

BR.0008.11.2019

**Uchwała Nr XIII/111/19
Rady Powiatu Opoczyńskiego
z dnia 28 października 2019 r.**

**w sprawie zatwierdzenia programu naprawczego Samodzielnego Publicznego
Zakładu Opieki Zdrowotnej Szpitala Powiatowego im. Edmunda
Biernackiego w Opocznie na lata 2019 - 2021**

Na podstawie art. 12 pkt 11 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz. U. z 2019r. poz. 511 i poz. 1815) oraz art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz. U. z 2018r. poz. 2190, poz. 2219, z 2019r. poz. 492, poz. 730 i poz. 959) uchwala się, co następuje:

§ 1. Rada Powiatu Opoczyńskiego zatwierdza program naprawczy Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej Szpitala Powiatowego im. Edmunda Biernackiego w Opocznie opracowany na lata 2019-2021, stanowiący załącznik do niniejszej uchwały.

§ 2. Wykonanie uchwały powierza się Zarządowi Powiatu Opoczyńskiego oraz Dyrektorowi Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej Szpitala Powiatowego im. Edmunda Biernackiego w Opocznie.

§ 3. Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

**Przewodniczący
Rady Powiatu Opoczyńskiego**

Józef Róg



SP ZOZ Szpital Powiatowy im. E. Biernackiego w Opocznie
26-300 Opoczno, ul. Partyzantów 30

tel. 44 754 48 04 / fax 44 754 48 06

www.szpitalopoczno.pl e-mail: sekretariat@szpitalopoczno.pl

Starostwo Powiatowe
w Opocznie, ul. Kwiatowa 1a

Opoczno, dnia 15 października 2019 roku

SEK-0731/15/19

Wpł.
dnia 15-10-2019

Nr 24845 Ilość zał.

podpis

p. A. Sionieuska
p. M. Sołtyś

17.10.2019

Chwani

Pan

Marcin Baranowski

Starosta Opoczyński

Starostwo Powiatowe w Opocznie
ul. Kwiatowa 1a
26-300 Opoczno

Szanowny Panie Starosto,

w odpowiedzi na pismo znak: OŚZ.8023.43.2019 z dnia 10 października 2019 roku w nawiązaniu do dokumentu „Program Naprawczy SP ZOZ Szpitala Powiatowego im. Edmunda Biernackiego w Opocznie na lata 2018 -2020” przedłożonego Zarządowi Powiatu Opoczyńskiego we wrześniu 2018 roku poniżej przedstawiam bieżącą analizę realizacji założonych celów w okresie od września 2018 roku do września 2019 roku.

W okresie obejmującym pierwszy rok realizacji „Programu Naprawczego SP ZOZ Szpitala Powiatowego im. Edmunda Biernackiego w Opocznie na lata 2018 -2020” zrealizowano następujące cele:

1. W zakresie pozyskania specjalistycznej kadry medycznej podjęto współpracę z nową kadrą lekarską, pielęgniarską i ratownikami medycznymi, co pozwoliło na zabezpieczenie udzielanych i dodatkowo uruchamianych w SP ZOZ Szpitalu Powiatowym im. Edmunda Biernackiego w Opocznie świadczeń zdrowotnych.
2. Zgodnie z wymogami wprowadzono wzrost wynagrodzeń personelu medycznego wynikający z przekazania celowanych środków finansowych dla poszczególnych grup zawodowych oraz realizacji innych przepisów ustawowych (ustawa o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego niektórych pracowników zatrudnionych w podmiotach leczniczych).
3. Rozpoczęto restrukturyzację w zakresie POZ poprzez przekazanie na rzecz Starostwa Powiatowego budynku nieczynnej przychodni w Szadkowicach oraz przekazanie budynku,



SP ZOZ Szpital Powiatowy im. E. Biernackiego w Opocznie
26-300 Opoczno, ul. Partyzantów 30

tel. 44 754 48 04 / fax 44 754 48 06

www.szpitalopoczno.pl e-mail: sekretariat@szpitalopoczno.pl

w którym prowadzona była podstawowa opieka zdrowotna w Gminie Mniszków na rzecz Gminy Mniszków.

4. Zwiększono ilości wykonywanych świadczeń zdrowotnych w lecznictwie zamkniętym.
5. Uruchomiono trzy zespoły Ratownictwa Medycznego z miejscem stacjonowania dwa w Opocznie, jedno w Żarnowie.
6. Prowadzono szereg działań promocyjnych. Szpital uzyskał certyfikat „Wysoka Jakość w ochronie zdrowia” oraz „Szpital Przyjazny Pacjentowi”. Jest również laureatem dwóch statuetek Perły Medycyny 2018 i Wybitna Placówka Medyczna 2019 oraz Łódzka Firma Roku 2019. W kwietniu 2019 roku zorganizowano obchody *100-lecie odrodzonego lecznictwa szpitalnego w Opocznie*. We wrześniu 2019 roku ratownicy medyczni uzyskali tytuł Wicemistrza Polski w Ratownictwie Medycznym. Szpital zajął III miejsce w plebiscycie Hipokrates Ziemi Łódzkiej. Wyróżnienie zdobyło również dwóch jego pracowników (kategoria: położna i ratownik medyczny).
7. W okresie 2018-2019 pozyskano zewnętrzne środki na inwestycje: termomodernizacja budynków Szpitala w kwocie 5 549 747,97 zł oraz na dostosowanie SP ZOZ Szpitala Powiatowego im. E. Biernackiego w Opocznie do elektronicznych usług administracyjnych w kwocie 2 366 400,00 zł. Dodatkowo pozyskano dotację na zakupu dwóch ambulansów ratunkowych wraz z wyposażeniem w wysokości 800.000,00 zł i 47.000,00 zł. na zakup aparatu do kompresji klatki piersiowej ze środków Gminy Opoczno.

W zakresie inwestycji zrealizowano zadania:

1. Budowa całodobowego lądowiska dla śmigłowców LPR wraz z zakupem wyposażenia szpitalnego dla oddziału ratunkowego.
2. Zakup dwóch ambulansów ratunkowych zrealizowany z dofinansowaniem Wojewody Łódzkiego.
3. Dodatkowo w marcu 2019 roku zrealizowano zakup trzeciego ambulansu wraz z wyposażeniem z własnych środków.
4. Zakupiono urządzenie do kompresji klatki piersiowej.

Obecnie realizowane są projekty:

1. Termomodernizacja budynku głównego oraz dwóch budynków Szpitala zlokalizowanych w Opocznie, przy ul. Partyzantów 30.



SP ZOZ Szpital Powiatowy im. E. Biernackiego w Opocznie
26-300 Opoczno, ul. Partyzantów 30

tel. 44 754 48 04 / fax 44 754 48 06

www.szpitalopoczno.pl e-mail: sekretariat@szpitalopoczno.pl

2. Dostosowanie SP ZOZ Szpitala Powiatowego im. E. Biernackiego w Opocznie do elektronicznych usług administracyjnych.

Na powyższe projekty Szpital pozyskał dofinansowanie z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego w łącznej kwocie 7 916 147,97 zł.

Pomimo trudnej sytuacji finansowej większości szpitali powiatowych w 2018 roku na terenie całego kraju, znacznie poprawiono sytuację finansową Szpitala. Na koniec 2017 roku wynik finansowy wynosił -3.066.171,17 zł., a na koniec 2018 roku -2.409,194,96 zł (strata skorygowana o amortyzację wyniosła 850 347,21 zł). Zaplanowana strata z działalności na koniec 2019 roku wynosiła -4.221.100,00zł. Dzięki stałej analizie funkcjonowania, kosztów, optymalizacji procesów oraz ilości zatrudnienia Szpital na dzień 30.06.2019 roku wygenerował stratę na poziomie -1.115.2014,73 zł, która jest znacznie niższa od prognozowanej.

Z poważaniem,
DYREKTOR
SP ZOZ Szpital Powiatowy
im. Edmunda Biernackiego w Opocznie
[Signature]
Edyta Wcisło



SP ZOZ Szpital Powiatowy

im. Edmunda Biernackiego w Opocznie

PROGRAM NAPRAWCZY

2019 -2021

DYREKTOR
SP ZOZ Szpitala Powiatowego
im. Edmunda Biernackiego w Opocznie
Edyta Wcisło

Opoczno, 27 września 2019 roku

Spis treści:

I. Główne założenia programu naprawczego	3
II. Analiza bieżącej sytuacji.....	6
1. Charakterystyka organizacji.....	8
2. Zakres działania.....	10
3. Polityka jakości.....	12
4. Podstawowe dane finansowe.	13
5. Stan zatrudnienia i wynagrodzenia.....	18
6. Analiza SWOT.....	20
6.1. Mocne strony.....	21
6.2. Słabe strony.....	22
6.3. Szanse.....	24
6.4. Zagrożenia.....	26
III. Cele strategiczne programu naprawczego na lata 2019 – 2021.....	28
1. Ograniczenie kosztów funkcjonowania.....	32
2. Prognoza ekonomiczno-finansowa na lata 2019-2021.....	33

I. Główne cele programu naprawczego

Samodzielny Publiczny Zespół Opieki Zdrowotnej Szpital Powiatowy im. Edmunda Biernackiego w Opocznie jest podmiotem leczniczym niebędącym przedsiębiorcą, prowadzonym w formie samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej. Podmiotem tworzącym zakład jest Powiat Opoczyński. W związku ze stratą netto, wynikającą ze sprawozdania finansowego za poprzedni rok obrotowy, tj. za rok 2018 zgodnie z art. 59 ust. 4 ustawy z 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej, Dyrektor zakładu zobowiązany jest do sporządzenia Programu Naprawczego. Powyższa strata skorygowana o amortyzację wyniosła 850 347,21 zł.

Podejmowanie działań o charakterze naprawczym – często restrukturyzacyjnych, reorganizacyjnych, związanych z inwestycjami – przynosi efekty w perspektywie długofalowej, z drugiej jednak strony, biorąc pod uwagę chociażby dużą zmienność otoczenia formalno-prawnego w systemie ochrony zdrowia dużo łatwiej zaplanować i ustalić ryzyko dla działania w krótkim okresie.

Poniższe opracowanie zawiera opis działań naprawczych z uwzględnieniem celów strategicznych na lata 2019-2021 dla SP ZOZ Szpitala Powiatowego im. Edmunda Biernackiego w Opocznie. W opracowaniu poddano analizie również wykonanie założonych na 2018 roku działań, mających na celu efektywne zarządzanie, poprawę sytuacji finansowej jednostki oraz inne zadania związane z funkcjonowaniem Szpitala. Dokument zawiera również wieloaspektową analizę aktualnej sytuacji oraz propozycję działań, które wzmocnią jego pozycję na rynku usług medycznych.

We wrześniu 2018 roku do Zarządu Powiatu Opoczyńskiego został złożony dokument „Program Naprawczy SP ZOZ Szpitala Powiatowego im. Edmunda Biernackiego w Opocznie na lata 2018-2020”, który zawierał analizę aktualnej sytuacji ekonomicznej SP ZOZ Szpitala Powiatowego im. Edmunda Biernackiego w Opocznie oraz cele strategiczne, wpływające na funkcjonowanie jednostki oraz poprawę wskaźników ekonomicznych, obniżenie kosztów i zwiększenie przychodów oraz zmiany organizacyjne. W opracowaniu przedstawiono poniższe cele do realizacji:

1. analiza rynku usług medycznych w celu wprowadzenia nowych usług lub poprawienia jakości usług świadczonych dotychczasowo;
2. analiza procedur medycznych wykonywanych w Szpitalu;
3. pozyskanie nowej kadry medycznej;
4. wzrost wynagrodzeń pracowników;

5. wdrożenie racjonalnej gospodarki lekowej oraz środków higieniczno – dezynfekcyjnych;
6. konsolidacja poradni POZ;
7. zwiększenie ilości wykonywanych świadczeń zdrowotnych w lecznictwie zamkniętym;
8. uruchomienie zespołów ratownictwa medycznego w strukturze szpitalnego oddziału ratunkowego;
9. prowadzenie inwestycji na które pozyskano dofinansowanie zewnętrzne;
10. poprawa sytuacji finansowej Szpitala;
11. promocja Jednostki;
12. promocja istniejących i wprowadzenie nowych usług komercyjnych;
13. pozyskanie środków finansowych na przeprowadzenie potrzebnych inwestycji.

Dodatkowo w przedstawionym dokumencie zawarto obszary wymagające pilnej realizacji w zakresie:

1. budowa całodobowego lądowiska dla śmigłowców ratunkowych Lotniczego Pogotowia Ratunkowego;
2. przebudowa budynku po Oddziale Chorób Gruzlicy i Chorób Płuc na potrzeby POZ, w tym Poradni Dziecięcej;
3. modernizacja Oddziału Dziecięcego;
4. przeniesienie oraz rozbudowa Oddziału Anestezjologii i Intensywnej Terapii połączona ze zwiększeniem liczby łóżek z czterech do sześciu zlokalizowanego w pomieszczeniach poradni Dziecięcej;
5. przebudowa Bloku Operacyjnego i kompleksowe jego wyposażenie w niezbędny sprzęt;
6. połączenie Oddziału Noworodkowego z Oddziałem Położniczo-Ginekologicznym;
7. termomodernizacja budynków szpitala;
8. wdrożenie elektronicznej dokumentacji medycznej;
9. zoptymalizowanie liczby wykonywanych zabiegów operacyjnych w zakresie chirurgii ogólnej, ortopedii i ginekologii mające na celu obniżenie kosztów utrzymania Bloku Operacyjnego;
10. wprowadzenie efektywniejszej gospodarki lekami, poprzez ciągłą aktualizację receptariusza szpitalnego i stosowania procedury przetargowej;
11. podjęcie działań medycznych i organizacyjnych, które pozwolą na zdobycie przez Szpital akredytacji (znalezienie się w gronie szpitali akredytowanych świadczy o wysokiej

jakości usług, zwiększa szanse na uzyskanie kontraktu, podnosi prestiż placówki, a także spowoduje bardziej stabilną pozycję na rynku podmiotów leczniczych);

12. zwiększenie liczby deklaracji do POZ;

14. wymiana windy osobowej w budynku głównym szpitala.

Realizacja programu naprawczego wymaga dużego zaangażowania kierownictwa jednostki i staje się wyzwaniem w sytuacji pojawiających się zmian ustawowych wpływających bezpośrednio na wzrost kosztów działalności. Największą pozycją w kosztach funkcjonowania Szpitala są koszty wynagrodzeń wraz z pochodnymi wypłacane pracownikom. Wzrost wynagrodzeń personelu w związku ze zmianą ustawy o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego pracowników wykonujących zawody medyczne zatrudnionych w podmiotach leczniczych oraz wzrastającej płacy minimalnej i niewystarczającej wyceny świadczeń zdrowotnych we wszystkich zakresach powoduje wzrost kosztów funkcjonowania Szpitala, a tym samym brak możliwości realizacji w pełni założeń programu naprawczego.

Przewidywalny szacunkowy koszt wzrostu wynagrodzeń wynikających z przepisów prawa nie pokryty przez NFZ (koszty pracodawcy) w perspektywie 2019 roku i lat następnych przedstawiamy w tabeli poniżej.

	Dodatkowe koszty wynikające ze wzrostu płacy minimalnej od 01.01.2020r.)	Dodatkowe koszty związane z włączeniem 1200 zł do podstawy dla pielęgniarek *) 2019r.	Dodatkowe koszty związane ze wzrostem wynagrodzenia dla lekarzy do kwoty 6750 zł.) 2019r.
m-cznie	366.6700,00	20.000,00	8.500,00
rocznie	4.400.040,00	240.000,00	102.000,00

Tabela 1. Koszty wzrostu wynagrodzeń w 2019 roku i w latach następnych w ujęciu rocznym.

Powyższe wskazuje na pogłębienie się już istniejącej trudnej sytuacji finansowej jednostki. Koszty związane ze wzrostem płac pracowników, którzy aktualnie otrzymują wynagrodzenie na niskim poziomie w porównaniu z innymi podmiotami leczniczymi na terenie województwa łódzkiego oraz koszty wzrostu wynagrodzeń pozostałej kadry w związku z podwyższeniem płacy minimalnej zatrzymają możliwość rozwoju jednostki i wykonanie wymaganych inwestycji. Bez zewnętrznego wsparcia SP ZOZ Szpital Powiatowy im. Edmunda Biernackiego nie jest w stanie zrealizować założonych celów. Aktualna sytuacja szpitala wymaga pilnych działań restrukturyzacyjnych i jest tożsama z sytuacją innych szpitali powiatowych na terenie kraju.

II Analiza bieżącej sytuacji

W nawiązaniu do dokumentu „Program Naprawczy SP ZOZ Szpitala Powiatowego im. Edmunda Biernackiego w Opocznie na lata 2018 -2020” przedłożonego Zarządowi Powiatu Opoczyńskiego, we wrześniu 2019 roku dokonano analizy wykonania założonych w nim celów. W okresie od września 2018 roku do września 2019 roku realizowano następujące cele:

- a) pozyskano nową kadrę medyczną w zakresie personelu lekarskiego, pielęgniarskiego oraz ratowników medycznych;
- b) zgodnie z wymogami ustawowymi wprowadzono wzrost wynagrodzeń pracowników wykonujących zawody medyczne;
- c) rozpoczęto restrukturyzację kosztów oraz konsolidację w zakresie POZ;
- d) zwiększono ilość wykonywanych świadczeń zdrowotnych w lecznictwie zamkniętym;
- e) uruchomiono trzy zespoły ratownictwa medycznego z miejscem stacjonowania dwa w Opocznie oraz jedno w Żarnowie;
- f) rozpoczęto realizację inwestycji z dofinansowaniem ze środków zewnętrznych w zakresie termomodernizacji budynków Szpitala zlokalizowanych w Opocznie, ul. Partyzantów 30;
- g) poprawiono sytuację finansową Szpitala - na koniec 2017 roku wynik finansowy wynosił -3.066.171,17 zł., na koniec 2018 roku -2.409,194,96 zł. Zaplanowana strata z działalności na koniec 2019 roku wynosiła -4.221.100,00 zł, która dzięki stałej analizie kosztów i podejmowaniu szeregu działań restrukturyzacyjnych przez Dyrektora jednostki na dzień 30.06.2019 roku wynosi -1.115.2014,73 zł;
- h) przeprowadzono szereg działań promocyjnych – szpital uzyskał certyfikat „Wysoka Jakość w ochronie zdrowia” oraz „Szpital Przyjazny Pacjentowi”. Jest również laureatem dwóch statuetek Perły Medycyny i Wybitna Placówka Medyczna oraz Łódzka Firma Roku, dodatkowo ratownicy medyczni uzyskali tytuł Wicemistrza Polski w ratownictwie medycznym podczas Mistrzostw Polski Legnica 2019. Szpital, jak i jego pracownicy został doceniony w plebiscycie Hipokrates Ziemi Łódzkiej. W kwietniu 2019 roku zorganizowano obchody 100-lecie odrodzonego lecznictwa szpitalnego w Opocznie.
- i) realizowano inwestycję budowy całonocowego lądowiska dla śmigłowców Lotniczego Pogotowia Ratunkowego i zakupu wyposażenia do Szpitalnego Oddziału Ratunkowego;
- j) dokonano zakupu trzech ambulansów ratunkowych,
- k) rozpoczęto inwestycję polegającą na dostosowaniu SP ZOZ Szpitala Powiatowego im. E. Biernackiego w Opocznie do elektronicznych usług administracyjnych.

Założenia i cele ujęte w „Programie Naprawczym SP ZOZ Szpitala Powiatowego im. Edmunda Biernackiego w Opocznie na lata 2018 -2020” poddawane są bieżącej analizie. Działania wymagające pilnej realizacji oraz działania związane z funkcjonowaniem szpitala przedstawiono w rozdziale dotyczącym celów strategicznych na lata 2019-2021.

Poniżej przedstawiamy wynik finansowy SP ZOZ Szpitala Powiatowego im. E. Biernackiego w Opocznie w latach 2013-2018.

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Zysk/strata netto w tys. zł	-359,1	-193,7	1.526,9	-1.495,5	- 3.066,2	- 2.408,6

Tabela 2. Wynik finansowy SP ZOZ Opoczno w tys. zł w latach 2013-2018.

Dane przedstawione w powyższej tabeli nie odbiegają od danych opracowanych przez dr Dorotę Gołąb Bełtowicz, przedstawionych w opracowaniu na temat sytuacji szpitali powiatowych na podstawie ankiety OZPSP. Wg zestawienia na 82 szpitale funkcjonujące jako SP ZOZ w 2015 roku zysk odnotowały 43 szpitale, a stratę 39 szpitali, natomiast za 2018 rok zysk odnotowało jedynie 9 szpitali, natomiast stratę aż 78 placówek.

1. Charakterystyka organizacji.

SP ZOZ Szpital Powiatowy im. Edmunda Biernackiego w Opocznie działa na zasadach określonych w ustawie o działalności leczniczej (Dz. U. z 2018r. poz. 2190,2219 z późn. zm.). Szpital udziela świadczeń zdrowotnych mieszkańcom powiatu opoczyńskiego.

Powiat opoczyński zajmuje obszar 1040 km². Obszar ten zamieszkuje 76 984 mieszkańców, w tym mężczyzn 38 098 oraz kobiet 38 886. Największą liczbę mieszkańców stanowi ludność w wieku produkcyjnym - 46 908, kolejną grupę stanowi ludność w wieku poprodukcyjnym - 15 264. Najniższą grupą jest ludność w wieku przedprodukcyjnym, która stanowi liczbę 14 812. W powiecie opoczyńskim odnotowano 811 urodzeń żywych i 911 zgonów, po przekłada się na ujemny przyrost naturalny -100 (GUS 2017).

Szpital udziela również świadczeń zdrowotnych mieszkańcom ościennych powiatów. Szpital na terenie powiatu jest jedynym podmiotem leczniczym, który udziela świadczeń zdrowotnych w ramach leczenia zamkniętego. W ramach szpitala funkcjonuje szpitalny oddział ratunkowy, który ma za zadanie udzielać świadczeń zdrowotnych pacjentom w stanie nagłego zagrożenia zdrowotnego, w ramach którego funkcjonują trzy zespoły ratownictwa medycznego.

Jedyny Szpital funkcjonujący w powiecie opoczyńskim SP ZOZ Szpital Powiatowy im. Edmunda Biernackiego w Opocznie jest jednostką I° referencyjnego. Nie oznacza to, że nie posiada on konkurencji. Świadczenia zdrowotne mają charakter ponadregionalny, zarówno z powodu zakresu, jak i jakości świadczeń, realizowanych przez poszczególne podmioty lecznicze. Pacjenci w nagłym stanie zagrożenia zdrowotnego trafiają do najbliższej jednostki, natomiast pacjent „planowy” zwykle sam decyduje, gdzie chciałby mieć udzielane świadczenia. Zależy to głównie od renomy placówki, zakresu udzielanych świadczeń zdrowotnych i postrzegania szpitala przez pacjentów. Dlatego tak ważna jest jakość świadczonych usług, kadra medyczna oraz kompleksowość udzielanych świadczeń zdrowotnych.

W najbliższym otoczeniu SP ZOZ Szpitala Powiatowego im. Edmunda Biernackiego w Opocznie znajduje się Tomaszowskie Centrum Zdrowia, Samodzielny Szpital Wojewódzki im. Mikołaja Kopernika w Piotrkowie Trybunalskim, Powiatowe Centrum Matki i Dziecka w Piotrkowie Trybunalskim oraz Szpital Specjalistyczny im. św. Łukasza w Końskich.

SP ZOZ Szpital Powiatowy im. Edmunda Biernackiego w Opocznie z umów zawartych z Łódzkim Oddziałem Wojewódzkim NFZ wywiązywał się dotychczas z nadwyżką. Tak samo jest również we wcześniejszych okresach obowiązywania ryczału.

Szpital posiada silną konkurencję w zakresie podstawowej opieki zdrowotnej (POZ),
w zakresie poradni specjalistycznych oraz diagnostyki laboratoryjnej.

2. Zakres działania.

SP ZOZ Szpital Powiatowy im. Edmunda Biernackiego w Opocznie udziela świadczeń zdrowotnych całodobowo w sześciu oddziałach oraz zakładzie opiekuńczo-leczniczym.

oddział	Ilość leczonych pacjentów
wewnętrzny	2949
OIOM	86
dziecięcy	833
noworodki	506
poł.-gin.	1508
chirurgia	1513
ortopedia	976
SOR	1296 (wszyscy 7602)
ZOL	47
SUMA	9715

Tabela 3. Ilość udzielonych świadczeń zdrowotnych w 2018 roku w poszczególnych oddziałach.

Poniżej przedstawiono ilość oddziałów (z rozbiem oddziału ginekologiczno-położniczo-noworodkowego) oraz liczbę łóżek wraz z obłożeniem. Średnie obłożenie łóżek w szpitalu w 2018 roku plasowało się na poziomie 50,13%. W 2018 roku w szpitalu liczba wszystkich łóżek wynosiła 200 + 5 inkubatorów. W 2019 roku liczbę łóżek zmniejszono o 20 w stosunku do roku 2018, kierując się wzrostem przelicznika zatrudnienia personelu pielęgniarskiego, brakiem kadry medycznej oraz racjonalnym wykorzystaniem łóżek szpitalnych i zwiększeniem komfortu pacjentów. Aktualnie w szpitalu liczba wszystkich łóżek wynosi 180 + 5 inkubatorów.

nazwa	Liczba łóżek 2018	obłożenie (%)	Liczba łóżek 2019
chirurgia	25	65,10	25
wewnętrzny	50	60,51	50
poł.-gin.	30	41,72	23
noworodki	15+5	19,07	7+5
OIOM	4	87,05	4
dziecięcy	25	40,04	20
ZOL	30	97,14	30
ortopedia	15	59,29	15
SOR	4+2	59,77	4+2
ogółem	200	50,13	180

Tabela 4. Ilość łóżek w oddziałach w 2018 roku i 2019 roku.

Szpital posiada własne laboratorium analityczne z działem mikrobiologii i serologii, pracownię diagnostyki obrazowej (wyposażoną w tomograf komputerowy, dwa stacjonarne aparaty rtg, oraz aparaty ultrasonograficzne), sterylizatornie, aptekę szpitalną i blok operacyjny z trzema salami operacyjnymi.

SP ZOZ Szpital Powiatowy im. Edmunda Biernackiego w Opocznie udziela świadczeń zdrowotnych w ramach podstawowej opieki zdrowotnej (POZ), nocnej i świątecznej opieki zdrowotnej (NiŚOZ), poradniach specjalistycznych, gabinetach stomatologicznych oraz w poradni leczenia uzależnień.

Szpital w ramach POZ na koniec 2018 roku udzielał świadczeń zdrowotnych w dwunastu lokalizacjach otaczając opieką 19 807 pacjentów (stan na dzień 31.12.2018). NiŚOZ funkcjonuje w lokalizacji szpitalnego oddziału ratunkowego zapewniając opiekę mieszkańcom powiatu opoczyńskiego w dni powszednie w godz. 18-8 oraz całodobowo w dni wolne od pracy, przez dwa zespoły lekarsko-pielęgniarskie (stacjonarny i wyjazdowy).

Od dnia 1 kwietnia 2019 roku w ramach szpitalnego oddziału ratunkowego funkcjonują trzy zespoły ratownictwa medycznego, które podejmują medyczne czynności ratunkowe u pacjentów w stanie nagłego zagrożenia zdrowotnego w warunkach pozaszpitalnych.

Szpital w Opocznie udziela również świadczeń zdrowotnych w ramach poradni specjalistycznych :

- kardiologiczna;
- diabetologiczna;
- ortopedyczna;
- ginekologiczno-położnicza;
- otolaryngologiczna;
- chirurgiczna,
- chorób płuc;
- neurologiczna;
- terapii uzależnień;
- poradnie stomatologiczne;
- fizjoterapii.

SP ZOZ Szpital Powiatowy im. Edmunda Biernackiego w Opocznie zapewnia również opiekę w zakresie medycyny szkolnej oraz świadczy opiekę nad pacjentem w środowisku domowym.

3. Polityka jakości

W SP ZOZ Szpitalu Powiatowym im. Edmunda Biernackiego w Opocznie funkcjonuje Zintegrowany System Zarządzania Jakością w oparciu o Normy ISO 9001:2015, ISO/IEC 27001:2013 oraz PN-EN ISO 15224:2013-04. Pracownicy szpitala udzielają świadczeń zdrowotnych w oparciu o misję szpitala *„Zdrowie i życie naszych pacjentów najwyższą wartością”* oraz zgodnie z celami ujętymi w polityce jakości.

Skuteczność i sprawność Zintegrowanego Systemu Zarządzania (ZSZ) jest przedmiotem uwagi najwyższego kierownictwa jednostki (zgodnie z Normą ISO 9001:2015).

Polityka jakości realizowana jest poprzez:

- zapewnienie wysokiego standardu udzielanych świadczeń zdrowotnych,
- zatrudnianie wysoko wykwalifikowanego personelu i ciągłe podnoszenie ich kwalifikacji zawodowych,
- kształtowanie świadomości personelu w zakresie jakości udzielanych świadczeń, jak i bezpieczeństwa przetwarzanych informacji,
- zapewnienie przyjaznej atmosfery i miłych warunków pobytu dla pacjentów, sprzyjających szybkiemu powrotowi do zdrowia,
- respektowanie praw pacjenta i zapobieganie powstawaniu błędów zawodowych,
- przestrzeganie wymagań prawnych i innych związanych z prowadzoną działalnością, w tym dotyczących bezpieczeństwa przetwarzanych informacji,
- bieżące monitorowanie i analizę informacji na temat satysfakcji i zadowolenia pacjenta z jakości otrzymywanej usługi,
- rozwijanie poprzez doskonalenie komunikacji wewnętrznej poziomu świadomości kadry kierowniczej, pracowników i podwykonawców w celu promowania praktyk i zachowań ukierunkowanych na świadczenie usług na najwyższym poziomie,
- systematyczne identyfikowanie zagrożeń w odniesieniu do przetwarzanych informacji w ramach prowadzonej działalności oraz podejmowanie działań w kierunku minimalizowania ryzyka związanego z posiadaną informacją.

Spełnienie wymagań systemowych i ciągłe doskonalenie skuteczności Zintegrowanego Systemu Zarządzania poprzez monitoring procesów, wdrożonych zabezpieczeń, identyfikację obszarów do doskonalenia, analizę wszystkich incydentów i nieprawidłowości oraz wyciąganie z nich rzetelnej wiedzy i informacji służy realizacji celów określonych w polityce jakości.

4. Podstawowe dane finansowe

Przychody SP ZOZ Szpitala Powiatowego im. E. Biernackiego w Opocznie pochodzą niemal w całości ze środków publicznych. Są to zarówno przychody uzyskane z tytułu umów z Łódzkim Oddziałem Wojewódzkim Narodowego Funduszu Zdrowia i usług świadczonych dla innych podmiotów.

Inne przychody medyczne to usługi diagnostyczne dla osób fizycznych i innych placówek medycznych, bądź świadczenia udzielone osobom nieubezpieczonym. Przychody niemedyczne pochodzą głównie z najmu pomieszczeń budynkach.

Ryczałt SP ZOZ Szpitala Powiatowego im. E. Biernackiego w Opocznie wynosił:

II półrocze 2018 roku – 10 900 518,00 zł,

I i II półrocze 2019 roku – 22 373 100,00 zł.

Przychody wynikające ze wszystkich umów zawartych z Łódzkim Oddziałem Wojewódzkim Narodowego Funduszu Zdrowia w 2018 roku wynosiły 41.220.833,57 zł. Przychody z działalności medycznej świadczonych na rzecz innych podmiotów wynosiły 863.777,69 zł. Razem przychody z działalności medycznej za 2018 rok wynosiły 42.084.611,26 zł. Przychody z działalności niemedycznej za 2018 rok wyniosły 281.430,03 zł. Przychody ogółem zarówno z działalności medycznej, jak i niemedycznej w 2018 roku wynosiły 42.366.041,29 zł.

	2017	2018
działalność medyczna w ramach NFZ	36.855.286,36	41.220.833,57
pozostała działalność medyczna	868.272,37	863.777,69
działalność niemedyczna	278.869,20	281.430,03
Razem	38.002.427,93	42.366.041,29

Tabela 5. Struktura przychodów SP ZOZ w Opocznie w 2018 roku.

W 2018 roku nastąpił wzrost wartości sprzedaży świadczeń zdrowotnych o 4.365.547,21 zł wynikający z umów zawartych z Narodowym Funduszem Zdrowia (wzrost będący skutkiem przekazywania dodatku na podwyżki dla pielęgniarek oraz wzrostu ryczału). Na pozostałej działalności medycznej wystąpił niewielki spadek sprzedaży o kwotę o 4.494,68zł. Działalność niemedyczna utrzymuje się na podobnym poziomie z niewielkim wzrostem o 2.560,83 zł. Na przełomie ostatnich lat obserwuje się permanentny wzrost kosztów operacyjnych. Koszty przedstawiono w poniższej tabeli w latach 2017 - 2018.

Rodzaj kosztu:	2017		2018	
Amortyzacja	1.632.946,85	3,88	1.558.847,75	3,40
Zużycie materiałów i energii	6.325.678,56	15,04	5.809.748,94	12,66
Usługi obce	8.686.565,43	20,65	9.843.108,59	21,44
Wynagrodzenia	20.484.712,68	48,69	23.455.296,78	51,10
Ubezpieczenia i inne świadczenia	3.514.479,74	8,35	3.863.139,17	8,42
Podatki i opłaty	150.441,31	0,36	156.462,92	0,34
Pozostałe koszty rodzajowe	1.274.248,05	3,03	1.214.269,25	2,64
Razem	42.069.072,62	100%	45.900.873,40	100%

Tabela 6. Koszty działalności operacyjnej w latach 2017 – 2018.

W okresie od 2017 do 2018 roku koszty operacyjne wzrosły o ponad 3,83 mln zł. W wyniku stałej analizy i redukcji kosztów zużycie materiałów i energii zmniejszyło się o 0,52 mln zł, natomiast koszty wynagrodzeń wzrosły o ponad 2,97 mln zł. W 2018 roku wynagrodzenia wraz z pochodnymi w strukturze kosztów stanowiły około 59,52%. Znaczną pozycję w kosztach usług obcych stanowią umowy cywilno-prawne oraz kontrakty. Stanowią one za 2018 rok kwotę 7,5 mln zł. Wzrost kosztów wynagrodzeń to efekt braku personelu medycznego i coraz większych wymagań płacowych pracowników. Szpital realizuje ustawowe wzrosty wynagrodzenia minimalnego, ustawę o sposobie ustalania minimalnego wynagradzania zasadniczego dla pracowników wykonujących zawody medyczne oraz wypłacanie dodatku dla grup zawodowych, wynikających z zawartych porozumień z Ministrem Zdrowia.

Nazwa wskaźnika	2017	2018	Wartość pożądana
Wskaźnik płynności	1,59	1,41	1,2-2,0
Zyskowność netto	-0,08%	-0,05%	2%- 4%
Obrotu zobowiązań	12,62	15,95	min.
Obrotu należności	35,11	31,39	min.

Tabela 7. Analiza wskaźnikowa.

W 2018 roku czas windykacji należności skrócił się o 3,7 dni, natomiast czas regulowania zobowiązań wydłużył się o 3,3 dni w stosunku do 2017 roku. Wskaźniki płynności na przełomie ostatnich dwóch lat uległy nieznacznemu pogorszeniu ale w dalszym ciągu mieszczą się w wielkości powszechnie uznawanych za właściwe.

Szpital nie posiada zobowiązań długoterminowych (kredytów, pożyczek), zobowiązania krótkoterminowe są w wysokości 5.585.150,82 zł. Natomiast kapitał własny szpitala miał wartość w wysokości 7.843.079,40 zł.

Wyszczególnienie	2017	2018
Wynik finansowy brutto	-3.065.255,17	-2.408.589,96
Wynik finansowy netto	-3.066.171,17	-2.409.194,96

Tabela 8. Wynik finansowy w latach 2017 - 2018.

Jak wynika z wyżej przedstawionej tabeli przez ostatnie dwa lata szpital nie równoważył budżetu i osiągał straty z działalności. W 2018 roku dodatkowo in minus została skorygowana rezerwa na odprawy emerytalne - rentowe o 535.560.97 zł. Tym samym na koniec 2018 roku do rozliczenia pozostało -4.378.742,31 zł.- z lat poprzednich i strata netto w kwocie 2.409.194,96 zł.

Sprawozdanie finansowe SP ZOZ Szpitala Powiatowego im. Edmunda Biernackiego w Opocznie za 2018 rok zostało zatwierdzone w dniu 26 czerwca 2019 roku przez Radę Powiatu Opoczyńskiego. Rada Powiatu nie podjęła decyzji o pokryciu straty netto do wysokości odpisów amortyzacyjnych w wysokości – 850 347,21 zł. Sytuacja ta ma znaczny wpływ na finanse i płynność Szpitala w przyszłych okresach sprawozdawczych.

Wyszczególnienie	2017	2018
Zobowiązania długoterminowe	0	0
Zobowiązania krótkoterminowe	4.672.357,53	5.585.150,82

Tabela 9. Analiza zobowiązań w latach 2017 - 2018.

Należności Zobowiązania	2017	2018
Należności krótkotrwałe	3.437.148,48	3.852.145,12
Zobowiązania krótkoterminowe	4.672.357,53	5.585.150,82
Różnica	- 1.235.209,05	- 1.733.005,70

Tabela 10. Należności i zobowiązania w latach 2017-2018.

Na koniec 2018 roku wielkość zobowiązań krótkoterminowych wynosiła 5.585.150,82 zł i była większa o 912.793,29 zł od 2017 roku.

lp.	Dane przyjęte do ustalenia wskaźnika zadłużenia	Kwota
1	zobowiązania długoterminowe	0,00
2	zobowiązania krótkoterminowe	5.585.150,82
3	inwestycje krótkoterminowe	3.711.132,37
	suma zobowiązań pomniejszonych o inwestycje krótkoterminowe	1.874.018,45
4	przychody ze sprzedaży	42.366.041,29
5	pozostałe przychody operacyjne	1.250.757,22
6	przychody finansowe	27.545,58
	suma przychodów	43.644.344,09

Tabela 11. Dane przyjęte do ustalania wskaźnika.

lp.	Dane przyjęte do ustalenia wskaźnika zadłużenia	Kwota
1	zobowiązania długoterminowe	0,00
2	zobowiązania krótkoterminowe	5.585.150,82
suma zobowiązań		5.585.150,82
1	aktywa ogółem	23.407.358,11
aktyw ogółem		23.407.358,11

Tabela 12. Dane za 2018 rok na potrzeby wskaźnika zadłużenia.

Istotnym jest aby wskaźnik zadłużenia wynosił nie więcej niż 50%. Szpital w 2018 roku osiągnął wskaźnik zadłużenia 23,86% co oznacza niski poziom zadłużenia naszej jednostki.

5. Stan zatrudnienia i wynagrodzenia

Poniżej przedstawiamy stan zatrudnienia na podstawie umów o pracę w SP ZOZ Szpitalu Powiatowym im. Edmunda Biernackiego w Opocznie.

Grupa zawodowa	2017	2018
Wyszczególnienie	Liczba etatów	Liczba etatów
Lekarz medycyny	32	25
Inny z wyższym	19	27
Pielęgniarki i Położne	232	223
Średni personel medyczny pozostały	63	60
Niższy personel medyczny	52	49
Gospodarczy personel i obsługi	39	29
Administracja, tech. , ekom.	38	36
Ogółem:	475	449

Tabela 13. Stan zatrudnienia w latach 2017-2018 (umowa o pracę).

Zatrudnienie w etatach od dwóch lat kształtuje się na podobnym poziomie z tendencją spadkową. Szczególnie niepokojący jest spadek ilości zatrudnionych lekarzy. Sytuacja ta jest spowodowana przechodzeniem lekarzy na emerytury i zawieranie ze szpitalem umów cywilno-prawnych, umożliwiających dalsze udzielanie świadczeń zdrowotnych.

W SP ZOZ Szpitalu Powiatowym im. Edmunda Biernackiego w Opocznie od lat nie prowadzono właściwej polityki płacowej, która zapewniała wzrost płac wszystkim pracownikom. Personel zarabia relatywnie mniej niż w ościennych jednostkach. Niskie zarobki dotyczą również personelu gospodarczego i technicznego, który otrzymuje wynagrodzenie na bardzo niskim poziomie. Aktualna sytuacja wymaga pilnego rozwiązania poprzez wprowadzenie nowego regulaminu wynagradzania. Dokument ten został opracowywany przez dyrekcję w 2018 roku, ale przedstawiane propozycje nie zostały zaakceptowane przez organizacje związkowe. Aktualnie trwają prace nad opracowaniem optymalnych rozwiązań wynikających ze wzrostu płacy minimalnej. Opracowany dokument zostanie przedstawiony organizacjom związkowym w listopadzie 2019 roku.

Poniżej przedstawiono tabelę opisującą średnie miesięczne wynagrodzenie brutto w latach 2017 i 2018 oraz w pierwszym półroczu 2019 roku. Na przełomie ostatnich lat obserwujemy tendencję wzrostu wynagrodzeń wynikającą z realizacji ustawowych przepisów określających minimalne wynagrodzenie zasadnicze pracowników wykonujących zawody medyczne.

Grupa zawodowa	2017	2018	I-VI 2019
Wyszczególnienie	Średnie wynagrodzenie	Średnie wynagrodzenie	Średnie wynagrodzenie
Lekarz medycyny (wraz z dyżurami)	11.550,08	15.644,71	16.590,88
Inny z wyższym	3.946,40	3.817,54	3.723,31
Pielęgniarki i Położne	3.286,51	3.888,60	4.263,66
Średni personel medyczny pozostały	2.376,01	2.641,72	2.702,00
Niższy personel medyczny	1.935,51	2.052,61	2.280,02
Personel gospodarczy i obsługi	2.048,84	2.408,19	2.450,55
Administracja	3.907,98	4.025,04	4.039,75
Administracja bez kadry kierowniczej	3.049,71	2.985,00	3.312,48
Ogółem:	4150,19	4.925,48	5.150,02

Tabela 14. Średnia kwota wynagradzania za pracę w latach 2017-2018 i I-VI 2019.

6. Analiza SWOT

Analiza SWOT jest jedną z podstawowych metod analizy strategicznej przedsiębiorstwa. Nazwa metody jest akronimem angielskich słów *strengths* (mocne strony), *weaknesses* (słabe strony), *opportunities* (szanse potencjalne lub zaistniałe w otoczeniu), *threats* (zagrożenia prawdopodobne lub istniejące w otoczeniu). Analizę SWOT można stosować dla całego przedsiębiorstwa lub w poszczególnych sferach jego funkcjonowania, np. marketingu, finansach, produkcji, itp. Może być także wykorzystywana w działalności doradczej (konsultingu) jako technika wstępnej analizy strategicznej przedsiębiorstwa (organizacji) zamawiającej usługę konsultingową.

Analizie poddano całą jednostkę wskazując na potencjalne szanse i zagrożenia wynikające z zewnętrznego otoczenia, jak również wskazano mocne i słabe strony wewnętrzne organizacji. W efekcie opracowano cztery niezależne listy czynników, tj.: mocnych stron organizacji (które należy wzmacniać), słabych stron (które trzeba niwelować), szans (które należy wykorzystywać), oraz zagrożeń (których należy unikać).



6.1. Mocne strony

Mocne strony są to pozytywne czynniki wewnętrzne (atuty), tj. walory organizacji, które w sposób pozytywny wyróżniają ją w otoczeniu (są to kluczowe czynniki sukcesu organizacji umożliwiające dostosowywanie się jej do zmieniających się uwarunkowań otoczenia rynkowego).

Do mocnych stron SP ZOZ Szpitala Powiatowego im. Edmunda Biernackiego w Opocznie należą w szczególności:

- a) silne przywództwo,
- b) spójna wizja przyszłości,
- c) znaczny potencjał rozwojowy tkwiący w zasobach kadrowych,
- d) pomyślnie rozpoczęty proces reorganizacji,
- e) poprawiające się wskaźniki efektywności działania,
- f) duża ilość poradni specjalistycznych,
- g) własne laboratorium oraz dział diagnostyki obrazowej,
- h) dobra lokalizacja,
- i) możliwość rozbudowy obiektu,
- j) wdrożony zintegrowany system zarządzania,
- k) dyspozycyjność personelu,
- l) krótki termin planowanych przyjęć,
- m) uzyskane przez szpital tytuły i wyróżnienia.

Niewątpliwie, na pierwszym miejscu wśród mocnych stron należy zaznaczyć monopolistyczną pozycję szpitala w zakresie leczenia zamkniętego. Szpital wymaga działań marketingowych. Istotnym elementem jest podjęcie przedsięwzięć, które pozytywnie wpłyną na postrzeganie jednostki.

6.2. Słabe strony

Słabe strony organizacji są to negatywne czynniki wewnętrzne będące konsekwencją ograniczeń zasobów i niedostatecznych kwalifikacji pracowników oraz kierownictwa. Słabe strony związane są także ze wszelkimi innymi obszarami funkcjonowania, które ograniczają sprawność jej działania i reagowania na zmieniające się wymagania pacjentów i działania konkurencji. Obszary działalności poddawane analizie są identyczne jak przedstawione wyżej dla mocnych stron.

Do słabych stron SP ZOZ Szpitala Powiatowego im. Edmunda Biernackiego w Opocznie należą:

- a) niekorzystna sytuacja finansowa jednostki,
- b) potrzeba znaczących inwestycji w infrastrukturę techniczną i aparaturę medyczną,
- c) wyeksploatowany sprzęt,
- d) relatywnie niskie wykorzystanie potencjału bloku operacyjnego,
- e) zmniejszenie się udziału szpitala w rynku świadczeń POZ oraz ambulatoryjnych,
- f) trudności z pozyskaniem nowej kadry medycznej,
- g) zaawansowany wiek personelu lekarskiego,
- h) brak możliwości udzielania wysokopłatnych świadczeń komercyjnych,
- i) niskie finansowanie w formie ryczałtu,
- j) wysokie zarobki personelu lekarskiego w stosunku do pozostałego personelu.

Szpital od kilku ostatnich lat boryka się z trudną sytuacją finansową. Prowadzenie w ostatnich latach działalności ze stratą, powoduje powiększający się dług, co niezwykle utrudnia funkcjonowanie jednostki. Szpital aktualnie nie jest w stanie sprostać oczekiwaniom płacowym pracowników i wykonać niezbędnych inwestycji w sprzęt oraz infrastrukturę.

Pilną inwestycją jest uruchomienie nowej poradni POZ wraz z poradnią dziecięcą w budynku C zlokalizowanym w Opocznie, ul. Partyzantów 30 oraz budowa nowego bloku operacyjnego (aktualnie funkcjonujący blok operacyjny nie spełnia wymagań budowlanych i sanitarnych) oraz uruchomienie i zwiększenie potencjału oddziału anestezjologii i intensywnej terapii w pomieszczeniach po poradni dziecięcej.

Wśród innych negatywnych czynników należy wskazać niski poziom przychodów komercyjnych.

Personel wymaga szkoleń z zakresu kompetencji miękkich, jak również w zakresie zmieniających się wymagań prawnych. Należy bezwzględnie podjąć działania mające na celu zwiększenie liczby pacjentów i skrócenie czasu przebywania pacjenta w szpitalu (dotyczy oddziałów zabiegowych). Ważnym elementem jest pozyskanie nowej kadry, głównie lekarzy specjalistów, co przy aktualnym braku kadr medycznych, newralgicznym położeniu naszej jednostki oraz niestabilnej sytuacji finansowej jest trudne do zrealizowania.

6.3. Szanse

Szanse (zewnętrzne pozytywne) są to wszelkie istniejące, lub przewidywane procesy, zjawiska i trendy zachodzące w otoczeniu organizacji, które odpowiednio wykorzystane mogą stać się impulsem do jej rozwoju oraz pomogą osłabić wpływ ewentualnych pojawiających się zagrożeń.

Analizując otoczenie zewnętrzne SP ZOZ Szpitala Powiatowego im. Edmunda Biernackiego w Opocznie wskazać można następujące szanse:

- a) możliwość rozbudowy jednostki dla potrzeb rozwoju usług medycznych,
- b) aktualne procesy demograficzne zapewniające popyt na świadczenia zdrowotne,
- c) dobry gospodarczo rejon będący obszarem działalności szpitala,
- d) akceptacja przez organ założycielski planów rozwoju szpitala,
- e) brak na terenie działalności jednostki innych szpitali,
- f) możliwość pozyskania zewnętrznych środków rozwojowych,
- g) zapotrzebowanie na opiekę zdrowotną,
- h) wzrost zarobków personelu,
- i) korzystne zmiany w służbie zdrowia (wzrost PKB),
- j) pozyskanie nowej kadry lekarskiej i pielęgniarskiej,
- k) organizowanie otwartych dni profilaktyki.

Szpital jest ważną jednostką dla całego powiatu opoczyńskiego. Jego trudna sytuacja powinna stać się obiektem zainteresowania organu założycielskiego, ale i całego lokalnego społeczeństwa. Szpital ze względu na złą sytuację finansową stara się korzystać z zewnętrznych możliwości finansowania. Perspektywa unijna na lata 2014-2020 zawiera wiele priorytetów skierowanych do placówek medycznych, zarówno w zakresie ich działalności podstawowej, jak i w zakresie infrastruktury informatycznej bądź termomodernizacji. W 2017 i 2018 roku udało się pozyskać środki finansowe na realizację:

- budowę całodobowego lądowiska dla śmigłowców LPR wraz z doposażeniem SOR - 1.942.378,15 zł,
- dostosowanie szpitala do elektronicznych usług administracyjnych - 2.366.400,00zł,

- termomodernizację 3 budynków szpitala w lokalizacji – Opoczno, ul. Partyzantów 30
- 8.727.548,11 zł,
- zakup dwóch ambulansów ratunkowych – 800.000,00 zł.

Pozyskane środki pozwoliły na rozpoczęcie pilnych inwestycji. 26 czerwca 2019 roku podpisano umowę na wykonanie termomodernizacji budynków Szpitala zlokalizowanych przy ul. Partyzantów w Opocznie. Umowa została zawarta w formule zaprojektuj i wybuduj z firmą „TOP ENERGY S.A.” z siedzibą w Raszynie, na ogólną kwotę 9.748.000,00zł. Jednocześnie złożono wniosek do Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Łodzi o udzielenie pożyczki na sfinansowanie wkładu własnego powyższej inwestycji. Pożyczka może zostać umorzona w 30% po spełnieniu efektu ekologicznego inwestycji.

6.4. Zagrożenia

Zagrożenia (zewnętrzne negatywne) - to wszystkie procesy, zjawiska i trendy zachodzące w otoczeniu organizacji, które stanowią lub stanowić mogą barierę w rozwoju organizacji, utrudniają jej funkcjonowanie, podnoszą koszty działania lub mogą doprowadzić do upadku przedsiębiorstwa.

Zewnętrzne otoczenie szpitala stwarza poniższe zagrożenia:

- a) brak stabilności systemowych rozwiązań organizacyjno-prawnych w systemie opieki zdrowotnej,
- b) obawa o zmniejszenie finansowania wynikającego z umów zawartych z NFZ,
- c) niedobory kadrowe w niektórych grupach zawodowych i specjalnościach medycznych,
- d) napięcie na tle płacowym wśród pracowników,
- e) wysokie koszty remontów i infrastruktury technicznej,
- f) wysokie, stale rosnące koszty usług outsourcingowych,
- g) silna konkurencja w zakresie niektórych usług medycznych,
- h) utrata potencjalnych zleceniodawców na rzecz innych jednostek,
- i) brak zainteresowania pracą przez lekarzy,
- j) częste zmiany przepisów prawnych;
- k) duże koszty utrzymania nierentownych zakresów świadczeń zdrowotnych na które brak jest popytu.

SP ZOZ Szpital Powiatowy im. Edmunda Biernackiego w Opocznie wymaga podjęcia pilnych działań w zakresie dostosowania do aktualnych wymagań prawnych, budowlanych i sanitarnych pomieszczeń, w których udzielane są świadczenia zdrowotne. Szpital wymaga szybkiego wykonania najpilniejszych inwestycji, tak by stać się jednostką konkurencyjną na rynku i sprostać wymaganiom pacjentów. Przeprowadzenie inwestycji ograniczone jest trudną sytuacją finansową jednostki, ponieważ wymaga dużych nakładów finansowych. Szpital wymaga pilnego podjęcia działań w zdefiniowanych słabych obszarach i zmniejszenia kosztów jego funkcjonowania. Decyzje, które należy podjąć, by zatrzymać pogłębiającą się stratę finansową niejednokrotnie spotykają się z brakiem akceptacji społeczeństwa. W Szpitalu funkcjonują obszary generujące ujemny wynik finansowy, w zakresie których pacjenci nie zgłaszają dostatecznego zapotrzebowania lub wykazują obojętność wobec oferowanej podaży

wybierając konkurencyjne podmioty. Brak działań zmierzających do optymalizacji aktualnej sytuacji spowodować może w wieloletniej perspektywie do zachwianie działalności, tego istotnego na terenie powiatu opoczyńskiego podmiotu leczniczego.

III Cele strategiczne programu naprawczego na lata 2019-2021

Misja SP ZOZ Szpitala Powiatowego im. Edmunda Biernackiego w Opocznie brzmi „Zdrowie i życie naszych pacjentów najwyższą wartością”. Kierownictwo, jak i cały personel szpitala zobowiązani są do podejmowania działań w celu udzielania świadczeń zdrowotnych na możliwie najwyższym poziomie, zgodnie z aktualną wiedzą medyczną oraz w poszanowaniu godności pacjentów i respektowaniu ich praw. Szpital aby móc realizować swoją misję musi określić cele, które staną się drogą do jej realizacji.

Aktualna sytuacja finansowa jednostki nie jest zadowalająca i wynika z niewłaściwej wyceny świadczeń zdrowotnych, co wymaga podjęcia pilnych działań, mających na celu zatrzymanie straty finansowej, która uniemożliwia dalszy jej rozwój.

Szczegółowa analiza funkcjonowania szpitala pokazuje szereg obszarów wymagających pilnej reorganizacji. Szczegółowe cele strategiczne na lata 2019-2021 przedstawia poniższa tabela.

CEL	REALIZACJA	TERMIN WYKONANIA
Analiza rynku usług medycznych w celu wprowadzenia nowych usług lub poprawienia jakości dotychczasowych	-ocena potrzeb rynku, - wdrożenie nowych usług, - przeanalizowanie dotychczasowych usług w celu poprawy ich jakości lub ich zmiany w stosunku do potrzeb lokalnego społeczeństwa	- bieżąco w latach 2019-2021
Analiza procedur medycznych wykonywanych w szpitalu	- ocena możliwości obniżenia kosztów podczas realizacji konkretnych świadczeń; -opracowanie i wdrożenie nowych procedur, -bieżąca analiza realizacji ryczałtu	- bieżąco w latach 2019-2021
Pozyskanie nowej kadry lekarskiej	-rozwój jednostki, -promocja szpitala na zewnątrz, -poprawa aktualnej infrastruktury,	- bieżąco w latach 2019-2021

	- zakup nowego sprzętu i aparatury medycznej	
Wzrost wynagrodzeń pracowników	- opracowanie nowego regulaminu wynagradzania, - realizacja wynikających z przepisów prawa wzrostu wynagrodzeń.	- bieżąco w latach 2019-2021
Wdrożenie racjonalnej gospodarki lekowej, sprzętu medycznego i środków higieniczno-dezynfekcyjnych	- nadzór nad zużyciem, - edukacja personelu, - bieżąca analiza receptariusza szpitalnego	- bieżąco w latach 2019-2021
Konsolidacja poradni POZ	- budowa nowoczesnej poradni POZ w lokalizacji Opoczno, ul. Partyzantów 30, - zmniejszenie ilości lokalizacji funkcjonujących POZ, - zatrudnienie nowej kadry lekarskiej	- do końca 2021
Zwiększenie ilości wykonywanych świadczeń zdrowotnych w lecznictwie zamkniętym	- racjonalizacja wykorzystania łóżek, - utworzenie poradni specjalistycznych w lokalizacji szpitala, - analiza średniego czasu pobytu pacjentów w szpitalu, - zwiększenie funkcjonalności wykorzystania bloku operacyjnego	- bieżąco w latach 2019-2021

Utrzymanie zespołów ratownictwa medycznego w strukturze szpitalnego oddziału ratunkowego	- zakup ambulansu rezerwowego,	- czerwiec 2020
Przeprowadzenie inwestycji na które pozyskano dofinansowanie zewnętrzne	- termomodernizacja budynków szpitala (Partyzantów 30) - wdrożenie elektronicznej dokumentacji i e-usług.	- koniec 2020
Poprawa sytuacji finansowej szpitala	- bieżąca analiza i racjonalizacja zatrudnienia, - monitoring bieżących kosztów funkcjonowania jednostki, - zwiększenie świadomości personelu związanej z kosztami jakie ponosi szpital w procesie leczenia, - zwiększenie wykonywania świadczeń zdrowotnych, - wzrost ilości pacjentów, którym udzielamy świadczeń zdrowotnych	- bieżąco w latach 2019-2021
Promocja jednostki	- podejmowanie działań profilaktycznych, - szkolenie personelu medycznego, - czynny udział w wydarzeniach na terenie powiatu opoczyńskiego, - organizowanie dni otwartych szpitala, - działalność edukacyjna i profilaktyczna	- bieżąco w latach 2019-2021

Promocja istniejących i wprowadzenie nowych usług komercyjnych	-zwiększenie ilości świadczeń komercyjnych, - bieżąca aktualizacja cennika świadczeń komercyjnych udzielanych w szpitalu	- bieżąco w latach 2019-2021
Pozyskanie środków finansowych na przeprowadzenie potrzebnych inwestycji	- przebudowa bloku operacyjnego, - przebudowa pawilonu C na potrzeby poradni POZ i dziecięcej, - remont oddziału dziecięcego, - przeniesienie oddziału anestezjologii i intensywnej terapii wraz z zwiększeniem ilości łóżek, - zakup ambulansu do transportu sanitarnego	- do końca 2021, w zależności od pojawiających się możliwości

Tabela 15. Cele strategiczne na lata 2019-2021.

1. Ograniczenie kosztów funkcjonowania

Mając na uwadze wynik finansowy netto SP ZOZ Szpitala Powiatowego im. Edmunda Biernackiego w Opocznie, który wyniósł na koniec 2018 roku -2.409.194,96 zł oraz prognozowane koszty wynikające z realizacji ustawowego wzrostu wynagrodzeń, w ujęciu rocznym wnioskować można brak satysfakcjonujące poprawy sytuacji finansowej szpitala w latach 2019-2021.

SP ZOZ Szpital Powiatowy im. Edmunda Biernackiego w Opocznie jak pozostałe szpitale powiatowe w Polsce znajduje się aktualnie bardzo trudnej sytuacji. Poprawa zaistniałego stanu nastąpi dopiero po przekazaniu jednostce dodatkowych środków finansowych przez NFZ mogących pokryć prognozowane koszty wzrostu wynagrodzeń personelu wynikające z wprowadzonego przez rząd wzrostu PKB na ochronę zdrowia.

Poniżej przedstawiono koszty działalności SP ZOZ Szpitala Powiatowego im. Edmunda Biernackiego w Opocznie w najistotniejszych obszarach.

SP ZOZ Opoczno	Rok 2018			
	Przychody	Koszty	Wynik Finansowy	Rentowność
Oddział Pediatryczny	2.676.655,63	2.491.327,00	185.328,63	6,92 %
Oddział Wewnętrzny	7.944.199,69	6.465.627,84	1.478.571,85	18,61 %
Oddział Ginekologiczny i Położniczy	3.073.802,76	4.552.985,09	-1.479.182,33	- 48,12 %
Oddział Noworodkowy	950.486,75	1.168.807,45	-218.320,70	- 22,96 %
Oddział Chirurgiczny	4.332.241,22	4.891.043,06	-558.801,84	- 12,89 %
Oddział Ortopedyczny	2.745.129,28	3.481.411,11	-736.281,83	- 26,82 %
Oddział Anestezjologii Intensywnej Terapii	2.938.337,81	3.224.822,40	-286.484,59	- 9,75 %
Szpitalny Oddział Ratunkowy	3.718.933,03	4.253.739,78	-534.806,75	- 14,38 %
Zakład Pielęgnacyjno-Opiekuńczy	1.421.651,91	1.778.671,63	-357.019,72	- 25,11 %
SUMA:	29.801.438,08	32.308.435,36	-2.506.997,28	- 8,41 %

Tabela 16. Efektywność działalności podstawowej medycznej - oddziały szpitalne.

WYNIK FINSOWY PORADNI SPECJALISTYCZNYCH w 2018 roku

L.p.	Wyszczególnienie	Wynik
1	Por. "K"	- 74 969,44
2	Por. Chirurgiczna	95 911,86
3	Por. Terapii Uzależnień	- 39 572,45
4	Por. p/Gruźlicza	- 43 399,21
5	Por. Okulistyczna	- 1 387,75
6	Por. Ortopedyczna	- 35 290,32
7	Por. Laryngologiczna	- 32 331,67
8	Por. Neurologiczna	41 995,70
9	Por. Diabetologiczna	- 67 054,83
10	Por. Kardiologiczna	28 393,82
11	Prac. Fizjoterapii i rehabilitacji	- 85 133,31
	Razem	- 212 837,60

Tabela 17. Wynik finansowy poradni specjalistycznych na koniec 2018 roku.

WYNIK FINANSOWY POZ w 2018 roku

L.p.	Wyszczególnienie	Wynik
1	Por. Rejonowa	167 118,50
2	Por. Dziecięca	9 605,79
3	OZ Białaczów	- 227 385,72
4	OZ Błogie	- 18 207,39
5	OZ Mniszków	- 291 745,83
6	OZ Mroczków	- 110 569,98
7	OZ Paradyż	- 53 630,06
8	OZ Poświętne	- 58 601,49
9	OZ Sławno	- 12 364,02
10	OZ Skórkowice	- 55 600,70
11	OZ Szadkowice	- 45 020,58
12	OZ Wójcin	1 674,71
	Razem	- 694 726,77

Tabela 18. Wynik finansowy poradni POZ na koniec 2018 roku.

2. Prognoza ekonomiczno-finansowej na lata 2019-2021

Zakładając, że przychody SP ZOZ Szpitala Powiatowego im. Edmunda Biernackiego w Opocznie utrzymają się na aktualnym poziomie w najbliższych latach, prognozujemy:

2.1. Prognoza – plan na rok 2019

A. Przychody netto ze sprzedaży	45.282.000,00
B. Koszty działalności operacyjnej	50.678.600,00
C. Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)	- 5.396.600,00
D. Pozostałe przychody operacyjne	1.300.000,00
E. Pozostałe koszty operacyjne	140.000,00
F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)	- 4.236.600,00
G. Przychody finansowe	30.000,00
H. Koszty finansowe	14.500,00
I. Zysk (strata) brutto	- 4.221.100,00
J. Podatek dochodowy	5.000,00
K. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku	0,00
L. Zysk (strata) netto	- 4.226.100,00

Powyższa prognoza jest zgodna z planem rzeczowo-finansowym na bieżący na 2019 rok.

2.2. Prognoza – wykonanie rok 2019 *

A. Przychody netto ze sprzedaży	46.737.871,80
B. Koszty działalności operacyjnej	49.538.227,97
C. Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)	- 2.800.356,17
D. Pozostałe przychody operacyjne	1.471.232,97
E. Pozostałe koszty operacyjne	177.722,61
F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)	- 1.506.845,81
G. Przychody finansowe	15.334,52

H. Koszty finansowe	28.891,23
I. Zysk (strata) brutto	- 1.520.402,52
J. Podatek dochodowy	5.000,00
K. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku	0,00
L. Zysk (strata) netto	- 1.525.402,52

* Powyższa prognoza jest wyliczona zgodnie z wykonaniem rzeczowo-finansowym z 8 m-cy 2019 roku.

Zakładamy, że w 2020 i 2021 roku przychody z działalności szpitala wzrosną na poziomie 5%, natomiast koszty zakupu materiałów wzrosną zgodnie z planowanym wskaźnikiem inflacji, na poziomie 2,7%. Podkreślenia wymaga również fakt obowiązku regulacji płac wynikający z realizacji ustawowych przepisów dotyczących płacy minimalnej i ustawy o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego pracowników wykonujących zawody medyczne oraz prognozowane podwyższenie kosztów usług świadczonych przez zewnętrzne podmioty na poziomie około 10%, który spowoduje znaczny wzrost wszystkich kosztów, których Szpital bez zwiększenia przychodów nie będzie w stanie zrealizować, czego skutkiem będzie znaczny wzrost ujemnego wyniku finansowego brutto.

2.3. Prognoza – na rok 2020

		Prognoza na rok 2020	Prognoza na rok 2020 (z uwzględnieniem wzrostu płac)
A	Przychody netto ze sprzedaży	49.649.250,00	49.649.250,00
B	Koszty działalności operacyjnej	51.437.706,00	57.037.746,00
C	Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)	-1.788.456,00	-7.388.496,00
D	Pozostałe przychody operacyjne	1.544.795,00	1.544.795,00
E	Pozostałe koszty operacyjne	182.522,00	182.522,00
F	Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)	-426.183,00	-6.026.223,00
G	Przychody finansowe	16.102,00	16.102,00
H	Koszty finansowe	26.230,00	26.230,00
I	Zysk (strata) brutto	-436.311,00	-6.036.351,00
J	Podatek dochodowy	4.000,00	4.000,00
K	Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku	0,00	0,00
L	Zysk (strata) netto	-440.311,00	-6.040.351,00

Tabela 19. Prognoza finansowa na rok 2020.

2.4. Prognoza – na rok 2021

		Prognoza na rok 2021	Prognoza na rok 2021 z uwzględnieniem wzrostu płac
A	Przychody netto ze sprzedaży	52.131.712,00	52.131.712,00
B	Koszty działalności operacyjnej	52.826.524,00	58.426.564,00
C	Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)	-694.812,00	-6.294.852,00
D	Pozostałe przychody operacyjne	1.622.035,00	1.622.035,00
E	Pozostałe koszty operacyjne	187.450,00	187.450,00
F	Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)	739.773,00	-4.860.267,00
G	Przychody finansowe	16.907,00	16.907,00
H	Koszty finansowe	26.938,00	26.938,00
I	Zysk (strata) brutto	729.742,00	-4.870.298,00
J	Podatek dochodowy	3.500,00	3.500,00
K	Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku	0,00	0,00
L	Zysk (strata) netto	726.242,00	-4.873.798,00

Tabela 20. Prognoza finansowa na rok 2021.

W związku ze zmieniającym się otoczeniem makroekonomicznym i formalno-prawnym SP ZOZ Szpitala Powiatowego im. Edmunda Biernackiego w Opocznie trudno jest w perspektywie wieloletniej przewidzieć realną wysokość przychodów, jak i kosztów jego funkcjonowania. Dynamika zmian może mieć bezpośredni wpływ na poprawę lub pogorszenie sytuacji finansowo-ekonomicznej jednostki.

UZASADNIENIE

do Uchwały Nr / / 19
Rady Powiatu Opoczyńskiego
z dnia października 2019 roku

Zgodnie z art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej jeżeli w sprawozdaniu finansowym wystąpiła strata netto kierownik samodzielnego zakładu opieki zdrowotnej w terminie 3 miesięcy od upływu terminu do zatwierdzenia sprawozdania finansowego, sporządza program naprawczy, z uwzględnieniem raportu o sytuacji ekonomiczno-finansowej SP ZOZ, na okres nie dłuższy niż 3 lata i przedstawia go podmiotowi tworzącemu w celu zatwierdzenia.

W związku z powyższym podjęcie przedmiotowej uchwały jest zasadne.

SKARBNIK POWIATU

Bliuwy
mgr Anna Janowska