

Samodzielny Publiczny
Zakład Opieki Zdrowotnej w Mońkach
19-100 Mońki, Al. Niepodległości 9
tel. 857278130, 668877590, fax 857278135
NIP 546-11-93-353, REG 050652956
Nr księgi rejestrowej 000000010647

PROGRAM NAPRAWCZY

SAMODZIELNEGO PUBLICZNEGO ZAKŁADU OPIEKI ZDROWOTNEJ W MOŃKACH

na lata 2017 - 2019



Podstawa prawna: art. 59.4. ustawy z dnia 15 kwietnia 2011r. o działalności leczniczej (t.j. Dz.U.2016.0.1638 ze zm.).

Mońki, wrzesień 2017

Spis treści:

I. WPROWADZENIE.....	3
II OPIS ORGANIZACJI.....	4
III. ANALIZA SYTUACJI EKONOMICZNO- FINANSOWEJ ZA POPRZEDNI ROK OBROTOWY	7
IV. AKTUALNA SYTUACJA EKONOMICZNO- FINANSOWA	9
V. PROGNOZA SYTUACJI EKONOMICZNO- FINANSOWEJ NA KOLEJNE LATA....	22
VI. ANALIZA KONKURENCJI.....	25
VII. ANALIZA SWOT	26
VIII.DZIAŁANIA NAPRAWCZE.....	28
IX. PODSUMOWANIE	30

I. WPROWADZENIE

Celem niniejszego programu naprawczego jest analiza sytuacji Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Mońkach, wskazanie podstawowych elementów determinujących jego obecne oraz przyszłe działanie oraz zaproponowanie niezbędnych do wprowadzenia zmian, które przywrócą mu zdolność do stabilnego długookresowego działania i rozwoju. Niniejszy dokument stanowi podstawowy element nakreślający strategię oraz podstawowe założenia zmierzające do poprawy sytuacji finansowej placówki oraz zwiększenia efektywności funkcjonowania. Przyjęta koncepcja określa cele oraz działania zmierzające do zrealizowania przyjętych priorytetów.

Program naprawczy powinien być spójny z długookresową strategią Szpitala, wynikającą z jego roli jako jednostki zapewniającej opiekę mieszkańcom powiatu monieckiego oraz województwa podlaskiego w zakresie opieki medycznej wymagającej specjalistycznej wiedzy i odpowiedniego wyposażenia technicznego. Jednakże z uwagi na wprowadzaną od 1 października br. reformą systemu ochrony zdrowia oraz wejściem w życie systemu podstawowego szpitalnego zabezpieczenia świadczeń opieki zdrowotnej, nie jest to możliwe, ponieważ długookresowa strategia Szpitala musi być dostosowana do nowych uwarunkowań formalno-prawnych i finansowych. Na chwilę obecną brak jest obowiązujących aktów prawnych regulujących sposób obliczania ryczałtów systemu podstawowego szpitalnego zabezpieczenia świadczeń na przyszłe okresy rozliczeniowe. Skutkiem tego, zarządzający zakładem nie posiadają wiedzy, jakie mają podejmować działania, w jakim kierunku stymulować rozwój SP ZOZ, by przyszłe finansowanie było coraz wyższe.

Zaproponowany przez Podlaski OW NFZ w Białymstoku ryczałt na pierwszy okres rozliczeniowy nowego systemu (tj. IV kwartał br.), pomimo dużych oczekiwań, nie zapewnia zbilansowania kosztów bieżącego funkcjonowania z przychodami.

II OPIS ORGANIZACJI

1. Nazwa jednostki

Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Mońkach.

2. Siedziba jednostki

19-100 Mońki, ul. Aleja Niepodległości 9.

3. Numery identyfikacyjne

NIP: 546-11-93-353 **REGON:** 050652956

4. Podstawowy przedmiot działalności jednostki

Udzielanie świadczeń zdrowotnych służących zachowaniu, ratowaniu, przywracaniu i poprawie zdrowia, a także szerzenie promocji zdrowia.

5. Właściwy sąd lub inny organ prowadzący rejestr

Sąd Rejonowy w Białymstoku, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego – Rejestr Stowarzyszeń, Innych Organizacji Społecznych i Zawodowych, Fundacji i Publicznych Zakładów Opieki Zdrowotnej, Numer KRS 0000112038.

6. Organy zarządzające i nadzorujące

Podmiotem tworzącym Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Mońkach jest Powiat Moniecki, który wykonuje swoje zadania wobec SP ZOZ w Mońkach poprzez Radę Powiatu w Mońkach i Zarząd Powiatu w Mońkach.

Organem Zakładu jest Dyrektor, który ponosi odpowiedzialność za zarządzanie jednostką. Dyrektor kieruje Zakładem i reprezentuje go na zewnątrz. Dyrektor Zakładu jest przełożonym pracowników szpitala.

Przy Zakładzie działa Rada Społeczna, która jest organem inicjującym i opiniodawczym Powiatu Monieckiego oraz organem doradczym Dyrektora Zakładu.

W skład Rady Społecznej wchodzi:

jako przewodniczący - Starosta Moniecki lub osoba przez niego wyznaczona,

jako członkowie:

- przedstawiciel Wojewody Podlaskiego,
- przedstawiciele wybrani przez Radę Powiatu w Mońkach w liczbie określonej przez ten organ nieprzekraczającej 15 osób.

7. Struktura organizacyjna

Obecnie w skład Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Mońkach wchodzi:

- Podstawowa Opieka Zdrowotna – usługi są świadczone w Przychodni Rejonowej w Mońkach, Przychodni Rejonowej w Goniądzu, Gminnym Ośrodku Zdrowia w Krypnie, Gminnym Ośrodku Zdrowia w Jaświłach, Gminnym Ośrodku Zdrowia w Jasionówce, Gminnym Ośrodku Zdrowia w Trzciannym, Wiejskim Ośrodku Zdrowia w Kalinówce Kościelnej.
- Specjalistyczna Opieka Ambulatoryjna m.in.: Poradnia Dermatologiczna, Okulistyczna, Neurologiczna, Reumatologiczna, Leczenia Bólu, Otorynolaryngologiczna, Endokrynologiczna, Zdrowia Psychicznego, Rehabilitacyjna, Chirurgii Ogólnej oraz Poradnia położniczo - ginekologiczna w Mońkach.
- Leczenie Stacjonarne - Oddział Chorób Wewnętrznych z łózkami intensywnej opieki medycznej, Oddział pediatryczny, Oddział Chirurgiczny Ogólny, Oddział Położniczo-Ginekologiczny z Noworodkami, Oddział Rehabilitacyjny, Zakład Opiekuńczo Lecznicy,
- Ambulatorium – Centralna Izba Przyjęć - Zakład świadczy usługi w zakresie nocnej, świątecznej ambulatoryjnej i wyjazdowej opieki lekarskiej i pielęgniarskiej oraz transportu sanitarnego.
- Zaplecze diagnostyczne - Pracownia Ultrasonograficzna, Pracownia Endoskopii, Pracownia Serologiczna i Bank Krwi, Pracownia Diagnostyki Laboratoryjnej, Pracownia Rentgenodiagnostyki Ogólnej, Pracownia Elektrokardiograficzna, Zakład Rehabilitacji Lecznicy
- Poradnia Medycyny Pracy,
- Blok Operacyjny,

- Apteka Zakładowa,
- Pacjenci szpitala korzystają z posiłków wydawanych przez kuchnię.

8. *Interesariusze*

- Podlaski Oddział Wojewódzki Narodowego Funduszu Zdrowia z siedzibą w Białymstoku - szpital uzyskuje od NFZ 95% przychodów
- pacjenci - osoby prywatne
- jednostki prowadzące działalność gospodarczą.

III. ANALIZA SYTUACJI EKONOMICZNO-FINANSOWEJ ZA POPRZEDNI ROK OBROTOWY

Ocena sytuacji ekonomiczno-finansowej została opracowana w oparciu o teorię i zasady analizy wskaźnikowej, dostosowanej do warunków i specyfiki sektora ochrony zdrowia, na podstawie raportu z sytuacji ekonomiczno-finansowej sporządzonego zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Zdrowia z dnia 25 kwietnia 2017 roku w sprawie wskaźników ekonomiczno - finansowych niezbędnych do sporządzenia analizy oraz prognozy sytuacji ekonomiczno-finansowej samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej.

Analizę sytuacji ekonomiczno-finansowej za 2016 rok przeprowadzono w oparciu o punktowe oceny przypisane poszczególnym wskaźnikom wyliczonym zgodnie ze sposobem określonym w/w rozporządzeniu.

ANALIZA WSKAŹNIKOWA I PUNKTOWA SYTUACJI FINANSOWEJ za 2016r.

Lp.	Wskaźniki	Metoda ustalenia	Przedziały wartości	Ocena punktowa	Wskaźnik	Ocena
I. WSKAŹNIKI ZYSKOWNOŚCI						
1.	Zyskowności netto	$\frac{\text{wynik netto} \times 100\%}{\text{przychody netto ze sprzedaży produktów} + \text{przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów} + \text{pozostałe przychody operacyjne} + \text{przychody finansowe}}$	poniżej 0,0 % od 0,0% do 2,0 % powyżej 2,0% do 4,0% powyżej 4,0%	0 3 4 5	-7,59%	0
2.	Zyskowności działalności operacyjnej	$\frac{\text{wynik z działalności operacyjnej} \times 100\%}{\text{przychody netto ze sprzedaży produktów} + \text{przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów} + \text{pozostałe przychody operacyjne}}$	poniżej 0,0 % od 0,0% do 3,0 % powyżej 3,0% do 5,0% powyżej 5,0%	0 3 4 5	-6,68%	0
3.	Zyskowność aktywów	$\frac{\text{wynik netto} \times 100\%}{\text{Średni stan aktywów}}$	poniżej 0,0 % powyżej 0,0% do 2,0 % powyżej 2,0% do 4,0% powyżej 4,0%	0 3 4 5	-7,77%	0
RAZEM WSKAŹNIKI ZYSKOWNOŚCI			Maksymalna ocena pkt.	15	Uzyskane pkt.	0
II. WSKAŹNIKI PŁYNNOSCI						
1.	Płynności bieżącej	$\frac{\text{aktywa obrotowe - należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy - krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe (czynne)}}{\text{zobowiązania krótkoterminowe - zobowiązania z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy + rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe}}$	poniżej 0,6 od 0,60 do 1,00 powyżej 1,00 do 1,50 powyżej 1,5 do 3,00 powyżej 3,00 lub jeżeli zobowiązania krótkoterminowe = 0 zł	0 4 8 12 10	0,36	0
2.	Płynności szybkiej	$\frac{\text{aktywa obrotowe - należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy - krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe (czynne) - zapasy}}{\text{zobowiązania krótkoterminowe - zobowiązania z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy + rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe}}$	poniżej 0,50 powyżej 0,50 do 1,00 powyżej 1,00 do 2,50 powyżej 2,50 lub jeżeli zobowiązania krótkoterminowe = 0 zł	0 8 13 10	0,31	0
RAZEM WSKAŹNIKI PŁYNNOSCI			Maksymalna ocena pkt.	25	Uzyskane pkt.	0

Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Mońkach
Program Naprawczy

III. WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI						
1.	Rotacji należności (w dniach)	średni stan należności z tytułu dostaw i usług x liczba dni w okresie (365) przychody netto ze sprzedaży produktów + przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	poniżej 45 dni	3	33,78	3
			od 45 dni do 60 dni	2		
			od 61 dni do 90 dni	1		
			powyżej 90 dni	0		
2.	Rotacji zobowiązań (w dniach)	średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług x liczba dni w okresie (365) przychody netto ze sprzedaży produktów + przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	do 60 dni	7	73,49	4
			od 61 dni do 90 dni	4		
			powyżej 90 dni	0		
RAZEM WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI			Maksymalna ocena pkt.	10	Uzyskane pkt.	7
IV. WSKAŹNIKI ZADŁUŻENIA						
1.	Zadłużenia aktywów %	(zobowiązania długoterminowe + zobowiązania krótkoterminowe + rezerwy na zobowiązania) x 100% aktywa razem	poniżej 40 %	10	42,62%	8
			od 40% do 60%	8		
			powyżej 60% do 80%	3		
			powyżej 80%	0		
2.	Wypłacalności	zobowiązania długoterminowe + zobowiązania krótkoterminowe + rezerwy na zobowiązania fundusz własny	od 0,00 do 0,50	10	-4,08	0
			od 0,51 do 1,00	8		
			od 1,01 do 2,00	6		
			od 2,01 do 4,00	4		
			powyżej 4,00 lub poniżej 0,00	0		
RAZEM WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI			Maksymalna ocena pkt.	20	Uzyskane pkt.	8
SUMA UZYSKANYCH PUNKTÓW						15

W wyniku analizy wskaźników sporządzonej na podstawie sprawozdania finansowego za 2016r. przy zastosowaniu metody punktowej SP ZOZ w Mońkach uzyskał **15 punktów** co stanowi 21,43% maksymalnej liczby punktów możliwej do uzyskania i świadczy o braku stabilności ekonomiczno-finansowej jednostki.

(Analiza przypisanych punktów pomiędzy poszczególne grupy wskaźników ekonomicznych odzwierciedla ich znaczenie w ocenie ekonomiczno-finansowej SP ZOZ. Samodzielne zakłady opieki zdrowotnej zgodnie z ustawą o działalności leczniczej nie są nastawione na osiągnięcie zysku).

IV. AKTUALNA SYTUACJA EKONOMICZNO-FINANSOWA

1. Skrócony bilans za lata 2015, 2016 i prognoza na 2017 r.

AKTYWA	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017
A. AKTYWA TRWAŁE	24 435 004,15	23 064 445,14	21 720 462
I. Wartości niematerialne i prawne	1 052 589,55	826 960,81	601 333
II. Rzeczowe aktywa trwałe	23 382 414,60	22 237 484,33	21 119 129
III. Należności długoterminowe			
IV. Inwestycje długoterminowe			
V. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe			
B. AKTYWA OBROTOWE	2 849 776,70	3 328 251,24	3 621 400
I. Zapasy	370 229,92	459 595,17	350 000
II. Należności krótkoterminowe	2 308 226,85	2 731 550,59	3 151 000
III. Inwestycje krótkoterminowe	119 105,62	41 472,87	20 400
IV. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	52 214,31	95 632,61	100 000
C. Należne wpłaty na kapitał (fundusz) podstawowy			
D. Udziały (akcje) własne			
SUMA AKTYWÓW	27 284 780,85	26 392 696,38	25 341 862

PASYWA	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017
A. KAPITAŁ (FUNDUSZ) WŁASNY	- 757 276,75	- 2 759 436,04	- 6 591 460,04
I. Kapitał (fundusz) podstawowy	3 406 661,10	3 390 575,10	3 390 575,10
II. Kapitał (fundusz) zapasowy, w tym:			
III. Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny			
IV. Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe			
V. Zysk (strata) z lat ubiegłych	- 3 778 249,47	- 4 063 937,85	- 6 150 011,14
VI. Zysk (strata) netto	- 385 688,38	- 2 086 073,29	- 3 832 024,00
VII. Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna)			
B. ZOBOWIĄZANIA I REZERWY NA ZOBOWIĄZANIA	28 042 057,60	29 152 132,42	31 933 322,04
I. Rezerwy na zobowiązania	1 456 758,71	1 699 934,46	1 800 000,00
II. Zobowiązania długoterminowe	1 003 547,29	1 030 624,86	2 650 131,04
III. Zobowiązania krótkoterminowe	7 031 833,53	8 519 114,36	11 145 842
IV. Rozliczenia międzyokresowe	18 549 918,07	17 902 458,74	16 337 349
SUMA PASYWÓW	27 584 780,85	26 392 696,38	25 341 862

Wnioski płynące ze struktury bilansu:

- struktura kapitału jest niekorzystna, kapitał własny ulega sukcesywnemu obniżeniu, co wynika z ujemnych wyników finansowych,
- szpital nie posiada kapitału zapasowego,
- wartość wyniku finansowego netto jest ujemna, jednak w latach 2015 i 2016 mieści się w granicach amortyzacji, zaś prognoza wyniku finansowego na 2017 r. pokazuje stratę ponad koszty amortyzacji.
- struktura zobowiązań nie jest korzystna, ze względu na duży udział zobowiązań krótkoterminowych w zobowiązaniach ogółem,
- wartość zobowiązań krótkoterminowych znacznie przewyższa wartość należności krótkoterminowych, co oznacza, że Szpital nie jest w stanie na bieżąco regulować swoich zobowiązań; w sytuacji ujemnych wyników finansowych oraz braku zapłaty ze strony NFZ za wszystkie udzielone przez Szpital świadczenia,
- wartość zobowiązań długoterminowych wzrasta ze względu na zaciągniętą pożyczkę na spłatę zobowiązań.
- stan zapasów w Szpitalu waha się.

2. Rachunek Zysków i Strat za lata 2015, 2016 i prognoza na 2017 r.

Wyszczególnienie	okres	okres	okres
	2015	2016	PROGNOZA 2017
A. Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:	23 870 732,39	25 384 439,61	25 960 448,65
- od jednostek powiązanych	-	-	-
I. Przychody netto ze sprzedaży produktów	23 776 669,81	25 590 560,37	26 210 448,65
II. Zmiana stanu produktów	94 062,58	-206 120,76	-250 000,00
III. Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki		-	
IV. Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów		-	-
B. Koszty działalności operacyjnej	25 193 318,22	28 864 160,75	31 252 665,42
I. Amortyzacja	1 196 852,68	2 103 937,97	2 009 160,84
II. Zużycie materiałów i energii	3 747 805,84	4 487 855,88	4 850 578,22
III. Usługi obce	6 276 127,32	7 011 710,76	8 047 613,45
IV. Podatki i opłaty	179 129,94	162 270,00	284 244,00
V. Wynagrodzenia	11 162 738,32	12 263 879,89	12 955 350,00
VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	2 325 819,63	2 494 297,67	2 745 686,85
VII. Pozostałe koszty rodzajowe	304 844,49	340 208,58	360 032,06
VIII. Wartość sprzedanych towarów i materiałów			
C. Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)	- 1 322 585,83	- 3 479 721,14	- 5 292 216,76

Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Mońkach
Program Naprawczy

D. Pozostałe przychody operacyjne	1 218 587,79	1 827 096,15	1 824 672,81
I. Zysk ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych			
II. Dotacje	989 583,91	1 531 909,06	1 450 674,93
III. Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych			4 077,22
III. Inne przychody operacyjne	229 003,88	295 187,09	369 920,66
E. Pozostałe koszty operacyjne i w tym	82 703,16	178 489,02	103 822,04
I. Strata ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	4 655,18	55 362,80	
II. Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych			1 552,71
III. Inne koszty operacyjne	78 047,98	123 126,22	102 269,33
F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)	- 186 701,20	- 1 831 114,01	- 3 571 365,99
G. Przychody finansowe	60 300,68	53 431,28	60 578,70
I. Dywidendy i udziały w zyskach		-	-
- w tym od jednostek powiazanych		-	-
II. Odsetki	60 300,68	53 431,28	60 578,70
- w tym od jednostek powiazanych			
III. Zysk ze zbycia inwestycji			
IV. Aktualizacja wartości inwestycji			
V. Inne			
H. Koszty finansowe	235 934,86	291 165,56	280 573,21
I. Odsetki	235 934,86	287 565,56	274 273,21
- w tym dla jednostek powiazanych			
II. Strata ze zbycia inwestycji			
III. Aktualizacja wartości inwestycji			
IV. Inne		3 600,00	6 300,00
I. Zysk(strata) z działalności gospodarczej (F+G-H)	- 362 335,38	- 2 068 848,29	- 3 791 360,50
J. Podatek dochodowy	23 353,00	17 225,00	40 663,50
K. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenie straty)	-	-	-
L. Zysk (strata) netto (K-L-M)	- 385 688,38	- 2 086 073,29	- 3 832 024,00

Przedstawiony powyżej Rachunek Zysków i Strat nie zawiera świadczeń wykonanych przez SP ZOZ w Mońkach ponad limit wynikający z umów zawartych z NFZ (tzw. „nadlimitów”) w okresie styczeń - sierpień 2017 r. na łączną kwotę 1 324 022,20 zł. Dodatkowo, nie ma jasności w jaki sposób (jeśli w ogóle) mają być opłacone nadwykonania za świadczenia objęte ryczałtem w okresie 1 października – 31 grudnia 2017r.

Wnioski płynące z analizy rachunku zysków i strat:

- Szpital osiągnął ujemne wyniki finansowe, które mieszczą się w granicach amortyzacji, która w 2015 r. stanowiła 5,04% przychodów, a w 2016 r. 8,23% przychodów,
- koszty wynagrodzeń, ubezpieczeń społecznych i innych świadczeń stanowią średnio w latach 2015 - 2017 około 58% wartości przychodów,
- wynik finansowy na różnych poziomach jest ujemny w każdym z analizowanych okresów, co jest zjawiskiem niekorzystnym i świadczy o złej kondycji finansowej Szpitala,
- najważniejsze czynniki wpływające na ujemne wartości wyników finansowych netto to zbyt niskie przychody nie pokrywające w pełni kosztów funkcjonowania Szpitala, znacznym kosztem są też koszty finansowe, które Szpital ponosi z tytułu opóźnień w płatnościach oraz z tytułu zaciągniętych na spłatę zobowiązań kredytu i pożyczki,
- w związku z wprowadzoną Ustawą z dnia 08 czerwca 2017 r. o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego pracowników wykonujących zawody medyczne zatrudnionych w podmiotach leczniczych (tekst jednolity z 2017 r., poz. 1473), Szpital musi wykonać w/w ustawę, w której projektodawca, czyli resort zdrowia nie wyliczył kosztów tej operacji za 2017 r. i nie wskazał źródeł finansowania.

Podsumowanie:

- kondycja finansowa Szpitala jest słaba, jednak nie wyróżnia się na tle podobnych, niedużych szpitali powiatowych na terenie województwa podlaskiego,
- obszary problemowe to rentowność, płynność oraz zadłużenie,
- bieżąca sytuacja Szpitala w chwili obecnej nie pozwala na zbilansowanie działalności .

3. Analiza strony przychodowej

Struktura przychodów Szpitala:

Rodzaje przychodów	I - VIII 2017		2016		2015		Dynamika 2016/2015 w %
	wartość	udział w %	wartość	udział w %	Wartość	udział w %	
Przychody ze sprzedaży świadczeń finansowanych przez NFZ	16 605 186,37	89,37%	24 509 686,80	89,22%	22 702 450,75	90,60%	7,96%
Przychody z tytułu usług medycznych	481 226,76	2,59%	693 137,70	2,52%	668 590,91	2,67%	3,67%
Przychody z tytułu usług niemedycznych	236 359,05	1,27%	387 735,87	1,41%	405 628,15	1,62%	-4,41%
Pozostałe przychody operacyjne	1 216 448,54	6,55%	1 827 096,15	6,65%	1 222 174,16	4,88%	49,50%
Przychody finansowe	40 385,80	0,22%	53 431,28	0,19%	60 300,68	0,24%	-11,39%
Razem	18 579 606,52		27 471 087,80		25 059 144,65		

Najważniejszy udział w strukturze całkowitych przychodów mają przychody z tytułu kontraktów zawartych z Narodowym Funduszem Zdrowia, które stanowią około 90% przychodów. Pozostałe około 10% przychodów stanowią przychody z tytułu usług medycznych i niemedycznych.

Zestawienie informacji na temat wysokości i wykonania kontraktów:

L.p.	Zakres świadczeń	I-VIII / 2017					I - XII / 2016				
		Plan	Wartość świadczeń wykonanych	Wartość świadczeń opłaconych przez NFZ	Współczynnik świadczeń opłaconych do wykonanych	Wartość świadczeń nie opłaconych przez NFZ	Plan	Wartość świadczeń wykonanych	Wartość świadczeń opłaconych przez NFZ	Współczynnik świadczeń opłaconych do wykonanych	Wartość świadczeń nie opłaconych przez NFZ
1	Leczenie szpitalne (NFZ), w tym:	7 371 775,00	8 337 940,84	7 358 330,52	88,25	979 610,32	11 107 404,20	11 199 539,36	11 099 023,36	99,10	100 516,00
a	Oddział wewnętrzny	1 768 104,00	1 827 198,36	1 768 094,64	96,77	59 103,72	2 726 724,00	2 744 880,32	2 726 628,32	99,34	18 252,00
b	Oddział pediatryczny	641 888,00	633 282,52	633 282,52	100,00	0,00	996 268,00	998 065,12	995 725,12	99,77	2 340,00
c	Oddział położniczo-ginekologiczny	840 372,00	860 952,56	835 771,56	97,08	25 181,00	1 235 364,00	1 239 007,12	1 235 107,12	99,69	3 900,00
d	Oddział chirurgii ogólnej	3 075 800,00	3 970 912,40	3 075 586,80	77,45	895 325,60	5 038 384,00	5 114 046,60	5 038 022,60	98,51	76 024,00
e	Izba Przyjęć	512 171,00	512 171,00	512 171,00	100,00	0,00	588 264,20	588 264,20	588 264,20	100,00	0,00
f	Przychody z tytułu kosztów świadczeń wynikających z rozporządzenia zmieniającego OWU	533 440,00	533 424,00	533 424,00	100,00	0,00	522 400,00	515 276,00	515 276,00	100,00	0,00
3	Opieka psychiatryczna i leczenie uzależnień (NFZ), w tym:	193 833,20	199 557,92	191 722,11	96,07	7 835,81	277 981,20	289 249,66	277 684,06	96,00	11 565,60

Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Mońkach

Program Naprawczy

a	Poradnia zdrowia psychicznego	54 876,80	53 337,68	53 337,68	100,00	0,00	79 543,20	81 822,40	79 261,60	96,87	2 560,80
b	Poradnia terapii uzależnień	134 156,40	141 980,24	134 144,43	94,48	7 835,81	193 158,00	202 147,26	193 142,46	95,55	9 004,80
c	Przychody z tytułu kosztów świadczeń wynikających z rozporządzenia zmieniającego OWU	4 800,00	4 240,00	4 240,00	100,00	0,00	5 280,00	5 280,00	5 280,00	100,00	0,00
3	Rehabilitacja lecznicza (NFZ), w tym:	1 885 126,70	1 970 625,00	1 880 937,20	95,45	89 687,80	2 834 694,00	2 889 511,00	2 832 218,40	98,02	57 292,60
a	Oddział rehabilitacji	1 343 261,70	1 382 018,00	1 342 748,00	97,16	39 270,00	2 033 889,00	2 033 889,00	2 033 889,00	100,00	0,00
b	Fizjoterapia ambulatoryjna	417 803,00	464 545,00	417 063,00	89,78	47 482,00	655 560,00	708 923,00	655 473,40	92,46	53 449,60
c	Poradnia rehabilitacyjna	49 182,00	49 182,00	46 246,20	94,03	2 935,80	69 405,00	73 227,00	69 384,00	94,75	3 843,00
d	Przychody z tytułu kosztów świadczeń wynikających z rozporządzenia zmieniającego OWU	74 880,00	74 880,00	74 880,00	100,00	0,00	75 840,00	73 472,00	73 472,00	100,00	0,00
4	Ambulatoryjna opieka specjalistyczna (NFZ), w tym:	1 140 819,40	1 324 825,78	1 125 739,71	84,97	199 086,07	1 714 328,53	1 845 949,33	1 712 566,53	92,77	133 382,80
a	Poradnia endokrynologiczna	144 600,00	188 500,26	141 531,38	75,08	46 968,88	244 976,50	305 556,50	244 961,50	80,17	60 595,00
b	Poradnia dermatologiczna	49 561,20	55 348,68	45 207,56	81,68	10 141,12	59 287,97	63 841,67	58 771,97	92,06	5 069,70

Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Mońkach

Program Naprawczy

c	Poradnia neurologiczna	46 527,90	56 424,61	45 173,94	80,06	11 250,67	61 158,66	62 335,11	61 135,41	98,08	1 199,70
d	Poradnia reumatologiczna	7 191,50	4 712,00	4 712,00	100,00	0,00	22 116,00	25 322,25	20 691,00	81,71	4 631,25
e	Poradnia położniczo-ginekologiczna	122 499,00	122 952,24	122 247,27	99,43	704,97	166 410,00	166 378,50	166 378,50	100,00	0,00
f	Profilaktyka raka szyjki macicy	2 472,00	2 388,96	2 388,96	100,00	0,00	3 780,00	3 780,00	3 780,00	100,00	0,00
g	Poradnia chirurgii ogólnej	325 532,80	350 015,10	325 289,45	92,94	24 725,65	492 747,40	507 669,80	492 747,40	97,06	14 922,40
h	Poradnia otolaryngologiczna	94 572,00	97 417,35	93 367,89	95,84	4 049,46	143 716,50	144 931,50	143 707,50	99,16	1 224,00
i	Poradnia okulistyczna	220 743,00	286 245,45	218 857,95	76,46	67 387,50	349 402,50	388 863,00	349 384,50	89,85	39 478,50
j	Poradnia leczenia bólu	75 600,00	109 389,13	75 531,31	69,05	33 857,82	116 973,00	124 623,00	118 360,75	94,98	6 262,25
k	Przychody z tytułu kosztów świadczeń wynikających z rozporządzenia zmieniającego OWU	51 520,00	51 432,00	51 432,00	100,00	0,00	53 760,00	52 648,00	52 648,00	100,00	0,00
5	Opieka paliatywna i hospicyjna (NFZ), w tym:	99 440,00	84 332,00	84 332,00	100,00	0,00	117 285,00	116 605,00	116 605,00	100,00	0,00
b	Hospicjum domowe	89 840,00	74 732,00	74 732,00	100,00	0,00	104 525,00	104 525,00	104 525,00	100,00	0,00

Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Mońkach

Program Naprawczy

c	Przychody z tytułu kosztów świadczeń wynikających z rozporządzenia zmieniającego OWU	9 600,00	9 600,00	9 600,00	100,00	0,00	12 760,00	12 080,00	12 080,00	100,00	0,00
6	Świadczenia odrębnie kontraktowane	1 411 002,00	1 435 540,00	1 391 240,00	96,91	44 300,00	1 967 596,00	2 018 180,00	1 967 180,00	97,47	51 000,00
a	Żywnienie dojelitowe	795 570,00	784 720,00	784 720,00	100,00	0,00	1 160 420,00	1 201 280,00	1 160 400,00	96,60	40 880,00
b	Żywnienie pozajelitowe	602 632,00	638 020,00	593 720,00	93,06	44 300,00	794 376,00	804 100,00	793 980,00	98,74	10 120,00
c	Przychody z tytułu kosztów świadczeń wynikających z rozporządzenia zmieniającego OWU	12 800,00	12 800,00	12 800,00	100,00	0,00	12 800,00	12 800,00	12 800,00	100,00	0,00
8	Zakład opiekuńczo leczniczy	677 666,00	676 150,70	672 648,50	99,48	3 502,20	970 340,00	956 512,30	956 348,50	99,98	163,80
a	ZOL	524 472,00	523 508,70	520 006,50	99,33	3 502,20	789 152,00	776 592,30	776 428,50	99,98	163,80
b	ZOL wentylowany	57 834,00	57 834,00	57 834,00	100,00	0,00	87 108,00	87 108,00	87 108,00	100,00	0,00
c	Przychody z tytułu kosztów świadczeń wynikających z rozporządzenia zmieniającego OWU	95 360,00	94 808,00	94 808,00	100,00	0,00	94 080,00	92 812,00	92 812,00	100,00	0,00

Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Mońkach

Program Naprawczy

9	Podstawowa opieka zdrowotna w zakresie nocnej i świątecznej opieki zdrowotnej (NFZ), w tym:	431 380,00	430 612,00	430 612,00	100,00	0,00	607 252,00	607 252,00	607 252,00	100,00	0,00
a	Świadczenia nocnej i świątecznej opieki zdrowotnej	391 700,00	391 700,00	391 700,00	100,00	0,00	587 900,00	587 900,00	587 900,00	100,00	0,00
b	Przychody z tytułu kosztów świadczeń wynikających z rozporządzenia zmieniającego OWU	39 680,00	38 912,00	38 912,00	100,00	0,00	19 352,00	19 352,00	19 352,00	100,00	0,00
8	Świadczenia gwarantowane w podstawowej opiece zdrowotnej (NFZ),	3 436 352,61	3 436 352,61	3 436 352,61	100,00	0,00	4 940 808,95	4 940 808,95	4 940 808,95	100,00	0,00
RAZEM		16647394,91	17 895936,85	16571914,65	92,60	1324022,20	24 771472,44	24 863 607,60	24 509 686,80	98,58	353 920,80

Z powyższego zestawienia wynika, że po 8 miesiącach działalności SP ZOZ w Mońkach udzielił świadczeń opieki zdrowotnej na łączną wartość 17.895.936,85 zł. Jednocześnie NFZ opłacił świadczenia na kwotę 16.571.914,65 zł. Oznacza to, że wartość świadczeń udzielonych pacjentom, a nieopłaconych przez NFZ wynosi 1.324.022,20 zł. Taki mechanizm ma miejsce co roku, świadczeniodawcy realizują zawarte umowy zgodnie z potrzebami pacjentów, natomiast NFZ opłaca jedynie część z nich, przez co finansowanie świadczeń spada na podmioty lecznicze. Wprawdzie od kilku lat, po zakończeniu roku NFZ opłaca tzw. nadwykonania w formie ugód, jednak nie w 100% ich wartości. Dodać należy, że cena jednego punktu (co przekłada się na wycenę poszczególnych procedur medycznych czy porad) jest niezmienna od 6 lat i od dawna nie jest adekwatna do faktycznie ponoszonych kosztów.

4. Struktura kosztów szpitala

Rodzaje kosztów	I - VIII 2017		2016		2015		Dynamika 2016/2015 w %
	wartość	udział w %	wartość	udział w %	wartość	udział w %	
Wynagrodzenia i świadczenia na rzecz pracowników	10 206 665,38	48,99%	14 758 177,56	50,31%	13 488 557,95	52,86%	9,41%
Zużycie materiałów	2 668 023,03	12,81%	3 676 573,31	12,53%	3 004 488,83	11,78%	22,37%
Media	565 695,78	2,72%	811 282,57	2,77%	743 317,01	2,91%	9,14%
Usługi obce	5 365 075,63	25,75%	7 011 710,76	23,90%	6 276 127,32	24,60%	11,72%
Podatki i opłaty	189 496,00	0,91%	162 270,00	0,55%	179 129,94	0,70%	-9,41%
Pozostałe koszty rodzajowe	240 021,37	1,15%	340 208,58	1,16%	304 844,49	1,19%	11,60%
Amortyzacja	1 339 440,56	6,43%	2 103 937,97	7,17%	1 196 852,68	4,69%	75,79%
Pozostałe koszty operacyjne	69 214,69	0,33%	178 489,02	0,61%	86 289,53	0,34%	106,85%
Koszty finansowe	189 148,81	0,91%	291 165,56	0,99%	235 934,86	0,92%	23,41%
Razem	20 832 781,25		29 333 815,33		25 515 542,61		

Największy udział w strukturze kosztów mają wynagrodzenia i świadczenia na rzecz pracowników zatrudnionych w ramach umowy o pracę, które stanowią ponad 50% całości kosztów. Następną najwyższą grupę kosztów stanowią Usługi obce, w których zawarte są umowy cywilnoprawne (lekarze, pielęgniarki, inny personel

medyczny). Powyższych kosztów nie da się zniwelować, gdyż zasoby ludzkie są czynnikiem, który determinuje funkcjonowanie jednostki.

Pomimo, iż jednostka przeprowadza postępowania przetargowe, których podstawowym celem jest wyłonienie odpowiedniego partnera, który będzie świadczył swoje usługi lub dostarczał przedmioty zamówienia na najbardziej korzystnych warunkach, ceny leków i materiałów medycznych ulegają zwiększeniu.

Znaczny wzrost następuje w kosztach finansowych. Spowodowany on jest brakiem terminowości w opłacaniu zobowiązań Szpitala, co skutkuje naliczaniem odsetek oraz ryczałtowym zadośćuczynieniem za koszty odzyskiwania należności wynikającej z transakcji handlowej.

V. **PROGNOZA SYTUACJI EKONOMICZNO-FINANSOWEJ NA KOLEJNE LATA**

Prognoza w zakresie dalszego finansowania działalności Szpitala jest obarczona znacznym ryzykiem błędu. Znajdujemy się w przededniu wprowadzenia zmian w sposobie finansowania. W większości zakresów nastąpi zmiana sposobu rozliczania świadczeń z jednostkowego na ryczałtowy. Nie ma ostatecznych uzgodnień dotyczących zasad obliczania wysokości ryczałtów przyszłych okresów rozliczeniowych, obecnie ustalono wartości ryczałtów na okres od 1 października 2017 r. do 31 grudnia 2017 r. Prognozy, które Szpital musi wykonać opierają się na przedstawionych przez NFZ propozycjach na IV kwartał 2017r., Należy jednak zaznaczyć, że przyszły ryczałt powinien być tak skonstruowany, by pokrywać koszty związane z leczeniem pacjentów. Dodatkowo powinien uwzględnić również wzrost kosztów wynagrodzeń wynikający z konieczności realizacji ustawy z dnia 8 czerwca 2017 r. o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego pracowników wykonujących zawody medyczne zatrudnionych w podmiotach leczniczych (Dz.U. 2017 poz. 1473). Podkreślić należy, że ustawa ta weszła w życie z dniem 16 sierpnia br., jednak zobowiązuje do podwyższenia wynagrodzeń już od 1 lipca br. Pomimo rygorystycznych założeń przyjętych w negocjacjach ze związkiem zawodowym pielęgniarek i położnych działającym przy Samodzielnym Publicznym Zakładzie Opieki Zdrowotnej w Mońkach (tj. dopuszczenia wzrostu wynagrodzeń jedynie o niezbędne minimum założone w ustawie) oraz braku zgody na propozycje przez niego przedstawione, Szpital będzie musiał przeznaczyć dodatkowe środki na realizację obowiązków wynikających z przepisów. W 2017 roku szacunkowe koszty z tego tytułu wyniosą około 200 tys. zł.

Inwestycje dofinansowywane z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego

- Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Mońkach dnia 31 maja 2017r. złożył wniosek o dofinansowanie realizacji projektu nr WND-RPPD.08.04.01-20-0012/17 w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2014-2020, pt. „Poprawa dostępności diagnostyki i leczenia chorób będących istotną przyczyną dezaktywizacji zawodowej, w Samodzielnym Publicznym Zakładzie Opieki Zdrowotnej w Mońkach”. Oś Priorytetowa VIII: Infrastruktura dla usług użyteczności publicznej Działanie 8.4. Infrastruktura społeczna Poddziałanie 8.4.1. Infrastruktura ochrony zdrowia.

Łączna wartość kosztów kwalifikowalnych projektu wynosi 3.990.229,99 zł, natomiast kwota dofinansowania to 3.391.695,36 zł.

Szczegółowe uzasadnienie celowości w/w inwestycji:

a) Wyposażenie pracowni endoskopii w sprzęt, w tym sprzęt do wcześniej nierealizowanej kolonoskopii, działającej nie tylko na rzecz pacjentów hospitalizowanych ale też POZ i AOS przyspieszy i przybliży terytorialnie szybko i efektywną diagnostykę chorób przewodu pokarmowego w tym nowotworów dolnego odcinka przewodu pokarmowego – jednego z najczęstszych i najbardziej inwalidyzujących w naszym województwie. Przełoży się to też na odwrócenie strumienia finansowania, zmniejszenie kosztów udzielania świadczeń (rezygnacja z transportu pacjentów na te zabiegi) i odległych kosztów zdrowotnych zarówno dla pacjenta jak i systemu ochrony zdrowia.

b) Wymiana dotychczasowych analogowych aparatów RTG na cyfrowe zagwarantuje odpowiednią jakość badań i poprawi bezpieczeństwo i ergonomię pracy (ustawa o prawie atomowym; rozporządzenie ministra zdrowia w sprawie warunków bezpiecznego stosowania promieniowania jonizującego w celach medycznych oraz sposobu wykonywania kontroli wewnętrznej nad przestrzeganiem tych warunków; obwieszczenie ministra zdrowia w sprawie ogłoszenia wykazu wzorcowych procedur radiologicznych z zakresu radiologii – diagnostyki obrazowej i radiologii zabiegowej) Dodatkowo wraz z zakupem nowego sprzętu rozpocznie się przejście na dostępność wyników badań obrazowych on-line (nie tylko w ramach Szpitala ale również samemu pacjentowi). Wdrażanie nowego systemu RIS i PACS to dla Szpitala w Mońkach dostęp do nowej technologii IT, która umożliwi skrócenie czasu na dostęp do wyników badań jak również zmniejszy koszt jego przekazania czy udostępniania, jednocześnie podwyższając jakość obrazowania do cyfrowej.

c) Doposażenie Oddziału Chorób Wewnętrznych w sprzęt i aparaturę medyczną podniesie bezpieczeństwo leczenia i pobytu pacjentów (koncentrator tlenu, defibrylator, kardiomonитор) oraz zwiększy możliwości diagnostyczne chorób układu krążenia (USG-echo, holtery EKG) dzięki czemu pozytywnie wpłynie na aktywizację zawodową pacjentów i ich opiekunów (szybsza diagnostyka – skuteczniejsze i szybsze leczenie).

Wszystkie powyższe działania przełożą się na:

- przyspieszenie wczesnej diagnostyki w warunkach POZ, AOS jak i SZP,
- zmniejszenie terytorialnej nierówności dostępu do powszechnych świadczeń zdrowotnych,
- przekierowanie strumienia finansowania,
- obniżenie kosztów funkcjonowania szpitala (efektywniejsze wykorzystanie już posiadanej infrastruktury lokalowej; pozyskanie dodatkowych środków finansowych bez konieczności istotnego zwiększania obsady kadrowej; zmniejszenie kosztów wielokrotnych transportów w celu realizacji badań/konsultacji).

Z uwagi na fakt, iż SP ZOZ w Mońkach udziela świadczeń opieki zdrowotnej we wszelkich możliwych trybach (świadczenia stacjonarne, stacjonarne długoterminowe, ambulatoryjne, opieka domowa, profilaktyka) oraz wielu rodzajach i zakresach, w tym podstawowa opieka zdrowotna, ambulatoryjna opieka specjalistyczna, leczenie szpitalne, opieka długoterminowa, rehabilitacja lecznicza, żywienie w warunkach domowych, już można uznać, że zapewnia świadczenia opieki zdrowotnej w sposób ciągły i kompleksowy. Realizacja niniejszej inwestycji uzupełniłaby ofertę diagnostyczną i leczniczą dla pacjentów powiatu monieckiego i całego województwa podlaskiego.

Obecnie projekt jest na etapie oceny merytorycznej.

- Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Mońkach przystąpił jako Partner do projektu złożonego w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego *Działanie 2.5 Aktywne i zdrowe starzenie się Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2014-2020, pt. „Regionalny program profilaktyki zaburzeń nerwicowych związanych ze stresem i pod postacią somatyczną u osób pracujących na terenie województwa podlaskiego.”* Liderem projektu jest Uniwersytet Medyczny w Białymstoku. Łączna wartość wydatków kwalifikowalnych projektu wynosi 8.124.270,00 zł, natomiast dofinansowanie SP ZOZ w Mońkach wynosi 560.000,00 zł. Udział SP ZOZ w Mońkach w projekcie będzie polegał na prowadzeniu działań dotyczących edukacji prozdrowotnej przez lekarzy i pielęgniarki podstawowej opieki zdrowotnej i nie wymaga wnoszenia wkładu własnego.

Celem głównym projektu jest wzmocnienie potencjału u 18.300 osób pracujących w województwie podlaskim w zakresie radzenia sobie ze stresem i trudnymi sytuacjami. Cel projektu zostanie osiągnięty do kwietnia 2021r. cel jest zgodny z Regionalnym Programem Polityki Zdrowotnej ukierunkowanej na profilaktykę zaburzeń nerwicowych związanych ze stresem i pod postacią somatyczną oraz z kryterium merytorycznym 1 działania 2.5.

- Jako partner w ww. projekcie, SP ZOZ w Mońkach jest uprawniony do złożenia wniosku ramach konkursu zamkniętego nr RPPD.08.04.01-IZ.00-20-002/17 przeprowadzanego w ramach Działania 8.4 Infrastruktura społeczna Poddziałania 8.4.1 Infrastruktura ochrony zdrowia, Osi Priorytetowej VIII. Infrastruktura dla usług użyteczności publicznej „Inwestycje uzupełniające interwencję EFS w zakresie profilaktyki, wczesnej diagnostyki, leczenia chorób cywilizacyjnych oraz ograniczających aktywność zawodową.”

Obecnie trwają prace analityczno – koncepcyjne mające na celu zbadanie możliwości wystąpienia o dofinansowanie prac polegających na dostosowaniu pomieszczeń na potrzeby gabinetów lekarskich oraz zakupu aparatu do diagnostyki obrazowej – tomografu komputerowego wraz z dostosowaniem pomieszczeń na potrzeby pracowni TK. Wartość dofinansowania wynosi 85% kosztów kwalifikowalnych.

VI. ANALIZA KONKURENCJI

Szpitaly znajdujące się w promieniu 50 km od Mońek:

Lp.	Podmiot leczniczy	Czy szpital znajdzie się w sieci?
1	Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej im. dr E. Jelskiego w Knyszynie	TAK
2	Szpital Ogólny w Grajewie	TAK
3	Uniwersytecki Szpital Kliniczny w Białymstoku	TAK
4	Samodzielny Szpital Miejski im. PCK w Białymstoku	TAK
5	SP ZOZ Wojewódzki Szpital Zespolony im. Jędrzeja Śniadeckiego w Białymstoku	TAK
6	SP ZOZ Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji w Białymstoku	TAK
7	Uniwersytecki Dziecięcy Szpital Kliniczny im. L. Zamenhofa w Białymstoku	TAK
8	Białostockie Centrum Onkologii w Białymstoku	TAK

Powyższe podmioty znalazły się w sieci uzyskując taki sam lub wyższy poziom zabezpieczenia.

W związku z powyższym musimy mierzyć się z konkurencją:

- udzielania świadczeń w zakresach leczenia stacjonarnego: internistycznym, chirurgicznym, położniczo - ginekologicznym i pediatrycznym,
- poradni specjalistycznych, w szczególności zlokalizowanych w Białymstoku, którym znacznie łatwiej zapewnić tzw. kompleksowość (na którą w ostatnim czasie kładzie się coraz większy nacisk),
- odległość pomiędzy szpitalami wynosi zaledwie 15-35 km, przy czym część gmin z terenu powiatu monieckiego leży znacznie bliżej szpitala w Knyszynie (np. Krypno-Knyszyn tj. 4 km, Jasionówka - Knyszyn tj. 11 km),
- podmiotem tworzącym szpitali białostockich są instytucje o dużo większym potencjale finansowym niż powiat moniecki, tj. województwo podlaskie, MSWiA, Uniwersytet Medyczny w Białymstoku, miasto Białystok, które dysponują nieporównywalnie większym budżetem niż powiat i w większym stopniu mogą finansować inwestycje, przez co ich pozycja jako konkurenta na rynku usług medycznych ciągle wzrasta.
- Szpital poza konkurentami w zakresie leczenia szpitalnego musi również mierzyć się z konkurentami z terenu Mońek udzielającymi świadczeń ambulatoryjnych takich jak podstawowa opieka zdrowotna i specjalistyczna. W podstawowej opiece zdrowotnej musimy mierzyć się z konkurentem takim jak NZOZ ZOZ MEDYK w Mońkach oraz w specjalistycie z Niepublicznym Zakładem Opieki Zdrowotnej Specjalistyczną Przychodnią Położniczo-Ginekologiczną "Gineka".

VII. ANALIZA SWOT

1. SZANSE / MOŻLIWOŚCI

- Przychylność i poparcie w działaniu podmiotu tworzącego SP ZOZ, tj. powiatu monieckiego,
- Brak w lokalnym otoczeniu innego pełnoprofilowego szpitala,
- Uruchomienie procesu naborów wniosków na dofinansowanie ze środków UE realizacji projektów inwestycyjnych (szansa na unowocześnienie SP ZOZ, rozwój usług i podniesienie ich jakości),
- Możliwość realizacji inwestycji gwarantujących w średnioterminowej perspektywie uzyskanie dodatkowych przychodów, zmiany w organizacji pracy dające szansę na poprawę wyników finansowych,
- Uwzględnienie szpitala w sieci,

2. ZAGROŻENIA

- Braki kadrowe w zakresie lekarzy specjalistów w niektórych specjalnościach, dotyczy to całego regionu,
- Napięcia na tle płacowym,
- Niedoszacowanie ryczałtów przez płatnika – NFZ,
- Niestabilność systemowych rozwiązań organizacyjno – prawnych i finansowych w ochronie zdrowia utrudniająca planowanie długoterminowe w zakresie kierunku rozwoju Szpitala, w tym m.in. nadchodzące zmiany w sposobie finansowania działalności szpitali oraz wysokie prawdopodobieństwo realizacji planów wynikających z map potrzeb zdrowotnych zakładających likwidację łóżek szpitalnych na terenie województwa podlaskiego,
- Konieczność dostosowania do wymogów Ministra Zdrowia wymuszająca realizację inwestycji, (zakup wyposażenia, odtworzenie sprzętu), które nie będą miały pokrycia w przychodach przyszłych okresów),
- Rosnące oczekiwania pacjentów w zakresie jakości leczenia i warunków bytowych,
- Wzrost roszczeń odszkodowawczych ze strony pacjentów,
- Uzasadnione oczekiwania i wymagania pracowników i związków zawodowych w zakresie warunków zatrudnienia,
- Odpływ młodych ludzi z terenu powiatu oraz zmniejszanie się ludności powiatu monieckiego,
- Przejmowanie pacjentów z naszego rejonu przez białostockie szpitale na zasadzie konkurencyjnej oferty medycznej związanej z diagnostyką i leczeniem.
- Starzenie się społeczeństwa (w tym wzrost średniej wieku również na terenie działania Szpitala tj. powiatu monieckiego)

3. MOCNE STRONY

- Determinacja zarządu Szpitala w przeprowadzaniu zmian,
- Potencjał bazy lokalowej i sprzętowej, w szczególności w dziedzinach zabiegowych (budynek Regionalnego Centrum Leczenia Bólu).
- Potencjał bazy kadry medycznej (kwalifikacje, doształcanie),
- Dobrze zorganizowana i efektywna administracja,
- Poszerzanie wiedzy i doskonalenie posiadanych umiejętności personelu administracyjnego Szpitala,
- Kompleksowy zakres realizowanych świadczeń (POZ, lecznictwo szpitalne, rehabilitacja, leczenie specjalistyczne, opieka długoterminowa),
- Infrastruktura Szpitala i stan techniczny umożliwia realizację świadczeń na właściwym poziomie,
- Doświadczenie i pozycja na lokalnym rynku usług medycznych,
- Szeroki zakres świadczonych usług medycznych,
- Ugruntowana dobra opinia środowiska medycznego i pacjentów na temat świadczonych w Zakładzie usług zdrowotnych w dziedzinie zabiegowego leczenia bólu i rehabilitacji leczniczej,
- Monopolistyczna pozycja SP ZOZ w dziedzinie żywienia pozajelitowego w warunkach domowych,
- Zaawansowany proces informatyzacji procesów zachodzących w Szpitalu, możliwość uzyskiwania w ten sposób oszczędności oraz zwiększenia efektywności pracy na części stanowisk.

4. SŁABE STRONY

- Brak diagnostyki obrazowej (TK),
- Brak oddziały intensywnej opieki medycznej,
- Dość niski poziom utożsamiania się personelu ze Szpitalem, brak lojalności i zagrożenie odpływu specjalistów do innych podmiotów,
- Brak realnej możliwości zwiększenia strony przychodowej,
- Finansowanie świadczeń na poziomie nie pozwalającym uzyskania poziomu rentowności,
- Niewielki zasięg działania – powiat liczy jedynie około 41 tys. mieszkańców,
- „Starzejąca się” kadra pielęgniarska oraz brak napływu młodego personelu,
- Niskie wynagrodzenia administracji i obsługi,
- Brak możliwości zwiększania wynagrodzeń pracowników, co skutkuje brakiem zainteresowania podjęcia zatrudnienia w Szpitalu ze strony potencjalnych pracowników (zwłaszcza w grupie personelu medycznego).
- Zamortyzowany sprzęt,

VIII. DZIAŁANIA NAPRAWCZE

Na podstawie informacji przedstawionych w pierwszej części planu proponuje się zestaw działań naprawczych, które pozwolą na poprawę sytuacji finansowej Szpitala w długim okresie, a w szczególności zapewnienie zdolności do bilansowania jego bieżącej działalności.

1. *Optymalizacja bieżącej działalności operacyjnej*

- a) Działania zmierzające do zwiększenia wysokości ryczałtu przyszłych okresów rozliczeniowych,
- b) Zwiększenie przychodów z realizacji świadczeń poza ryczałtem,
- c) Odmowa spełnienia żądań pielęgniarek i położnych w zakresie podwyższania wynagrodzeń, o kwoty większe niż przewiduje ustawa z dnia 8 czerwca 2017 r. o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego pracowników wykonujących zawody medyczne zatrudnionych w podmiotach leczniczych (Dz.U. 2017 poz. 1473)
- d) Skracanie czasu pobytu pacjentów na oddziałach,
- e) Dostosowanie bazy łóżkowej do faktycznych potrzeb,
- f) Zwiększenie stopnia wykorzystania posiadanego potencjału ludzkiego i infrastrukturalnego,
- g) Optymalizacja polityki lekowej: w związku z funkcjonującym w Szpitalu systemem informatycznym Elektronicznej obsługi pacjenta wraz z elektronicznym rozliczaniem świadczeń Szpital przygotowuje się do zautomatyzowania procesu podania środków leczniczych na pacjenta. W/w system ma przyspieszyć proces podania leku, zwiększyć kontrolę nad podawanymi pacjentowi medykamentami, jak również zmniejszyć koszty zużycia środków leczniczych o 5%.
- h) Utrzymywanie optymalnych stanów magazynowych, unikanie tzw. nadwyżek magazynowych,
- i) Kontrola kosztów badań diagnostycznych, w szczególności zlecanych podmiotom zewnętrznym,
- j) Konsolidacja komórek organizacyjnych i samodzielnych stanowisk w celu optymalizacji wykorzystania potencjału kadrowego,
- k) Zmiana struktury organizacyjnej: tj. utworzyć z dniem 01 stycznia 2018 r. komórkę odpowiedzialną za utrzymanie porządku z Samodzielnym Publicznym Zakładzie Opieki Zdrowotnej w Mońkach. Skupiać ona będzie obecnie zatrudnione osoby na stanowisku salowa, sanitariusz, sprzątaczką. Obecnie liczba zatrudnionych na w/w stanowiskach to 51,30 etatu, w tym 12 etatów sanitariuszy, 34 etaty salowych, 5,30 etatu sprzątaczek. Proponowana zmiana włączenia w/w pracowników do działu A-T wydłuży czas pracy każdego pracownika do 8 godzin na dobę i 40 godzin tygodniowo. Wydłużenie czasu pracy pozwoli na obniżenie zatrudnienia o 4 etaty

na stanowisku salowa. Przyniesie to zmniejszenie miesięcznych kosztów wynagrodzenia wraz z pochodnymi o kwotę około 10 tys. zł.

2. Poprawa efektywności zarządzania jednostką

- a) Wdrożenie budżetowania w ośrodkach kosztów działalności podstawowej od 2018 roku.

3. Działania rozwojowe

- a) Rozpoczęcie działalności w nowych obszarach tj. badania endoskopowe w warunkach ambulatoryjnych, badania tomografii komputerowej, uruchomienie oddziału intensywnej opieki medycznej, uruchomienie nowych poradni: alergologicznej, urazowo-ortopedycznej, gastroenterologicznej, geriatrycznej i kardiologicznej,
- b) Działania promujące Szpital,
- c) Analiza możliwości udzielania świadczeń komercyjnych.

4. Działania na rzecz finansowania

- a) Pozyskanie zewnętrznych źródeł finansowania inwestycji w tym wnioskowanie m.in. o środki unijne i środki z budżetu podmiotu tworzącego i inne,
- b) Negocjacje z dostawcami w zakresie umarzania części zobowiązań odsetkowych, rozłożenia płatności na raty i podpisywania ugód.

IX. PODSUMOWANIE

Niniejszy dokument wskazuje podstawowe założenia w tworzeniu koncepcji funkcjonowania SP ZOZ w Mońkach, najważniejsze czynniki determinujące jego sprawne funkcjonowanie oraz nakreśla drogę, którą należy przejść aby osiągnąć założony cel – sprawne, efektywne i ekonomiczne działanie placówki.

Niezbędnym elementem decydującym o ostatecznej strategii jest zastosowanie wniosków płynących z kompleksowej analizy działalności szpitala we wszystkich aspektach jego funkcjonowania. Wymienione mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia podparte analizą rynku wskazują, że przy jasnej i zaplanowanej koncepcji oraz silnym przywództwie wspieranym przez podmiot tworzący możliwe jest wprowadzenie takich zmian, które pozwolą na zwiększenie efektywności placówki, a tym samym na poprawę jej kondycji finansowej. Spełnione zostaną w ten sposób dwa najważniejsze cele, tj. zabezpieczenie świadczeń zdrowotnych dla mieszkańców powiatu oraz poprawa kondycji finansowej zakładu.

Najważniejszym determinantem dalszego funkcjonowania SP ZOZ w Mońkach jest poziom finansowania systemu podstawowego szpitalnego zabezpieczenia świadczeń opieki zdrowotnej przez płatnika, którym obecnie jest Narodowy Fundusz Zdrowia. Sygnały płynące z resortów gospodarczych polskiego rządu dają nadzieję na wzrost nakładów na szeroko rozumiane zdrowie w Polsce. Składka zdrowotna wynosi 9% podstawy wymiaru wynagrodzenia, jest więc ściśle uzależniona od sumy wynagrodzeń Polaków. Biorąc pod uwagę fakt, iż wskaźnik bezrobocia stale spada, rynek pracy staje się coraz bardziej zorientowany na pracownika, w efekcie wynagrodzenia, a za tym, również naliczana składka zdrowotna będą rosły, co pozwoli stopniowo zwiększać nakłady na zdrowie.

Mońki, dn. 29.09.2017 r.

DYREKTOR
Samodzielnego Publicznego
Zakładu Opieki Zdrowotnej w Mońkach
Jarosław Pokłenińczuk