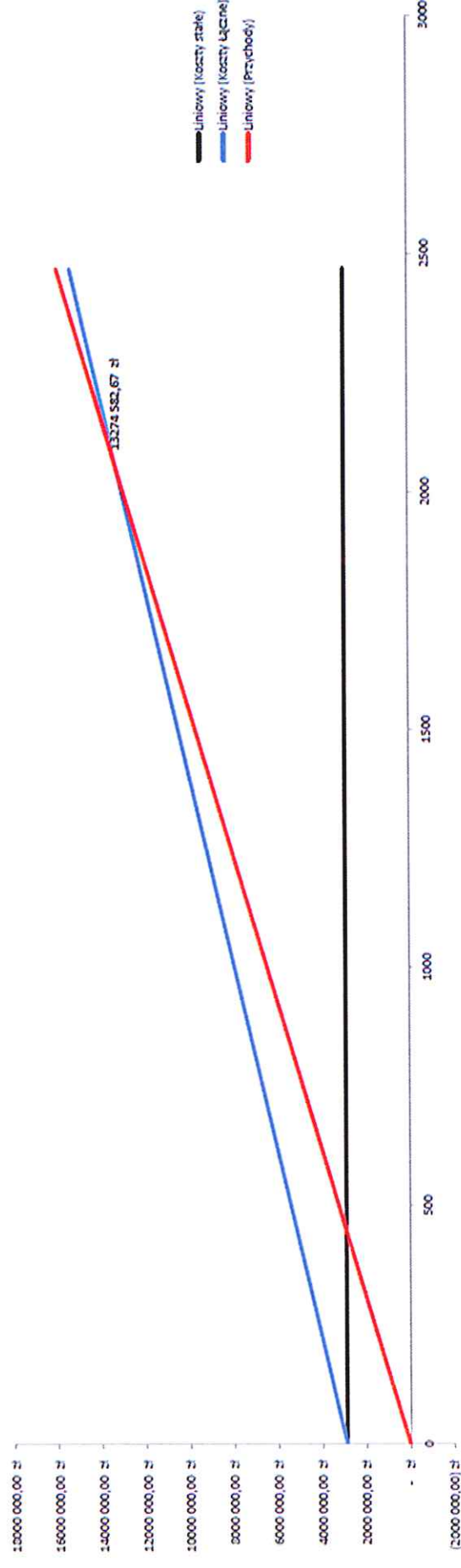
Rentowność Oddziału Ortopedii

OPK ORTOPEDIA		Styczeń	Luty	Marzec	Kwiecień	Maj	Czerwiec	Lipiec	Sierpień	Wrzesień	Razem
OPK numer 504-007		(203 253,30) zł	(318 069,19) zł	92 048,47 zł	(272 622,48) zł	(322 977,30) zł	(427 207,34) zł	(433 543,58) zł	407 341,41 zł	59 735,14 zł	(1 418 548,17) zł
Wynik finansowy											
Koszty stałe		273 409,49 zł	287 358,28 zł	331 767,41 zł	283 150,87 zł	313 751,81 zł	318 222,23 zł	400 251,20 zł	381 854,22 zł	305 611,19 zł	2 895 376,70 zł
w tym pośrednie		36 627,90 zł	43 533,11 zł	42 608,79 zł	34 270,36 zł	61 613,33 zł	38 502,66 zł	48 466,91 zł	43 437,32 zł	36 136,74 zł	385 197,12 zł
Koszty zmienne		448 339,30 zł	539 491,62 zł	619 796,46 zł	322 931,88 zł	991 677,46 zł	561 147,77 zł	680 620,13 zł	635 289,83 zł	494 769,74 zł	5 294 063,29 zł
w tym pośrednie		207 031,05 zł	240 494,41 zł	263 187,79 zł	156 140,18 zł	237 753,52 zł	245 831,69 zł	259 302,31 zł	279 022,17 zł	187 662,49 zł	2 076 425,61 zł

Liczba leczonych	106	121	131	93	125	123	129	117	104	1 049
Liczba osobodni	386	443	498	332	515	432	475	525	376	3 982
Liczba łóżek	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Liczba lekarzy	10	10	10	10	10	9	10	7	8	9
Liczba pielęgniarek	13	12	13	14	14	15	15	14	13	14
Przychód na leczonęgo	4 891,46 zł	4 204,80 zł	7 966,51 zł	3 585,60 zł	7 859,62 zł	3 676,12 zł	5 018,04 zł	12 175,09 zł	8 270,35 zł	6 454,62 zł
Koszt na leczonęgo	6 808,94 zł	6 833,47 zł	7 263,85 zł	6 517,02 zł	10 443,43 zł	7 149,35 zł	8 378,85 zł	8 693,54 zł	7 695,97 zł	7 806,90 zł
Koszt stały na leczonęgo	2 579,33 zł	2 374,86 zł	2 532,58 zł	3 044,63 zł	2 510,01 zł	2 587,17 zł	3 102,72 zł	3 263,71 zł	2 938,57 zł	2 760,13 zł
Koszt zmienny na leczonęgo	4 229,61 zł	4 458,61 zł	4 731,27 zł	3 472,39 zł	7 933,42 zł	4 562,18 zł	5 276,13 zł	5 429,83 zł	4 757,40 zł	5 046,77 zł
Przychód lekarza	51 849,45 zł	50 878,07 zł	104 361,23 zł	33 346,04 zł	98 245,20 zł	50 240,30 zł	64 732,78 zł	203 497,92 zł	107 514,51 zł	735 966,50 zł
Koszt na lekarza	72 174,78 zł	82 684,99 zł	95 156,39 zł	60 608,29 zł	130 542,93 zł	97 707,78 zł	108 087,13 zł	145 306,29 zł	100 047,62 zł	890 156,52 zł
Liczba leczonych na pielęgniarekę	8,15	10,08	10,08	6,64	8,93	8,20	8,60	8,36	8,00	77,13

Prześ rentowności liczba leczonych	413,10	(1 132,18)	102,55	2 501,15	(4 251,15)	(359,14)	(1 550,88)	56,61	87,00	2 056,60
Prześ rentowności przychody	2 020 652,98 zł	(4 760 599,73) zł	816 950,42 zł	8 968 094,26 zł	(33 412 434,88) zł	(1 320 255,68) zł	(7 782 372,89) zł	689 240,75 zł	719 484,70 zł	13 274 582,67 zł

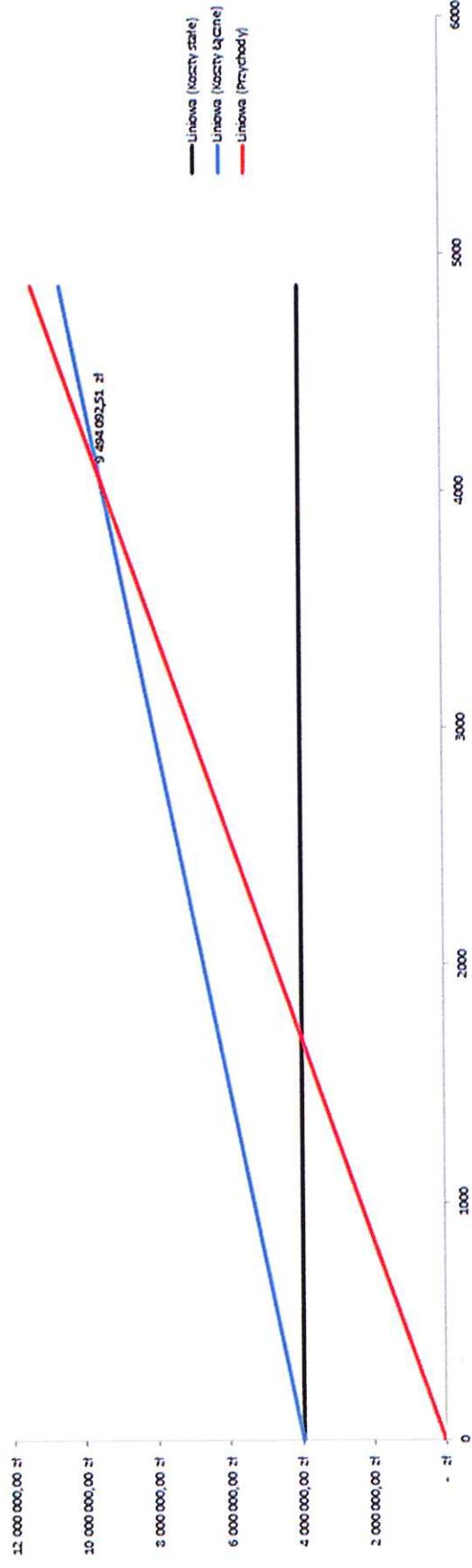
OPK ORTOPEDIA



Rentowność Oddziału Ginekologiczno-Położniczego

OPK GINEKOLOGIJCZNO-POŁOŻNICZY											
OPK numer 504-009											
Wynik finansowy											
	Styczeń	Luży	Marzec	Kwiecień	Maj	Czerwiec	Lipiec	Sierpień	Wrzesień	Razem	
	(345 117,69) zł	(223 773,57) zł	(329 355,34) zł	(354 658,31) zł	(235 081,96) zł	(260 823,49) zł	(332 188,21) zł	(50 666,64) zł	(111 566,81) zł	(2 243 232,02) zł	
Koszty stałe	462 969,12 zł	418 357,79 zł	441 860,55 zł	441 919,96 zł	445 472,95 zł	426 923,07 zł	435 535,73 zł	458 408,32 zł	423 736,29 zł	3 955 183,78 zł	
w tym pośrednie	48 587,63 zł	49 367,30 zł	47 624,42 zł	51 035,23 zł	48 710,53 zł	43 502,96 zł	46 652,36 zł	46 262,03 zł	44 484,75 zł	426 227,21 zł	
Koszty zmienne	237 161,02 zł	224 161,61 zł	305 365,10 zł	278 776,53 zł	271 131,27 zł	268 555,01 zł	268 592,14 zł	264 322,00 zł	279 382,59 zł	2 397 447,27 zł	
w tym pośrednie	177 504,20 zł	171 868,99 zł	214 466,14 zł	195 770,90 zł	198 131,85 zł	199 255,11 zł	202 334,11 zł	199 296,27 zł	217 037,70 zł	1 775 665,27 zł	
Liczba leczonych	171	168	208	192	190	216	212	174	224	1 755	
Liczba osobodni	589	547	758	644	661	747	674	702	820	6 142	
Liczba łózek	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	
Liczba lekarzy	10	10	10	10	10	11	10	10	10	10	
Liczba pielęgniarek	32	31	31	34	34	34	34	34	35	33	
Przychód na leczonęgo	2 076,10 zł	2 492,53 zł	2 008,99 zł	1 906,45 zł	2 534,33 zł	2 012,29 zł	1 754,43 zł	3 862,43 zł	2 640,86 zł	2 341,54 zł	
Koszt na leczonęgo	4 094,33 zł	3 824,52 zł	3 592,43 zł	3 753,63 zł	3 771,60 zł	3 219,81 zł	3 321,36 zł	4 153,62 zł	3 138,92 zł	3 619,73 zł	
Koszt stały na leczonęgo	2 707,42 zł	2 490,22 zł	2 124,33 zł	2 301,67 zł	2 344,59 zł	1 976,50 zł	2 054,41 zł	2 634,53 zł	1 891,68 zł	2 253,67 zł	
Koszt zmienny na leczonęgo	1 386,91 zł	1 334,30 zł	1 468,10 zł	1 451,96 zł	1 427,01 zł	1 243,31 zł	1 266,94 zł	1 519,09 zł	1 247,24 zł	1 366,07 zł	
Przychód lekarza	35 501,25 zł	41 874,58 zł	41 787,03 zł	36 603,82 zł	48 152,23 zł	39 514,05 zł	37 193,97 zł	67 206,37 zł	59 155,21 zł	406 871,19 zł	
Koszt na lekarza	70 013,01 zł	64 251,94 zł	74 722,57 zł	72 069,65 zł	71 660,42 zł	63 225,28 zł	70 412,79 zł	72 273,03 zł	70 311,89 zł	628 973,37 zł	
Liczba leczonych na pielęgniarekę	5,34	5,42	6,71	5,65	5,59	6,35	6,24	5,12	6,40	52,54	
Prog. rentowność/ liczba leczonych	671,76	361,20	816,91	972,35	402,30	555,18	893,43	195,62	304,06	4 054,64	
Prog. rentowność/ przychody	1 394 635,62 zł	900 307,23 zł	1 641 172,04 zł	1 853 730,45 zł	1 019 554,79 zł	1 117 185,68 zł	1 567 459,11 zł	755 575,40 zł	802 967,92 zł	9 494 092,51 zł	

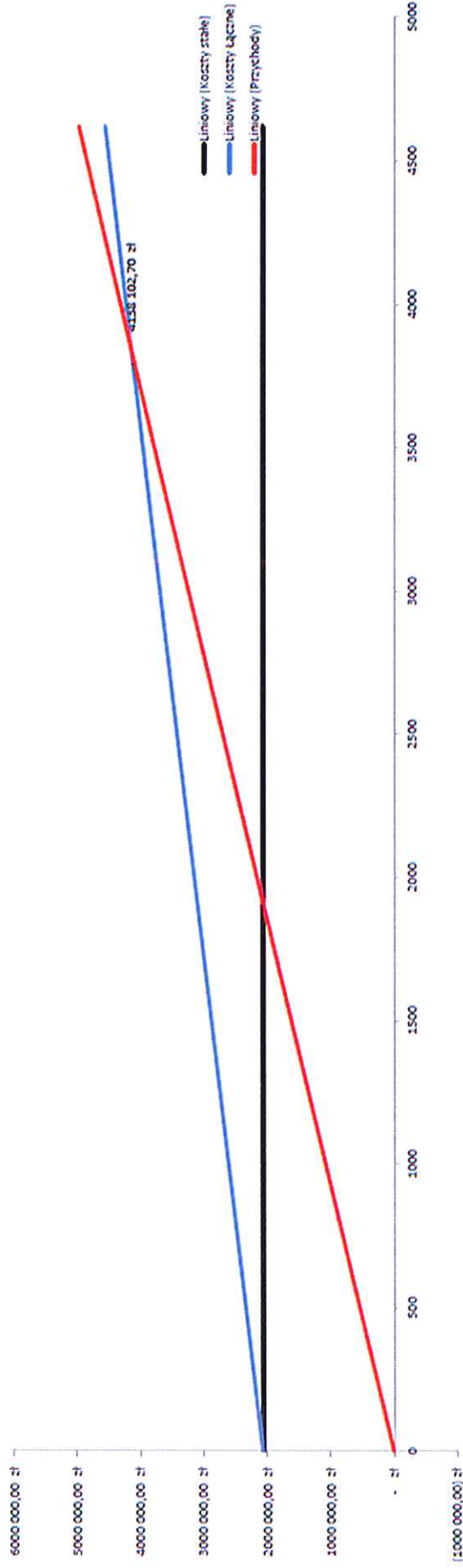
OPK GINEKOLOGIJCZNO-POŁOŻNICZY



Rentowność Oddziału Okulistyki

OPK OKULISTYKA		Sierpień	Luty	Marzec	Kwiecień	Maj	Czerwiec	Lipiec	Sierpień	Wrzesień	Razem
OPK numer 504-015		(257 939,86) zł	(78 369,34) zł	(63 830,28) zł	(223 853,99) zł	77 354,47 zł	84 626,62 zł	(202 225,55) zł	45 110,51 zł	(144 658,27) zł	(763 785,69) zł
Wynik finansowy											
Koszty stałe		259 076,02 zł	339 439,69 zł	218 238,50 zł	211 424,38 zł	225 638,39 zł	225 749,64 zł	236 922,85 zł	215 279,35 zł	234 057,97 zł	2 065 816,79 zł
	w tym pośrednie	28 425,03 zł	28 980,85 zł	23 775,27 zł	25 517,26 zł	23 924,68 zł	24 997,13 zł	27 400,93 zł	23 776,24 zł	26 420,57 zł	233 217,96 zł
Koszty zmienne		138 465,68 zł	130 323,29 zł	116 179,70 zł	123 477,88 zł	100 151,05 zł	176 524,70 zł	195 098,37 zł	133 262,09 zł	192 625,56 zł	1 306 108,42 zł
	w tym pośrednie	9 952,37 zł	14 180,28 zł	10 081,74 zł	15 595,39 zł	15 747,17 zł	15 894,74 zł	22 591,84 zł	14 425,01 zł	25 952,55 zł	144 431,09 zł
Liczba leczonych		139	247	247	251	306	353	311	271	300	2 425
Liczba osobodni		30	40	62	70	106	81	84	49	77	599
Liczba łóżek		14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Liczba lekarzy		9	7	8	9	9	9	9	8	8	8
Liczba pielęgniarek		10	10	10	10	11	11	11	11	10	11
Przychód na leczonego		1 004,33 zł	1 179,73 zł	1 095,50 zł	442,42 zł	1 317,43 zł	1 379,32 zł	738,89 zł	1 452,59 zł	940,08 zł	1 075,52 zł
Koszt na leczonego		2 860,01 zł	1 497,02 zł	1 553,92 zł	1 334,27 zł	1 064,64 zł	1 139,59 zł	1 389,14 zł	1 386,13 zł	1 422,28 zł	1 390,48 zł
Koszt stały na leczonego		1 863,86 zł	969,39 zł	883,56 zł	842,33 zł	737,35 zł	639,52 zł	761,81 zł	794,39 zł	780,19 zł	851,88 zł
Koszt zmienny na leczonego		996,16 zł	527,62 zł	470,36 zł	491,94 zł	327,29 zł	500,07 zł	627,33 zł	491,74 zł	642,09 zł	538,60 zł
Przychód lekarza		15 511,32 zł	41 627,66 zł	33 823,49 zł	12 338,71 zł	44 782,66 zł	54 100,11 zł	25 532,85 zł	49 206,49 zł	35 253,16 zł	310 492,80 zł
Koszt na lekarza		44 171,30 zł	52 823,28 zł	41 802,28 zł	37 211,37 zł	36 197,72 zł	44 697,15 zł	48 002,36 zł	43 567,68 zł	53 335,44 zł	401 419,67 zł
Liczba leczonych na pielęgniarkę		13,90	24,70	24,70	25,10	27,82	32,09	28,27	24,64	30,00	230,95
Próg rentowności liczba leczonych		31 695,86	367,18	349,11	(4 269,44)	227,88	256,75	2 123,59	224,05	785,43	3 847,53
Próg rentowności przychody		31 833 094,89 zł	433 172,23 zł	382 445,32 zł	(1 885 903,42) zł	300 209,90 zł	354 143,44 zł	1 569 108,98 zł	325 454,82 zł	738 372,27 zł	4 138 102,70 zł

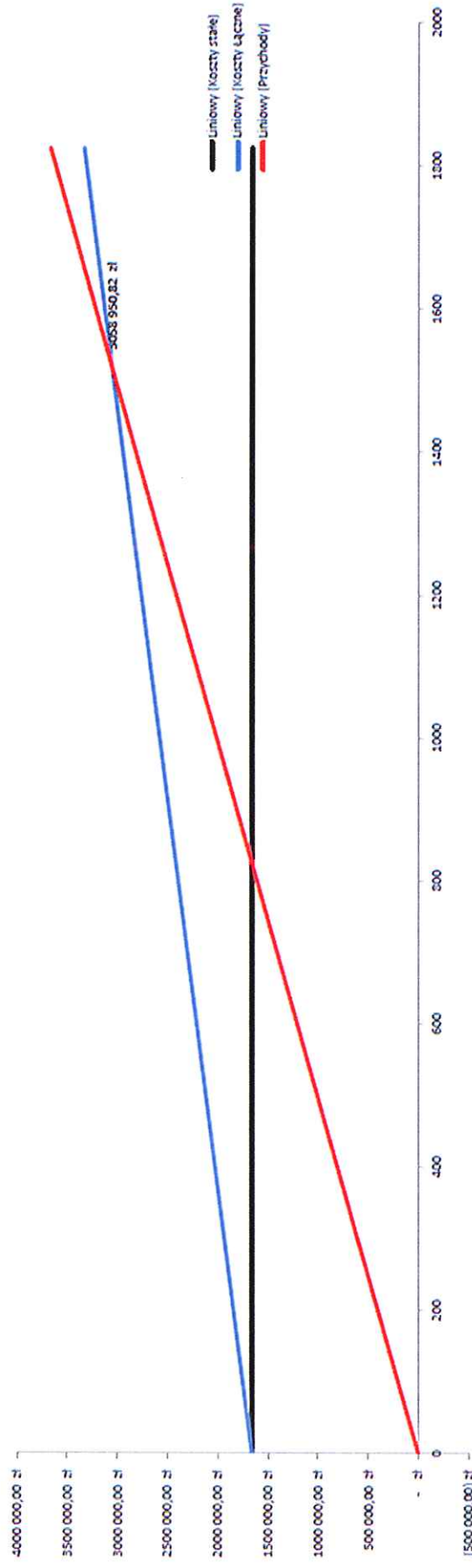
OPK OKULISTYKA



Rentowność Oddziału Otolaryngologii

OPK LARYNGOLOGIA		Styczeń	Luty	Marzec	Kwiecień	Maj	Czerwiec	Lipiec	Sierpień	Wrzesień	Razem
OPK numer 504-016											
Wynik finansowy		(128 416,50) zł	(46 684,32) zł	(152 805,37) zł	(76 953,17) zł	8 269,28 zł	(121 835,91) zł	(115 611,53) zł	(17 417,24) zł	(73 506,80) zł	(724 961,56) zł
Koszty stałe		142 219,57 zł	175 553,13 zł	230 505,47 zł	182 365,59 zł	185 328,38 zł	207 552,91 zł	179 531,93 zł	171 797,25 zł	187 643,78 zł	1 662 298,01 zł
w tym pośrednie		15 174,76 zł	18 441,29 zł	15 554,78 zł	17 877,03 zł	16 010,00 zł	15 985,49 zł	15 817,06 zł	15 183,40 zł	15 217,02 zł	148 260,83 zł
Koszty zmienne		80 637,47 zł	80 734,03 zł	85 744,99 zł	85 688,14 zł	67 725,45 zł	83 757,83 zł	103 621,59 zł	105 298,02 zł	94 336,94 zł	787 544,46 zł
w tym pośrednie		35 833,96 zł	42 237,29 zł	52 579,23 zł	48 881,33 zł	47 981,71 zł	49 672,99 zł	62 327,24 zł	69 739,32 zł	66 929,51 zł	476 182,58 zł
Liczba leczonych		49	88	80	92	122	97	126	99	104	857
Liczba osobodni		123	178	154	202	260	198	202	218	221	1 756
Liczba łóżek		11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Liczba lekarzy		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Liczba pielęgniarek		7	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Przychód na leczonego		1 927,36 zł	2 381,95 zł	2 045,06 zł	2 077,18 zł	2 141,99 zł	1 745,10 zł	1 329,70 zł	2 623,01 zł	2 004,56 zł	2 012,70 zł
Koszt na leczonego		4 548,10 zł	2 912,35 zł	3 953,13 zł	2 913,63 zł	2 074,21 zł	3 001,14 zł	2 247,25 zł	2 798,94 zł	2 711,35 zł	2 858,63 zł
Koszt stały na leczonego		2 902,44 zł	1 994,92 zł	2 881,32 zł	1 983,23 zł	1 519,09 zł	2 137,66 zł	1 424,86 zł	1 735,33 zł	1 804,27 zł	1 939,67 zł
Koszt zmienny na leczonego		1 645,66 zł	917,43 zł	1 071,81 zł	931,39 zł	555,13 zł	863,48 zł	822,39 zł	1 063,62 zł	907,09 zł	918,96 zł
Przychód lekarza		23 610,14 zł	52 400,71 zł	40 861,27 zł	47 775,14 zł	65 330,78 zł	42 318,71 zł	41 895,50 zł	64 919,51 zł	52 118,48 zł	431 220,23 zł
Koszt na lekarza		55 714,26 zł	64 071,79 zł	79 062,62 zł	67 013,43 zł	63 263,46 zł	72 777,89 zł	70 788,98 zł	69 273,82 zł	70 495,18 zł	612 460,62 zł
Liczba leczonych na pielęgniarekę		7,00	11,00	10,00	11,50	15,25	12,13	15,75	12,38	13,00	107,13
Prog rentowności liczba leczonych		504,87	119,88	237,33	159,16	116,79	235,20	353,89	110,17	170,98	1 519,83
Prog rentowności przychody		973 065,63 zł	285 534,06 zł	484 876,95 zł	330 607,78 zł	250 161,02 zł	410 440,36 zł	470 571,79 zł	288 975,05 zł	342 735,85 zł	3 058 950,82 zł

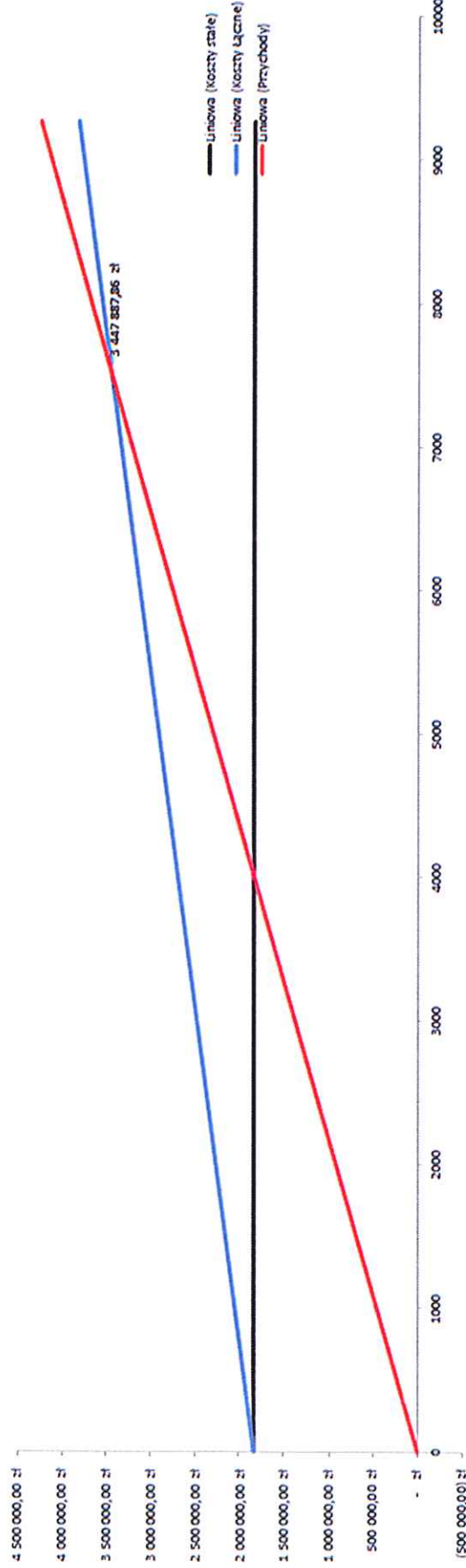
OPK LARYNGOLOGIA



Rentowność Stacji Dializ

OPK STACJA DIALIZ		Styczeń	Luty	Marzec	Kwiecień	Maj	Czerwiec	Lipiec	Sierpień	Wrzesień	Razem
OPK numer 504-089		(8 716,30) zł	98 316,11 zł	(34 212,17) zł	33 980,80 zł	(11 213,78) zł	113,61 zł	(12 519,90) zł	14 465,38 zł	(30 524,30) zł	49 689,45 zł
Wynik finansowy											
Koszty stałe		192 931,33 zł	180 489,50 zł	191 899,74 zł	200 268,15 zł	192 788,89 zł	191 071,12 zł	216 115,52 zł	234 954,27 zł	238 157,24 zł	1 838 675,76 zł
	w tym pośrednie	25 813,38 zł	26 593,79 zł	25 153,09 zł	26 368,46 zł	24 257,61 zł	22 806,54 zł	25 986,19 zł	25 888,72 zł	26 598,65 zł	229 466,43 zł
Koszty zmienne		191 073,10 zł	182 769,24 zł	212 720,22 zł	183 738,67 zł	169 404,97 zł	185 664,02 zł	183 258,15 zł	166 342,86 zł	177 729,16 zł	1 652 700,39 zł
	w tym pośrednie	28 311,72 zł	22 744,53 zł	22 039,03 zł	31 809,76 zł	20 744,75 zł	27 544,45 zł	29 893,94 zł	24 620,12 zł	29 703,82 zł	237 412,12 zł
Liczba leczonych		870	785	926	934	897	890	810	788	818	7 718
Liczba osobodni		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Liczba łózek		11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Liczba lekarzy		6	6	6	6	6	6	5	4	5	6
Liczba pielęgniarek		13	13	14	14	14	14	14	14	14	14
Przychód na leczonego		431,37 zł	587,99 zł	400,01 zł	447,52 zł	391,28 zł	423,43 zł	477,60 zł	527,62 zł	471,10 zł	458,81 zł
Koszt na leczonego		441,38 zł	462,75 zł	436,95 zł	411,14 zł	403,78 zł	423,30 zł	493,05 zł	509,26 zł	508,42 zł	452,37 zł
Koszt stały na leczonego		221,76 zł	229,92 zł	207,24 zł	214,42 zł	214,93 zł	214,69 zł	266,81 zł	298,17 zł	291,15 zł	238,23 zł
Koszt zmienny na leczonego		219,62 zł	232,83 zł	229,72 zł	196,72 zł	188,86 zł	208,61 zł	226,24 zł	211,10 zł	217,27 zł	214,14 zł
Przychód lekarza		62 548,02 zł	76 929,14 zł	61 734,63 zł	69 664,60 zł	58 496,68 zł	62 808,13 zł	77 370,75 zł	103 940,63 zł	77 072,42 zł	643 830,11 zł
Koszt na lekarza		64 000,74 zł	60 543,12 zł	67 436,66 zł	64 001,14 zł	60 365,64 zł	62 789,19 zł	79 874,73 zł	100 324,28 zł	83 177,28 zł	634 795,66 zł
Liczba leczonych na pielęgniarekę		66,92	60,38	66,14	66,71	64,07	63,57	57,86	56,29	58,43	559,28
Próg rentowności liczba leczonych		911,16	508,18	1 126,91	798,51	952,40	889,47	859,81	742,30	938,25	7 514,91
Próg rentowności przychody		393 045,23 zł	298 808,24 zł	450 772,11 zł	357 953,18 zł	372 656,03 zł	376 624,81 zł	410 642,94 zł	391 649,83 zł	442 014,52 zł	3 447 887,86 zł

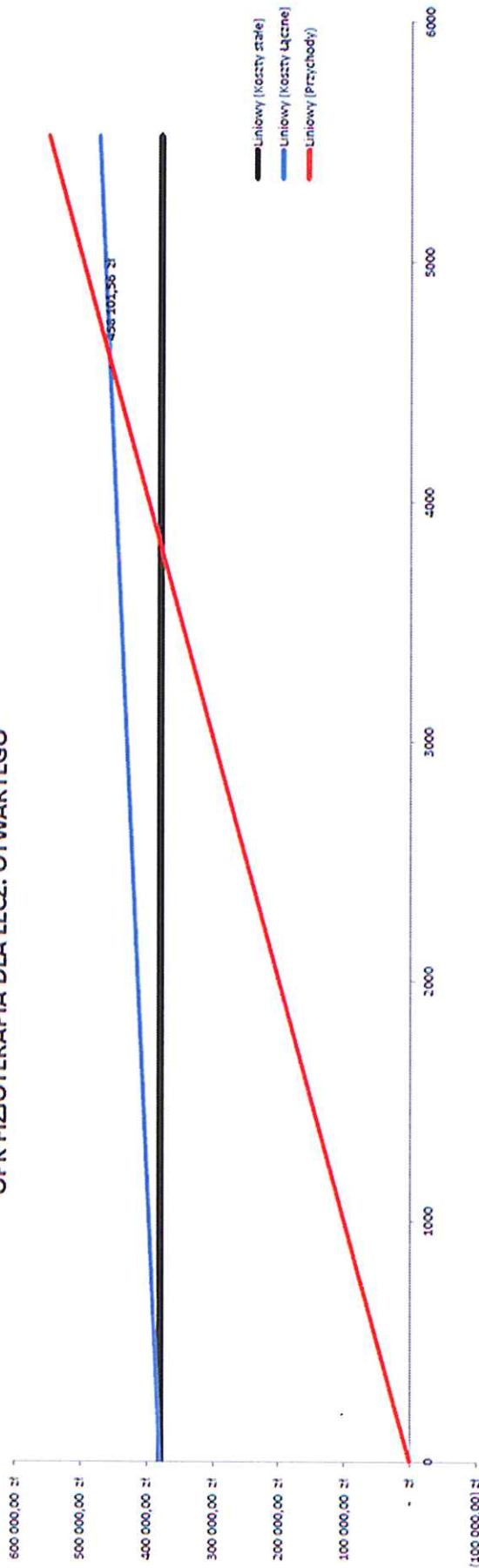
OPK STACJA DIALIZ



Rentowność Działu Fizjoterapii

OPK FIZJOTERAPIA DLA LECZ. OTWARTEGO											
Wynik finansowy	Styczeń (9 371,86) zł	Luty (9 222,81) zł	Marzec (5 845,29) zł	Kwiecień (9 801,52) zł	Maj (5 965,90) zł	Czerwiec (9 824,42) zł	Lipiec (21 967,15) zł	Sierpień (7 619,49) zł	Wrzesień (4 447,56) zł	Razem (84 066,00) zł	
Koszty stałe	37 669,92 zł	37 880,55 zł	37 135,70 zł	36 210,93 zł	38 133,56 zł	38 228,58 zł	52 712,27 zł	50 726,91 zł	51 071,57 zł	379 769,99 zł	
w tym pośrednie	5 872,82 zł	5 896,16 zł	5 914,67 zł	5 380,53 zł	5 587,87 zł	5 391,24 zł	8 751,03 zł	6 737,09 zł	7 284,81 zł	56 826,22 zł	
Koszty zmienne	6 563,32 zł	7 442,73 zł	6 670,24 zł	4 919,07 zł	8 320,81 zł	6 913,51 zł	8 124,97 zł	6 694,06 zł	5 343,56 zł	60 992,07 zł	
w tym pośrednie	53,90 zł	55,67 zł	90,67 zł	58,76 zł	84,45 zł	71,78 zł	103,53 zł	128,98 zł	90,88 zł	738,62 zł	
Liczba leczonych	310	419	435	266	372	402	350	336	414	3 584	
Liczba osobodni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Liczba fotek	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Liczba fizjoterapeutów	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Liczba techników fizjoterapii	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Przychód na leczonego	112,46 zł	86,16 zł	87,27 zł	117,78 zł	108,84 zł	87,85 zł	111,06 zł	148,22 zł	125,53 zł	99,52 zł	
Koszt na leczonego	142,69 zł	108,17 zł	100,70 zł	154,62 zł	124,88 zł	112,29 zł	173,82 zł	170,90 zł	136,27 zł	122,98 zł	
Koszt stały na leczonego	121,52 zł	90,41 zł	85,37 zł	136,13 zł	102,51 zł	95,10 zł	150,61 zł	150,97 zł	123,36 zł	105,96 zł	
Koszt zmienny na leczonego	21,17 zł	17,76 zł	15,33 zł	18,49 zł	22,37 zł	17,20 zł	23,21 zł	19,92 zł	12,91 zł	17,02 zł	
Przychód fizjoterapeuty	6 972,28 zł	7 220,09 zł	7 592,13 zł	6 265,70 zł	8 097,65 zł	7 063,53 zł	7 774,02 zł	9 960,30 zł	10 393,51 zł	71 339,21 zł	
Koszt na fizjoterapeute	8 846,65 zł	9 064,66 zł	8 761,19 zł	8 226,00 zł	9 290,83 zł	9 028,42 zł	12 167,45 zł	11 484,19 zł	11 383,03 zł	88 152,41 zł	
Liczba leczonych na technika fizjoterapii	155,00	209,50	217,50	133,00	186,00	201,00	175,00	168,00	207,00	1 792,00	
Próg rentowności liczba leczonych	412,67	553,85	516,26	364,72	440,99	541,04	600,07	395,39	453,49	4 602,90	
Próg rentowności przychody	46 406,91 zł	47 719,55 zł	45 051,99 zł	42 955,65 zł	47 997,33 zł	47 533,33 zł	66 642,47 zł	58 604,18 zł	56 924,86 zł	458 101,56 zł	

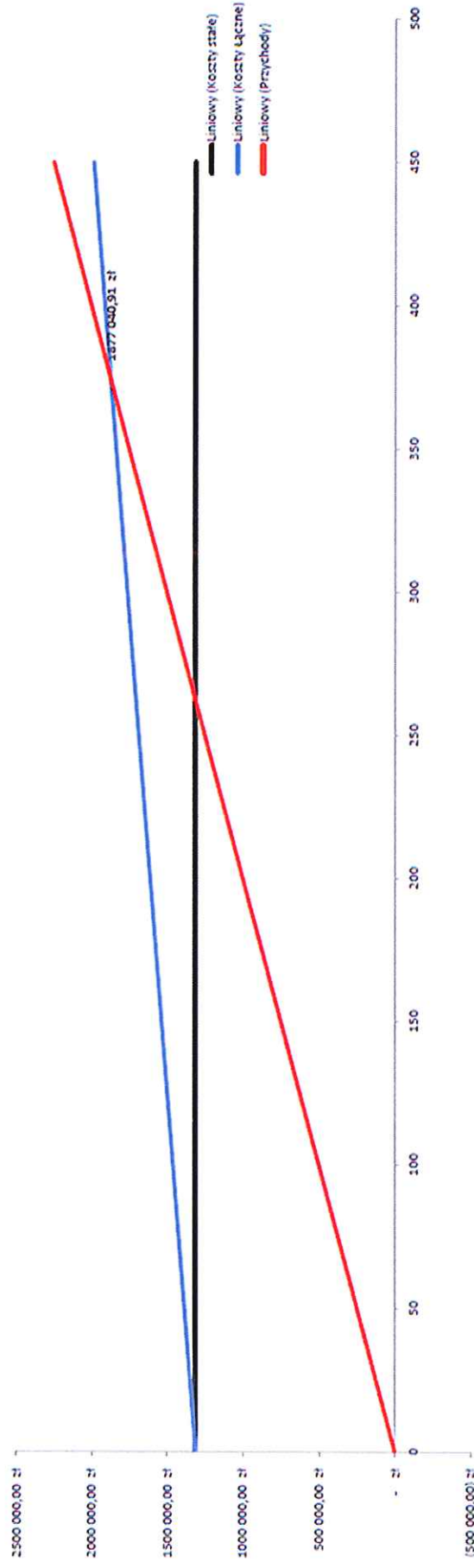
OPK FIZJOTERAPIA DLA LECZ. OTWARTEGO



Rentowność Zakładu Opiekuńczo-Leczniczego

OPK ZAKŁAD OPIEKUŃCZO-LECZNICZY											
Wynik finansowy	Styczeń	Luty	Marzec	Kwiecień	Maj	Czerwiec	Lipiec	Sierpień	Wrzesień	Razem	
	(37 657,16) zł	(50 640,33) zł	(91 491,18) zł	25 501,37 zł	(38 415,42) zł	(12 846,35) zł	(13 384,40) zł	(5 257,31) zł	(16 451,55) zł	(240 642,33) zł	
Koszty stałe	134 451,98 zł	126 311,51 zł	129 269,33 zł	122 493,79 zł	138 134,12 zł	144 123,28 zł	166 810,23 zł	176 617,87 zł	173 427,66 zł	1 311 639,77 zł	
w tym pośrednie	19 057,83 zł	21 090,76 zł	19 318,07 zł	18 215,10 zł	20 850,60 zł	19 647,58 zł	26 978,66 zł	23 814,36 zł	22 413,96 zł	191 386,90 zł	
Koszty zmienne	49 674,90 zł	64 172,09 zł	49 894,23 zł	43 963,36 zł	46 040,48 zł	51 233,47 zł	51 629,27 zł	58 090,17 zł	46 970,84 zł	461 668,81 zł	
w tym pośrednie	10 714,02 zł	9 454,61 zł	6 423,81 zł	9 466,14 zł	10 805,32 zł	11 809,08 zł	15 447,52 zł	16 885,27 zł	11 800,36 zł	102 806,13 zł	
Liczba leczonych	26	30	30	31	36	38	40	36	41	306	
Liczba osobodni	745	665	676	772	871	907	1 040	1 067	975	7 718	
Liczba łóżek	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	
Liczba lekarzy	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Liczba pielęgniarek	13	13	14	14	14	13	13	14	14	14	
Przychód na leczonogo	5 633,45 zł	4 994,40 zł	2 922,41 zł	6 192,21 zł	4 048,87 zł	4 802,91 zł	5 126,38 zł	6 373,63 zł	4 974,32 zł	5 008,71 zł	
Koszt na leczonogo	7 081,80 zł	6 802,99 zł	5 972,12 zł	5 369,59 zł	5 115,96 zł	5 140,87 zł	5 460,99 zł	6 519,67 zł	5 375,57 zł	5 795,13 zł	
Koszt stały na leczonogo	5 171,23 zł	4 511,13 zł	4 308,98 zł	3 951,41 zł	3 837,06 zł	3 792,72 zł	4 170,26 zł	4 906,05 zł	4 229,94 zł	4 286,40 zł	
Koszt zmienny na leczonogo	1 910,57 zł	2 291,86 zł	1 663,14 zł	1 418,17 zł	1 278,90 zł	1 348,25 zł	1 290,73 zł	1 613,62 zł	1 145,63 zł	1 508,72 zł	
Przychód lekarza	146 469,72 zł	139 843,27 zł	87 672,38 zł	191 958,52 zł	145 759,18 zł	182 510,40 zł	205 055,10 zł	229 450,73 zł	203 946,95 zł	1 532 666,25 zł	
Koszt na lekarza	184 126,88 zł	190 483,60 zł	179 163,56 zł	166 457,15 zł	184 174,60 zł	195 356,75 zł	218 439,50 zł	234 708,04 zł	220 398,50 zł	1 773 308,58 zł	
Liczba leczonych na pielęgniarekę	2,00	2,15	2,14	2,21	2,57	2,92	3,08	2,57	2,93	22,17	
Próg rentowności liczba leczonych	36,12	46,74	102,65	25,66	49,87	41,72	43,49	37,10	45,30	374,76	
Próg rentowności przychody	203 452,46 zł	233 428,56 zł	299 997,48 zł	158 881,73 zł	201 911,14 zł	200 370,30 zł	222 843,48 zł	236 490,24 zł	225 321,18 zł	1 877 040,91 zł	

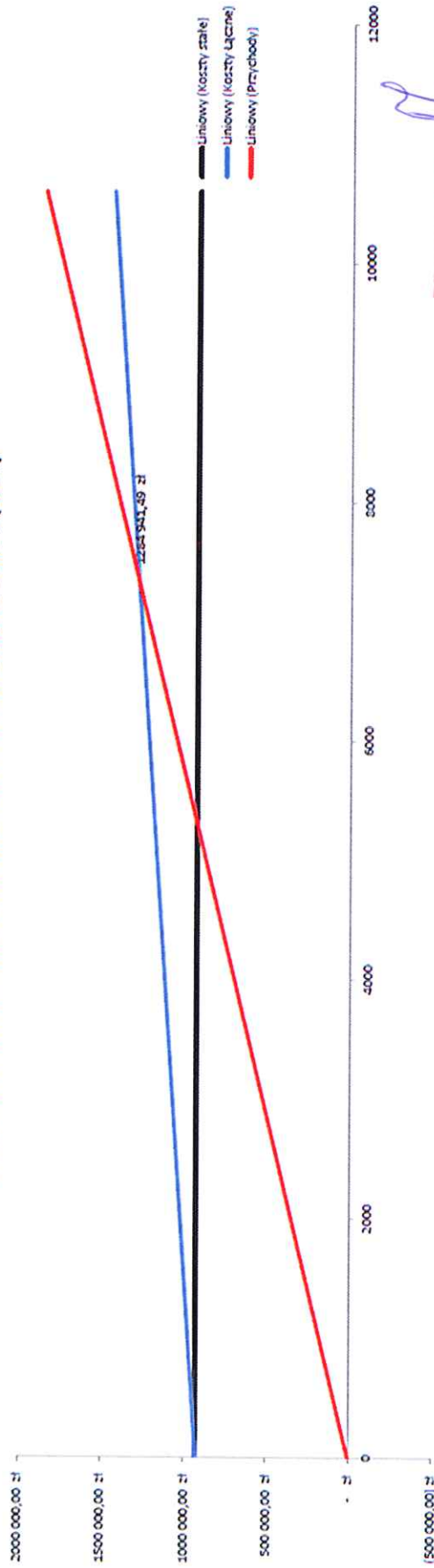
OPK ZAKŁAD OPIEKUŃCZO-LECZNICZY



Rentowność Poradni Nocnej i Świątecznej Opieki Zdrowotnej

OPK PORADNIA NOCNEJ I ŚWIĄTECZNEJ OPIEKI ZDROWOTNEJ (NOL)		Styczeń	lut	Marzec	Kwiecień	Maj	Czerwiec	Lipiec	Sierpień	Wrzesień	Razem
OPK numer 500-023		15 053,15 zł	38 010,43 zł	35 191,03 zł	23 552,44 zł	15 819,62 zł	26 133,24 zł	24 217,85 zł	26 907,92 zł	(16 752,46) zł	188 133,22 zł
Wynik finansowy											
Koszty stałe		102 258,76 zł	87 072,45 zł	85 305,05 zł	99 049,89 zł	108 034,23 zł	96 208,65 zł	101 690,87 zł	99 314,67 zł	147 371,46 zł	926 306,03 zł
w tym pośrednie		8 788,52 zł	9 044,96 zł	7 674,38 zł	9 230,25 zł	9 192,66 zł	7 911,79 zł	8 344,65 zł	8 007,37 zł	9 990,75 zł	78 195,33 zł
Koszty zmienne		47 240,60 zł	47 757,97 zł	48 002,83 zł	47 992,22 zł	48 946,41 zł	48 380,44 zł	47 901,76 zł	48 456,17 zł	46 796,10 zł	431 474,50 zł
w tym pośrednie		312,42 zł	474,90 zł	199,70 zł	581,81 zł	625,44 zł	95,51 zł	118,13 zł	403,06 zł	144,77 zł	2 965,74 zł
Liczba leczonych		794	625	919	878	1 130	1 140	1 126	1 117	1 095	8 824
Liczba ożobodni											-
Liczba łózek											-
Liczba lekarzy		11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Liczba pielęgniarek		8	8	8	8	15	8	8	9	9	9
Przychód na leczonęgo		207,24 zł	276,55 zł	183,35 zł	194,30 zł	152,92 zł	149,76 zł	154,36 zł	156,38 zł	162,02 zł	175,19 zł
Koszt na leczonęgo		188,29 zł	215,73 zł	145,06 zł	167,47 zł	138,92 zł	136,83 zł	132,85 zł	132,29 zł	177,32 zł	153,87 zł
Koszt stały na leczonęgo		118,79 zł	139,32 zł	92,82 zł	112,81 zł	95,61 zł	84,39 zł	90,31 zł	88,91 zł	134,59 zł	104,98 zł
Koszt zmienny na leczonęgo		59,50 zł	76,41 zł	52,23 zł	54,66 zł	43,32 zł	42,44 zł	42,54 zł	43,38 zł	42,74 zł	48,90 zł
Przychód lekarza		14 959,32 zł	15 712,80 zł	15 318,08 zł	15 508,60 zł	15 709,11 zł	15 520,21 zł	15 800,95 zł	15 879,89 zł	16 128,65 zł	140 537,61 zł
Koszt na lekarza		13 590,85 zł	12 257,31 zł	12 118,90 zł	13 367,46 zł	14 270,97 zł	13 144,46 zł	13 599,33 zł	13 433,71 zł	17 651,60 zł	123 434,59 zł
Liczba leczonych na pielęgniarekę		59,25	78,13	114,88	109,75	75,33	142,50	140,75	124,11	121,67	980,44
Prog rentowności liczba leczonych		682,12	435,07	650,60	709,33	985,67	886,49	909,42	878,88	1 235,44	7 334,38
Prog rentowności przychody		143 437,57 zł	120 317,63 zł	119 283,59 zł	137 832,60 zł	150 728,81 zł	134 254,63 zł	140 378,99 zł	137 441,03 zł	200 169,37 zł	1 284 941,49 zł

OPK PORADNIA NOCNEJ I ŚWIĄTECZNEJ OPIEKI ZDROWOTNEJ (NOL)



PRZEWODNICZĄCY RADY

Mariusz Pasiek