

**Projekt**

z dnia 17 września 2020 r.

Zatwierdzony przez .....

**UCHWAŁA NR .....  
RADY POWIATU PROSZOWICKIEGO**

z dnia 17 września 2020 r.

**w sprawie zatwierdzenia programu naprawczego Samodzielnego Publicznego Zespołu Opieki Zdrowotnej w Proszowicach na lata 2020-2023 z prognozą finansową spłaty zobowiązań do roku 2036.**

Na podstawie art.12 pkt 11 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie powiatowym ( tj. DZ.U. z 2020r, poz.920), w związku z art. 59 ust.4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011r. o działalności leczniczej (tj.Dz.U.z 2020r. poz.295.) Rada Powiatu Proszowickiego, uchwala co następuje:

§ 1. Zatwierdza się/ Nie zatwierdza się program naprawczy Samodzielnego Publicznego Zespołu Opieki Zdrowotnej ( dalej SP ZOZ w Proszowicach) na lata 2020-2023 z prognozą finansową spłaty zobowiązań do roku 2036, stanowiący załącznik do niniejszej uchwały.

§ 2. Traci moc uchwała Nr XIII/110/2019 Rady Powiatu Proszowickiego z dnia 10 grudnia 2019 roku w sprawie zatwierdzenia programu naprawczego Samodzielnego Publicznego Zespołu Opieki Zdrowotnej w Proszowicach na lata 2019-2021.

§ 3. Wykonanie uchwały powierza się Dyrektorowi Samodzielnego Publicznego Zespołu Opieki Zdrowotnej w Proszowicach.

§ 4. Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Przewodnicząca Rady Powiatu  
Proszowickiego

**Iwona Wójcik**



**AKTUALIZACJA – INFORMACJA DODATKOWA  
PLAN NAPRAWCZY Z PROJEKCJĄ FINANSOWĄ  
NA LATA 2020-2036  
SAMODZIELNEGO PUBLICZNEGO ZESPOŁU OPIEKI  
ZDROWOTNEJ W PROSZOWICACH  
UL. KOPERNIKA 13, 32-015 PROSZOWICE**

Proszowice, lipiec 2020r.

## 1.

### Wprowadzenie

Celem aktualizacji programu naprawczego SP ZOZ w Proszowicach jest przedstawienie nowych założeń w zakresie przeprowadzenia szeregu zmian w funkcji, organizacji i zakresie świadczonych usług tak, aby działalność Szpitala dążyła do zbilansowania się, stwarzając szansę na niezależność ekonomiczną, dalszy rozwój i możliwość przeprowadzenia koniecznych remontów w celu dostosowania organizacji do wymogów.

Opracowana aktualizacja programu naprawczego, ma doprowadzić do osiągnięcia następujących celów:

- a) optymalizacji przychodów z działalności medycznej i pozamedycznej,
- b) optymalizacji przychodów z działalności komercyjnej,
- c) optymalizacji kosztów,
- d) regulacji zużycia materiałów i leków wraz z regulacją poziomów zapasów.

Aktualizacja planu naprawczego nie wyłącza realizacji zadań wynikających z pierwotnego dokumentu z grudnia 2019r. Przedstawiony oraz zatwierdzony plan jest aktualny i należy dążyć do jego pełnej implementacji. Niniejszy dokument:

- a) uszczegóławia część zadań określonych w głównym dokumencie (dotyczy to głównie działań komercyjnych),
- b) wprowadza dodatkowe założenia.

Aktualizacja planu naprawczego została sporządzona w oparciu o prowadzony audyt i analizy przedstawione przez zewnętrzną firmę doradczą.

Projekcja finansowa przedstawiona na lata 2020-2036 została sporządzona na bazie aktualnie posiadanej wiedzy w zakresie możliwych przychodów i kosztów. Uwzględniono szacowane coroczne wzrosty kontraktu z NFZ oraz rozwój działalności komercyjnej przy jednoczesnym wzroście kosztów (wynagrodzenia, kontraktów, usług obcych, leków, żywienia, remontu sprzętu i budynków, energii, gazu, wody) .

**2.****PLANOWANE ZADANIA**

Aktualizacja jest kontynuacją i uzupełnieniem planu naprawczego zatwierdzonego w grudniu 2019r. Zadania przewidziane do realizacji zostały podzielone na lata a nie jak ma to w głównym dokumencie na kwartały. Harmonogram działań na najbliższe lata przedstawiają poniższe tabele.

W zakresie zwiększania przychodów.

## ROK 2020

LP	ZADANIA DO REALIZACJI	SZACOWANE PRZYCHODZY ROK
1	ROZWÓJ DZIAŁALNOŚCI KOMERCYJNEJ	500 000,00
2	DZIERŻAWA PIĘTER BUDYNKU ZAKAŻNEGO - 4 MSC	88 000,00
3	WZROST PRZYCHODÓW Z NFZ -3% FAKTURA ( 6 MSC)	600 000,00
	RAZEM	1 188 000,00

## ROK 2021

LP	ZADANIA DO REALIZACJI	SZACOWANE PRZYCHODZY ROK
1	ROZWÓJ DZIAŁALNOŚCI KOMERCYJNEJ	1 000 000,00
2	DZIERŻAWA PIĘTER BUDYNKU ZAKAŻNEGO - 12 MSC	264 000,00
3	ROZWÓJ PULMONOLOGII W ZAKRESIE ONKOLOGICZNY - SZYBA ŚCIEŻKA ONKOLOGICZNA	500 000,00
4	ROZWÓJ PULMONOLOGII - REHABILITACJA	500 000,00
5	WZROST KONTRAKTU Z NFZ 5%	2 400 000,00
	RAZEM	4 664 000,00

## ROK 2022

LP	ZADANIA DO REALIZACJI	SZACOWANE PRZYCHODZY ROK
1	ROZWÓJ DZIAŁALNOŚCI KOMERCYJNEJ	1 500 000,00
2	ROZWÓJ PULMONOLOGII W ZAKRESIE ONKOLOGICZNY - SZYBA ŚCIEŻKA ONKOLOGICZNA	1 000 000,00
3	WZROST KONTRAKTU Z NFZ 5%	2 600 000,00
	RAZEM	5 100 000,00

W zakresie zmniejszania kosztów przewidziano:

ROK 2020

LP	ZADANIA DO REALIZACJI	SZACOWANE OSZCZĘDNOŚCI ROK
1	LIKWIDACJA ODDZIAŁU ZAKAŻNEGO (6 MSC)	100 000,00
2	PRZEKSZTAŁCENIE ODDZIAŁU NERUROLOGII W PODODDZIAŁ ODDZIAŁU WEWNĘTRZNEGO	250 000,00
3	OPTIMALIZACJA AOS	50 000,00
	RAZEM	400 000,00

ROK 2021

LP	ZADANIA DO REALIZACJI	SZACOWANE OSZCZĘDNOŚCI ROK
1	LIKWIDACJA ODDZIAŁU ZAKAŻNEGO	400 000,00
2	PRZEKSZTAŁCENIE ODDZIAŁU NERUROLOGII W PODODDZIAŁ ODDZIAŁU WEWNĘTRZNEGO	800 000,00
3	WPROWADZENIE KOC LUB PRZEKSZTAŁCENIE ODDZIAŁU GINEKOLOGICZNO POŁOŻNICZEGO W ODDZIAŁ GINEKOLOGII WRAZ Z CHIRURGIĄ JEDNEGO DNIA ( OSZCZĘDNOŚCI OD 500 TYS. DO 2 MLN)	500 000,00
4	WPROWADZENIE LEKÓW GENERYCZNYCH	60 000,00
	RAZEM	1 760 000,00

ROK 2022

LP	ZADANIA DO REALIZACJI	SZACOWANE OSZCZĘDNOŚCI ROK
1	OUTSOURCING HIGIENY SZPITALNEJ	120 000,00
	RAZEM	120 000,00

**3.**

**DZIAŁALNOŚĆ ODPLATNA (KOMERCYJNA)**

W związku z płynącymi sygnałami z rynku odnośnie zapotrzebowania na usługi odpłatne oraz koniecznością zwiększenia przychodów szpitala, powołany został Pełnomocnik Dyrektora ds. działalności komercyjnej. Zgodnie z harmonogramem prac określonym w planie naprawczym z dnia 02.12.2019r. przeprowadzono szereg działań zmierzających do uruchomienia przedmiotowej działalności m.in.:

- a) dokonano analizy możliwości szpitala,
- b) zebrano dane i zbadano zapotrzebowanie rynku na poszczególne usługi medyczne,
- c) przeprowadzono rozmowy z ordynatorami oraz poszczególnymi lekarzami,
- d) uzgodniono zakres możliwych usług,

- e) uzgodniono warunki współpracy,
- f) wyłoniono zespół zadaniowe,
- g) przeprowadzono konkursy ofert,
- h) utworzono Biuro Obsługi Pacjenta Komercyjnego.

Rozpoczęcie działalności komercyjnej było planowane na kwiecień 2020r. ale z uwagi na panującą pandemię musiało zostać przełożone. Poniżej przedstawione zostały założenia odnośnie poszczególnych zakresów działalności w rozbiciu na lata. Dokonano stosownych korekt „in minus” w stosunku do pierwotnych założeń. Poniżej został przedstawiony plan sprzedaży na lata 2020-2036.

LATA	PRZYCHÓD	KOSZTY [15%]	WYNAGRODZENIA WYKONAWCÓW [70%]	ZYSK SZPITALA [30%]
<b>2020</b> [5 mc]	500 000,00 zł	75 000,00 zł	297 500,00 zł	127 500,00 zł
<b>2021</b>	1 000 000,00 zł	150 000,00 zł	595 000,00 zł	255 000,00 zł
<b>2022</b>	1 500 000,00 zł	225 000,00 zł	892 500,00 zł	382 500,00 zł
<b>2023</b>	1 500 000,00 zł	225 000,00 zł	892 500,00 zł	382 500,00 zł
<b>2024</b>	2 079 482,00 zł	277 521,03 zł	1 261 372,67 zł	540 588,29 zł
<b>2025</b>	2 183 456,10 zł	291 397,08 zł	1 324 441,31 zł	567 617,70 zł
<b>2026</b>	2 314 463,46 zł	308 880,91 zł	1 403 907,79 zł	601 674,77 zł
<b>2027</b>	2 476 475,90 zł	330 502,57 zł	1 502 181,33 zł	643 792,00 zł
<b>2028</b>	2 674 593,98 zł	356 942,78 zł	1 622 355,84 zł	695 295,36 zł
<b>2029</b>	2 915 307,44 zł	389 067,63 zł	1 768 367,86 zł	757 871,94 zł
<b>2030</b>	3 204 264,77 zł	427 974,39 zł	1 943 403,26 zł	832 887,11 zł
<b>2031</b>	3 551 123,85 zł	475 051,58 zł	2 153 250,60 zł	922 821,68 zł
<b>2032</b>	3 968 086,31 zł	532 057,76 zł	2 405 219,98 zł	1 030 808,56 zł
<b>2033</b>	4 470 606,96 zł	601 225,27 zł	2 708 567,18 zł	1 160 814,51 zł
<b>2034</b>	5 078 329,03 zł	685 396,81 zł	3 075 052,55 zł	1 317 879,67 zł
<b>2035</b>	5 816 321,31 zł	788 206,33 zł	3 519 680,48 zł	1 508 434,49 zł
<b>2036</b>	6 662 874,30 zł	906 437,28 zł	4 029 505,91 zł	1 726 931,10 zł

## ORTOPEDIA –PLAN SPRZEDAŻY 2020 - 2036

USŁUGA	CENA	ILOŚĆ
Średnia cena konsultacji	150,00 zł	10
Średnia cena badania	100,00 zł	10
Średnia cena zabiegu	4 000,00 zł	3

LATA	WZROST NA SPRZEDAŻY	PRZYCHÓD	KOSZTY [15%]	ZYSK SZPITALA [30%]	WYNAGRODZENIE WYKONAWCÓW [70%]
<b>2020</b> [5 mc]	-	72 500,00 zł	10 875,00 zł	18 487,50 zł	43 137,50 zł
<b>2021</b>	-	174 000,00 zł	23 400,00 zł	45 180,00 zł	105 420,00 zł
<b>2022</b>	2%	177 480,00 zł	23 868,00 zł	46 083,60 zł	107 528,40 zł
<b>2023</b>	3%	182 804,40 zł	24 584,04 zł	47 466,11 zł	110 754,25 zł
<b>2024</b>	4%	190 116,58 zł	25 567,40 zł	49 364,75 zł	115 184,42 zł
<b>2025</b>	5%	199 622,40 zł	26 845,77 zł	51 832,99 zł	120 943,64 zł
<b>2026</b>	6%	211 599,75 zł	28 456,52 zł	54 942,97 zł	128 200,26 zł
<b>2027</b>	7%	226 411,73 zł	30 448,47 zł	58 788,98 zł	137 174,28 zł
<b>2028</b>	8%	244 524,67 zł	32 884,35 zł	63 492,10 zł	148 148,22 zł
<b>2029</b>	9%	266 531,89 zł	35 843,94 zł	69 206,38 zł	161 481,56 zł
<b>2030</b>	10%	293 185,08 zł	39 428,34 zł	76 127,02 zł	177 629,72 zł
<b>2031</b>	11%	325 435,44 zł	43 765,46 zł	84 500,99 zł	197 168,99 zł
<b>2032</b>	12%	364 487,69 zł	49 017,31 zł	94 641,11 zł	220 829,27 zł
<b>2033</b>	13%	411 871,09 zł	55 389,56 zł	106 944,46 zł	249 537,07 zł
<b>2034</b>	14%	469 533,04 zł	63 144,10 zł	121 916,68 zł	284 472,26 zł
<b>2035</b>	15%	539 963,00 zł	72 615,71 zł	140 204,19 zł	327 143,10 zł
<b>2036</b>	15%	620 957,45 zł	83 508,07 zł	161 234,81 zł	376 214,57 zł

**ZAŁOZENIA:**

Zakładamy, że od miesiąca sierpnia 2020r. nastąpi realizacja przyjętego planu sprzedaży usług komercyjnych z zakresu ortopedii i traumatologii narządu ruchu. Przyjęto, że średnio w miesiącu ilość konsultacji ortopedycznych wyniesie 10, badań diagnostycznych typu USG, RTG, EMG itp. w liczbie 10, oraz w ich wyniku zakwalifikowanych do zabiegów ortopedycznych typu artoskopia, CTS, endoprotezy stawów, itp. zostanie 3 pacjentów. Ilość usług komercyjnych z roku na rok będzie rosła począwszy od wskaźnika 2% w 2022r. do optymalnego poziomu 15 % w 2035r. zgodnie z załączoną analizą.



**CHIRURGIA –PLAN SPRZEDAŻY 2020 - 2036**

<b>USŁUGA</b>	<b>CENA</b>	<b>ILOŚĆ</b>
Średnia cena konsultacji	100,00 zł	10
Średnia cena badania	100,00 zł	10
Średnia cena zabiegu	4 000,00 zł	3

<b>LATA</b>	<b>WZROST NA SPRZEDAŻY</b>	<b>PRZYCHÓD</b>	<b>KOSZTY [15%]</b>	<b>ZYSK SZPITALA [30%]</b>	<b>WYNAGRODZENIE WYKONAWCÓW [70%]</b>
<b>2020 [5 mc]</b>	-	70 000,00 zł	10 500,00 zł	17 850,00 zł	41 650,00 zł
<b>2021</b>	-	168 000,00 zł	23 400,00 zł	43 380,00 zł	101 220,00 zł
<b>2022</b>	2%	171 360,00 zł	23 868,00 zł	44 247,60 zł	103 244,40 zł
<b>2023</b>	3%	176 500,80 zł	24 584,04 zł	45 575,03 zł	106 341,73 zł
<b>2024</b>	4%	183 560,83 zł	25 567,40 zł	47 398,03 zł	110 595,40 zł
<b>2025</b>	5%	192 738,87 zł	26 845,77 zł	49 767,93 zł	116 125,17 zł
<b>2026</b>	6%	204 303,21 zł	28 456,52 zł	52 754,01 zł	123 092,68 zł
<b>2027</b>	7%	218 604,43 zł	30 448,47 zł	56 446,79 zł	131 709,17 zł
<b>2028</b>	8%	236 092,78 zł	32 884,35 zł	60 962,53 zł	142 245,90 zł
<b>2029</b>	9%	257 341,14 zł	35 843,94 zł	66 449,16 zł	155 048,03 zł
<b>2030</b>	10%	280 501,84 zł	39 428,34 zł	72 322,05 zł	168 751,45 zł
<b>2031</b>	11%	305 747,00 zł	43 765,46 zł	78 594,46 zł	183 387,08 zł
<b>2032</b>	12%	333 264,23 zł	49 017,31 zł	85 274,08 zł	198 972,85 zł
<b>2033</b>	13%	363 258,01 zł	55 389,56 zł	92 360,54 zł	215 507,92 zł
<b>2034</b>	14%	395 951,24 zł	63 144,10 zł	99 842,14 zł	232 965,00 zł
<b>2035</b>	15%	431 586,85 zł	72 615,71 zł	107 691,34 zł	251 279,79 zł
<b>2036</b>	15%	470 429,66 zł	83 508,07 zł	116 076,48 zł	270 845,11 zł

**ZAŁOŻENIA:**

Zakładamy, że od miesiąca sierpnia 2020r. nastąpi realizacja przyjętego planu sprzedaży usług komercyjnych z zakresu chirurgii ogólnej. Przyjęto, że średnio w miesiącu ilość konsultacji chirurgicznych wyniesie 10, badań diagnostycznych typu USG, RTG itp. w liczbie 10, oraz w ich wyniku zakwalifikowanych do zabiegów chirurgicznych typu cholecystektomia, przepukliny itp. zostanie 3 pacjentów. Ilość usług komercyjnych z roku na rok będzie rosła począwszy od wskaźnika 2% w 2022r. do optymalnego poziomu 15 % w 2035r. zgodnie z załączoną analizą.

## PULMONOLOGIA –PLAN SPRZEDAŻY 2020 - 2036

USŁUGA	CENA	ILOŚĆ
Średnia cena konsultacji	150,00 zł	10
Średnia cena badania	250,00 zł	10
Średnia cena zabiegu	1 000,00 zł	3

LATA	WZROST NA SPRZEDAŻY	PRZYCHÓD	KOSZTY [15%]	ZYSK SZPITALA [30%]	WYNAGRODZENIE WYKONAWCÓW [70%]
<b>2020</b> [5 mc]	-	35 000,00 zł	4 125,00 zł	9 262,50 zł	21 612,50 zł
<b>2021</b>	-	84 000,00 zł	12 600,00 zł	21 420,00 zł	49 980,00 zł
<b>2022</b>	2%	85 680,00 zł	12 852,00 zł	21 848,40 zł	50 979,60 zł
<b>2023</b>	3%	88 250,40 zł	13 237,56 zł	22 503,85 zł	52 508,99 zł
<b>2024</b>	4%	91 780,42 zł	13 767,06 zł	23 404,01 zł	54 609,35 zł
<b>2025</b>	5%	96 369,44 zł	14 455,42 zł	24 574,21 zł	57 339,81 zł
<b>2026</b>	6%	102 151,60 zł	15 322,74 zł	26 048,66 zł	60 780,20 zł
<b>2027</b>	7%	109 302,22 zł	16 395,33 zł	27 872,06 zł	65 034,82 zł
<b>2028</b>	8%	118 046,39 zł	17 706,96 zł	30 101,83 zł	70 237,60 zł
<b>2029</b>	9%	128 670,57 zł	19 300,59 zł	32 810,99 zł	76 558,99 zł
<b>2030</b>	10%	141 537,62 zł	21 230,64 zł	36 092,09 zł	84 214,89 zł
<b>2031</b>	11%	157 106,76 zł	23 566,01 zł	40 062,22 zł	93 478,52 zł
<b>2032</b>	12%	175 959,57 zł	26 393,94 zł	44 869,69 zł	104 695,95 zł
<b>2033</b>	13%	198 834,32 zł	29 825,15 zł	50 702,75 zł	118 306,42 zł
<b>2034</b>	14%	226 671,12 zł	34 000,67 zł	57 801,14 zł	134 869,32 zł
<b>2035</b>	15%	260 671,79 zł	39 100,77 zł	66 471,31 zł	155 099,72 zł
<b>2036</b>	15%	299 772,56 zł	44 965,88 zł	76 442,00 zł	178 364,67 zł

**ZAŁOŻENIA:**

Zakładamy, że od miesiąca sierpnia 2020r. nastąpi realizacja przyjętego planu sprzedaży usług komercyjnych z zakresu pulmonologii. Przyjęto, że średnio w miesiącu ilość konsultacji pulmonologicznych wyniesie 10, badań diagnostycznych typu OBS, spirometria, bronchoskopia itp. w liczbie 10, oraz w ich wyniku zakwalifikowanych do dalszych hospitalizacji diagnostyczno-obszewacyjnych zostanie 3 pacjentów. Ilość usług komercyjnych z roku na rok będzie rosła począwszy od wskaźnika 2% w 2022r. do optymalnego poziomu 15 % w 2035r. zgodnie z załączoną analizą.

**NEUROLOGIA –PLAN SPRZEDAŻY 2020 - 2036**

<b>USŁUGA</b>	<b>CENA</b>	<b>ILOŚĆ</b>
Średnia cena konsultacji	120,00 zł	10
Średnia cena badania	120,00 zł	10
Średnia cena zabiegu	1 000,00 zł	3

<b>LATA</b>	<b>WZROST NA SPRZEDAŻY</b>	<b>PRZYCHÓD</b>	<b>KOSZTY [15%]</b>	<b>ZYSK SZPITALA [30%]</b>	<b>WYNAGRODZENIE WYKONAWCÓW [70%]</b>
<b>2020 [5 mc]</b>	-	15 000,00 zł	2 790,00 zł	3 663,00 zł	8 547,00 zł
<b>2021</b>	-	64 800,00 zł	7 560,00 zł	17 172,00 zł	40 068,00 zł
<b>2022</b>	2%	66 096,00 zł	7 711,20 zł	17 515,44 zł	40 869,36 zł
<b>2023</b>	3%	68 078,88 zł	7 942,54 zł	18 040,90 zł	42 095,44 zł
<b>2024</b>	4%	70 802,04 zł	8 260,24 zł	18 762,54 zł	43 779,26 zł
<b>2025</b>	5%	74 342,14 zł	8 673,25 zł	19 700,67 zł	45 968,22 zł
<b>2026</b>	6%	78 802,67 zł	9 193,64 zł	20 882,71 zł	48 726,31 zł
<b>2027</b>	7%	84 318,85 zł	9 837,20 zł	22 344,50 zł	52 137,16 zł
<b>2028</b>	8%	91 064,36 zł	10 624,18 zł	24 132,06 zł	56 308,13 zł
<b>2029</b>	9%	99 260,15 zł	11 580,35 zł	26 303,94 zł	61 375,86 zł
<b>2030</b>	10%	109 186,17 zł	12 738,39 zł	28 934,33 zł	67 513,45 zł
<b>2031</b>	11%	121 196,65 zł	14 139,61 zł	32 117,11 zł	74 939,93 zł
<b>2032</b>	12%	135 740,24 zł	15 836,36 zł	35 971,16 zł	83 932,72 zł
<b>2033</b>	13%	153 386,48 zł	17 895,09 zł	40 647,42 zł	94 843,97 zł
<b>2034</b>	14%	174 860,58 zł	20 400,40 zł	46 338,05 zł	108 122,13 zł
<b>2035</b>	15%	201 089,67 zł	23 460,46 zł	53 288,76 zł	124 340,45 zł
<b>2036</b>	15%	231 253,12 zł	26 979,53 zł	61 282,08 zł	142 991,51 zł

## **ZAŁOŻENIA:**

Zakładamy, że od miesiąca sierpnia 2020r. nastąpi realizacja przyjętego planu sprzedaży usług komercyjnych z zakresu neurologii. Przyjęto, że średnio w miesiącu ilość konsultacji neurologicznych wyniesie 10, badań diagnostycznych typu EMG, EEG itp. w liczbie 10, oraz w ich wyniku zakwalifikowanych do hospitalizacji diagnostyczno-obszernych zostanie 3 pacjentów. Ilość usług komercyjnych z roku na rok będzie rosła począwszy od wskaźnika 2% w 2022r. do optymalnego poziomu 15 % w 2035r. zgodnie z załączoną analizą.

## GINEKOLOGIA –PLAN SPRZEDAŻY 2020 - 2036

USŁUGA	CENA	ILOŚĆ
Średnia cena konsultacji	100,00 zł	20
Średnia cena badania	100,00 zł	10
Średnia cena zabiegu	4 000,00 zł	15

LATA	WZROST NA SPRZEDAŻY	PRZYCHÓD	KOSZTY [15%]	ZYSK SZPITALA [30%]	WYNAGRODZENIE WYKONAWCÓW [70%]
<b>2020</b> [5 mc]	-	200 000,00 zł	32 625,00 zł	50 212,50 zł	117 162,50 zł
<b>2021</b>	-	522 000,00 zł	74 700,00 zł	134 190,00 zł	313 110,00 zł
<b>2022</b>	2%	532 440,00 zł	76 194,00 zł	136 873,80 zł	319 372,20 zł
<b>2023</b>	3%	548 413,20 zł	78 479,82 zł	140 980,01 zł	328 953,37 zł
<b>2024</b>	4%	570 349,73 zł	81 619,01 zł	146 619,21 zł	342 111,50 zł
<b>2025</b>	5%	598 867,21 zł	85 699,96 zł	153 950,18 zł	359 217,08 zł
<b>2026</b>	6%	634 799,25 zł	90 841,96 zł	163 187,19 zł	380 770,10 zł
<b>2027</b>	7%	679 235,19 zł	97 200,90 zł	174 610,29 zł	407 424,01 zł
<b>2028</b>	8%	733 574,01 zł	104 976,97 zł	188 579,11 zł	440 017,93 zł
<b>2029</b>	9%	799 595,67 zł	114 424,90 zł	205 551,23 zł	479 619,54 zł
<b>2030</b>	10%	879 555,24 zł	125 867,39 zł	226 106,36 zł	527 581,50 zł
<b>2031</b>	11%	976 306,31 zł	139 712,80 zł	250 978,05 zł	585 615,46 zł
<b>2032</b>	12%	1 093 463,07 zł	156 478,34 zł	281 095,42 zł	655 889,32 zł
<b>2033</b>	13%	1 235 613,27 zł	176 820,52 zł	317 637,83 zł	741 154,93 zł
<b>2034</b>	14%	1 408 599,13 zł	201 575,39 zł	362 107,12 zł	844 916,62 zł
<b>2035</b>	15%	1 619 889,00 zł	231 811,70 zł	416 423,19 zł	971 654,11 zł
<b>2036</b>	15%	1 862 872,35 zł	266 583,46 zł	478 886,67 zł	1 117 402,22 zł

**ZAŁOŻENIA:**

Zakładamy, że od miesiąca sierpnia 2020r. nastąpi realizacja przyjętego planu sprzedaży usług komercyjnych z zakresu ginekologii. Przyjęto, że średnio w miesiącu ilość konsultacji ginekologicznych wyniesie 20, badań diagnostycznych typu USG, KTG itp. w liczbie 10, oraz w ich wyniku zakwalifikowanych do zabiegów ginekologicznych typu histeroskopia, plastyka, itp. zostanie 15 pacjentów, w tym usługi opieki okołoporodowej. Ilość usług komercyjnych z roku na rok będzie rosła począwszy od wskaźnika 2% w 2022r. do optymalnego poziomu 15 % w 2035r. zgodnie z załączoną analizą.



## REHABILITACJA – PLAN SPRZEDAŻY 2020 - 2036

USŁUGA	CENA	ILOŚĆ
Średnia cena usługi (konsultacja/zabieg)	120,00 zł	20

LATA	WZROST NA SPRZEDAŻY	PRZYCHÓD	KOSZTY [15%]	ZYSK SZPITALA [30%]	WYNAGRODZENIE WYKONAWCÓW [70%]
<b>2020</b> [5 mc]	-	12 000,00 zł	1 800,00 zł	5 100,00 zł	5 100,00 zł
<b>2021</b>	-	28 800,00 zł	4 320,00 zł	7 344,00 zł	17 136,00 zł
<b>2022</b>	2%	29 376,00 zł	4 406,40 zł	7 490,88 zł	17 478,72 zł
<b>2023</b>	3%	30 257,28 zł	4 538,59 zł	7 715,61 zł	18 003,08 zł
<b>2024</b>	4%	31 467,57 zł	4 720,14 zł	8 024,23 zł	18 723,20 zł
<b>2025</b>	5%	33 040,95 zł	4 956,14 zł	8 425,44 zł	19 659,37 zł
<b>2026</b>	6%	35 023,41 zł	5 253,51 zł	8 930,97 zł	20 838,93 zł
<b>2027</b>	7%	37 475,05 zł	5 621,26 zł	9 556,14 zł	22 297,65 zł
<b>2028</b>	8%	40 473,05 zł	6 070,96 zł	10 320,63 zł	24 081,46 zł
<b>2029</b>	9%	44 115,62 zł	6 617,34 zł	11 249,48 zł	26 248,80 zł
<b>2030</b>	10%	48 527,19 zł	7 279,08 zł	12 374,43 zł	28 873,68 zł
<b>2031</b>	11%	53 865,18 zł	8 079,78 zł	13 735,62 zł	32 049,78 zł
<b>2032</b>	12%	60 329,00 zł	9 049,35 zł	15 383,89 zł	35 895,75 zł
<b>2033</b>	13%	68 171,77 zł	10 225,77 zł	17 383,80 zł	40 562,20 zł
<b>2034</b>	14%	77 715,81 zł	11 657,37 zł	19 817,53 zł	46 240,91 zł
<b>2035</b>	15%	89 373,19 zł	13 405,98 zł	22 790,16 zł	53 177,05 zł
<b>2036</b>	15%	102 779,16 zł	15 416,87 zł	26 208,69 zł	61 153,60 zł

**ZAŁOŻENIA:**

Zakładamy, że od miesiąca sierpnia 2020r. nastąpi realizacja przyjętego planu sprzedaży usług komercyjnych z zakresu rehabilitacji. Przyjęto, że średnio w miesiącu ilość usług wyniesie 20. Ilość usług komercyjnych z roku na rok będzie rosła począwszy od wskaźnika 2% w 2022r. do optymalnego poziomu 15 % w 2035r. zgodnie z załączoną analizą.

**DIAGNOSTYKA LABORATORYJNA –PLAN SPRZEDAŻY 2020 - 2036**

<b>USŁUGA</b>	<b>CENA</b>	<b>ILOŚĆ</b>
Średnia cena badania	50,00 zł	500

<b>LATA</b>	<b>WZROST NA SPRZEDAŻY</b>	<b>PRZYCHÓD</b>	<b>KOSZTY [15%]</b>	<b>ZYSK SZPITALA [30%]</b>	<b>WYNAGRODZENIE WYKONAWCÓW [70%]</b>
<b>2020 [5 mc]</b>	-	125 000,00 zł	18 750,00 zł	31 875,00 zł	74 375,00 zł
<b>2021</b>	-	300 000,00 zł	45 000,00 zł	76 500,00 zł	178 500,00 zł
<b>2022</b>	2%	306 000,00 zł	45 900,00 zł	78 030,00 zł	182 070,00 zł
<b>2023</b>	3%	315 180,00 zł	47 277,00 zł	80 370,90 zł	187 532,10 zł
<b>2024</b>	4%	327 787,20 zł	49 168,08 zł	83 585,74 zł	195 033,38 zł
<b>2025</b>	5%	344 176,56 zł	51 626,48 zł	87 765,02 zł	204 785,05 zł
<b>2026</b>	6%	364 827,15 zł	54 724,07 zł	93 030,92 zł	217 072,16 zł
<b>2027</b>	7%	390 365,05 zł	58 554,76 zł	99 543,09 zł	232 267,21 zł
<b>2028</b>	8%	421 594,26 zł	63 239,14 zł	107 506,54 zł	250 848,58 zł
<b>2029</b>	9%	459 537,74 zł	68 930,66 zł	117 182,12 zł	273 424,96 zł
<b>2030</b>	10%	505 491,52 zł	75 823,73 zł	128 900,34 zł	300 767,45 zł
<b>2031</b>	11%	561 095,58 zł	84 164,34 zł	143 079,37 zł	333 851,87 zł
<b>2032</b>	12%	628 427,05 zł	94 264,06 zł	160 248,90 zł	373 914,10 zł
<b>2033</b>	13%	710 122,57 zł	106 518,39 zł	181 081,26 zł	422 522,93 zł
<b>2034</b>	14%	809 539,73 zł	121 430,96 zł	206 432,63 zł	481 676,14 zł
<b>2035</b>	15%	930 970,69 zł	139 645,60 zł	237 397,53 zł	553 927,56 zł
<b>2036</b>	15%	1 070 616,29 zł	160 592,44 zł	273 007,15 zł	637 016,69 zł

**ZAŁOŻENIA:**

Zakładamy, że od miesiąca sierpnia 2020r. nastąpi realizacja przyjętego planu sprzedaży usług komercyjnych z zakresu diagnostyki laboratoryjnej. Przyjęto, że średnio w miesiącu ilość badań wyniesie 500. Ilość usług komercyjnych z roku na rok będzie rosła począwszy od wskaźnika 2% w 2022r. do optymalnego poziomu 15 % w 2035r. zgodnie z załączoną analizą.

**RTG+USG -PLAN SPRZEDAŻY 2020 - 2036**

<b>USŁUGA</b>	<b>CENA</b>	<b>ILOŚĆ</b>
Średnia cena badania	50,00 zł	100

<b>LATA</b>	<b>WZROST NA SPRZEDAŻY</b>	<b>PRZYCHÓD</b>	<b>KOSZTY [15%]</b>	<b>ZYSK SZPITALA [30%]</b>	<b>WYNAGRODZENIE WYKONAWCÓW [70%]</b>
<b>2020</b> [5 mc]	-	25 000,00 zł	3 750,00 zł	10 625,00 zł	10 625,00 zł
<b>2021</b>	-	60 000,00 zł	9 000,00 zł	15 300,00 zł	35 700,00 zł
<b>2022</b>	2%	61 200,00 zł	9 180,00 zł	15 606,00 zł	36 414,00 zł
<b>2023</b>	3%	63 036,00 zł	9 455,40 zł	16 074,18 zł	37 506,42 zł
<b>2024</b>	4%	65 557,44 zł	9 833,62 zł	16 717,15 zł	39 006,68 zł
<b>2025</b>	5%	68 835,31 zł	10 325,30 zł	17 553,00 zł	40 957,01 zł
<b>2026</b>	6%	72 965,43 zł	10 944,81 zł	18 606,18 zł	43 414,43 zł
<b>2027</b>	7%	78 073,01 zł	11 710,95 zł	19 908,62 zł	46 453,44 zł
<b>2028</b>	8%	84 318,85 zł	12 647,83 zł	21 501,31 zł	50 169,72 zł
<b>2029</b>	9%	91 907,55 zł	13 786,13 zł	23 436,42 zł	54 684,99 zł
<b>2030</b>	10%	101 098,30 zł	15 164,75 zł	25 780,07 zł	60 153,49 zł
<b>2031</b>	11%	112 219,12 zł	16 832,87 zł	28 615,87 zł	66 770,37 zł
<b>2032</b>	12%	125 685,41 zł	18 852,81 zł	32 049,78 zł	74 782,82 zł
<b>2033</b>	13%	142 024,51 zł	21 303,68 zł	36 216,25 zł	84 504,59 zł
<b>2034</b>	14%	161 907,95 zł	24 286,19 zł	41 286,53 zł	96 335,23 zł
<b>2035</b>	15%	186 194,14 zł	27 929,12 zł	47 479,51 zł	110 785,51 zł
<b>2036</b>	15%	214 123,26 zł	32 118,49 zł	54 601,43 zł	127 403,34 zł

**ZAŁOŻENIA:**

Zakładamy, że od miesiąca sierpnia 2020r. nastąpi realizacja przyjętego planu sprzedaży usług komercyjnych z zakresu diagnostyki radiologicznej, w tym badania RTG i USG. Przyjęto, że średnio w miesiącu ilość badań wyniesie 100. Ilość usług komercyjnych z roku na rok będzie rosła począwszy od wskaźnika 2% w 2022r. do optymalnego poziomu 15 % w 2035r. zgodnie z załączoną analizą.

## AOS+POZ –PLAN SPRZEDAŻY 2020 - 2036

USŁUGA	CENA	ILOŚĆ
Średnia cena konsultacji	150,00 zł	20
Średnia cena badania	700,00 zł	15

LATA	WZROST NA SPRZEDAŻY	PRZYCHÓD	KOSZTY [15%]	ZYSK SZPITALA [30%]	WYNAGRODZENIE WYKONAWCÓW [70%]
2020 [5 mc]	-	67 500,00 zł	10 125,00 zł	17 212,50 zł	40 162,50 zł
2021	-	162 000,00 zł	18 900,00 zł	42 930,00 zł	100 170,00 zł
2022	2%	165 240,00 zł	19 278,00 zł	43 788,60 zł	102 173,40 zł
2023	3%	170 197,20 zł	19 856,34 zł	45 102,26 zł	105 238,60 zł
2024	4%	177 005,09 zł	20 650,59 zł	46 906,35 zł	109 448,15 zł
2025	5%	185 855,34 zł	21 683,12 zł	49 251,67 zł	114 920,55 zł
2026	6%	197 006,66 zł	22 984,11 zł	52 206,77 zł	121 815,79 zł
2027	7%	210 797,13 zł	24 593,00 zł	55 861,24 zł	130 342,89 zł
2028	8%	227 660,90 zł	26 560,44 zł	60 330,14 zł	140 770,32 zł
2029	9%	248 150,38 zł	28 950,88 zł	65 759,85 zł	153 439,65 zł
2030	10%	272 965,42 zł	31 845,97 zł	72 335,84 zł	168 783,62 zł
2031	11%	302 991,61 zł	35 349,02 zł	80 292,78 zł	187 349,82 zł
2032	12%	339 350,61 zł	39 590,90 zł	89 927,91 zł	209 831,79 zł
2033	13%	383 466,19 zł	44 737,72 zł	101 618,54 zł	237 109,93 zł
2034	14%	437 151,45 zł	51 001,00 zł	115 845,14 zł	270 305,32 zł
2035	15%	502 724,17 zł	58 651,15 zł	133 221,91 zł	310 851,11 zł
2036	15%	578 132,80 zł	67 448,83 zł	153 205,19 zł	357 478,78 zł

**ZAŁOŻENIA:**

Zakładamy, że od miesiąca sierpnia 2020r. nastąpi realizacja przyjętego planu sprzedaży usług komercyjnych z zakresu gastroenterologii. Przyjęto, że średnio w miesiącu ilość konsultacji gastroenterologicznych wyniesie 20, badań diagnostycznych typu kolonoskopia, gastroskopia, test ureazowy itp. w liczbie 15. Ilość usług komercyjnych z roku na rok będzie rosła począwszy od wskaźnika 2% w 2022r. do optymalnego poziomu 15 % w 2035r. zgodnie z załączoną analizą.



**EKG+HOLTER –PLAN SPRZEDAŻY 2020 - 2036**

<b>USŁUGA</b>	<b>CENA</b>	<b>ILOŚĆ</b>
Średnia cena badania	100,00 zł	25

<b>LATA</b>	<b>WZROST NA SPRZEDAŻY</b>	<b>PRZYCHÓD</b>	<b>KOSZTY [15%]</b>	<b>ZYSK SZPITALA [50%]</b>	<b>WYNAGRODZENIE WYKONAWCÓW [50%]</b>
<b>2020 [5 mc]</b>	-	12 500,00 zł	1 875,00 zł	5 312,50 zł	5 312,50 zł
<b>2021</b>	-	30 000,00 zł	4 500,00 zł	7 650,00 zł	17 850,00 zł
<b>2022</b>	2%	30 600,00 zł	4 590,00 zł	7 803,00 zł	18 207,00 zł
<b>2023</b>	3%	31 518,00 zł	4 727,70 zł	8 037,09 zł	18 753,21 zł
<b>2024</b>	4%	32 778,72 zł	4 916,81 zł	8 358,57 zł	19 503,34 zł
<b>2025</b>	5%	34 417,66 zł	5 162,65 zł	8 776,50 zł	20 478,51 zł
<b>2026</b>	6%	36 482,72 zł	5 472,41 zł	9 303,09 zł	21 707,22 zł
<b>2027</b>	7%	39 036,51 zł	5 855,48 zł	9 954,31 zł	23 226,72 zł
<b>2028</b>	8%	42 159,43 zł	6 323,91 zł	10 750,65 zł	25 084,86 zł
<b>2029</b>	9%	45 953,77 zł	6 893,07 zł	11 718,21 zł	27 342,50 zł
<b>2030</b>	10%	50 549,15 zł	7 582,37 zł	12 890,03 zł	30 076,75 zł
<b>2031</b>	11%	56 109,56 zł	8 416,43 zł	14 307,94 zł	33 385,19 zł
<b>2032</b>	12%	62 842,71 zł	9 426,41 zł	16 024,89 zł	37 391,41 zł
<b>2033</b>	13%	71 012,26 zł	10 651,84 zł	18 108,13 zł	42 252,29 zł
<b>2034</b>	14%	80 953,97 zł	12 143,10 zł	20 643,26 zł	48 167,61 zł
<b>2035</b>	15%	93 097,07 zł	13 964,56 zł	23 739,75 zł	55 392,76 zł
<b>2036</b>	15%	107 061,63 zł	16 059,24 zł	27 300,72 zł	63 701,67 zł

**ZAŁOŻENIA:**

Zakładamy, że od miesiąca sierpnia 2020r. nastąpi realizacja przyjętego planu sprzedaży usług komercyjnych z zakresu diagnostyki kardiologicznej. Przyjęto, że średnio w miesiącu ilość badań wyniesie 25. Ilość usług komercyjnych z roku na rok będzie rosła począwszy od wskaźnika 2% w 2022r. do optymalnego poziomu 15 % w 2035r. zgodnie z załączoną analizą.

**CHIRURGIA JEDNEGO DNIA ORAZ POZOSTAŁE –PLAN SPRZEDAŻY 2020 - 2036**

<b>USŁUGA</b>	<b>CENA</b>	<b>ILOŚĆ</b>
Średnia cena konsultacji	200,00 zł	10
Średnia cena badania	250,00 zł	10
Średnia cena zabiegu	3 000,00 zł	5

<b>LATA</b>	<b>WZROST NA SPRZEDAŻY</b>	<b>PRZYCHÓD</b>	<b>KOSZTY [15%]</b>	<b>ZYSK SZPITALA [30%]</b>	<b>WYNAGRODZENIE WYKONAWCÓW [70%]</b>
<b>2020 [5 mc]</b>	-	75 000,00 zł	14 625,00 zł	18 112,50 zł	42 262,50 zł
<b>2021</b>	-	234 000,00 zł	27 375,00 zł	61 987,50 zł	144 637,50 zł
<b>2022</b>	2%	238 680,00 zł	27 922,50 zł	63 227,25 zł	147 530,25 zł
<b>2023</b>	3%	245 840,40 zł	28 760,18 zł	65 124,07 zł	151 956,16 zł
<b>2024</b>	4%	255 674,02 zł	29 910,58 zł	67 729,03 zł	158 034,40 zł
<b>2025</b>	5%	268 457,72 zł	31 406,11 zł	71 115,48 zł	165 936,12 zł
<b>2026</b>	6%	284 565,18 zł	33 290,48 zł	75 382,41 zł	175 892,29 zł
<b>2027</b>	7%	304 484,74 zł	35 620,81 zł	80 659,18 zł	188 204,75 zł
<b>2028</b>	8%	328 843,52 zł	38 470,48 zł	87 111,91 zł	203 261,13 zł
<b>2029</b>	9%	358 439,44 zł	41 932,82 zł	94 951,99 zł	221 554,63 zł
<b>2030</b>	10%	394 283,38 zł	46 126,10 zł	104 447,18 zł	243 710,10 zł
<b>2031</b>	11%	437 654,55 zł	51 199,97 zł	115 936,37 zł	270 518,21 zł
<b>2032</b>	12%	490 173,10 zł	57 343,97 zł	129 848,74 zł	302 980,39 zł
<b>2033</b>	13%	553 895,60 zł	64 798,68 zł	146 729,08 zł	342 367,84 zł
<b>2034</b>	14%	631 440,99 zł	73 870,50 zł	167 271,15 zł	390 299,34 zł
<b>2035</b>	15%	726 157,14 zł	84 951,08 zł	192 361,82 zł	448 844,24 zł
<b>2036</b>	15%	835 080,71 zł	97 693,74 zł	221 216,09 zł	516 170,88 zł

**ZAŁOŻENIA:**

Zakładamy, że od miesiąca sierpnia 2020r. nastąpi realizacja przyjętego planu sprzedaży usług komercyjnych z zakresu chirurgii jednego dnia. Przyjęto, że ilość konsultacji różnych specjalności, w tym otolaryngologicznych, okulistycznych, naczyniowych 10, badań w liczbie 10, oraz w ich wyniku zakwalifikowanych do zabiegów zostanie 5 pacjentów. Ilość usług komercyjnych z roku na rok będzie rosła począwszy od wskaźnika 2% w 2022r. do optymalnego poziomu 15 % w 2035r. zgodnie z załączoną analizą.

## AOS+POZ - PLAN SPRZEDAŻY 2020 - 2036

USŁUGA	CENA	ILOŚĆ
Średnia cena konsultacji	150,00 zł	30
Średnia cena badania	120,00 zł	15

LATA	WZROST NA SPRZEDAŻY	PRZYCHÓD	KOSZTY [15%]	ZYSK SZPITALA [30%]	WYNAGRODZENIE WYKONAWCÓW [70%]
2020 [5 mc]	-	31 500,00 zł	8 100,00 zł	7 020,00 zł	16 380,00 zł
2021	-	75 600,00 zł	11 340,00 zł	19 278,00 zł	44 982,00 zł
2022	2%	77 112,00 zł	11 566,80 zł	19 663,56 zł	45 881,64 zł
2023	3%	79 425,36 zł	11 913,80 zł	20 253,47 zł	47 258,09 zł
2024	4%	82 602,37 zł	12 390,36 zł	21 063,61 zł	49 148,41 zł
2025	5%	86 732,49 zł	13 009,87 zł	22 116,79 zł	51 605,83 zł
2026	6%	91 936,44 zł	13 790,47 zł	23 443,79 zł	54 702,18 zł
2027	7%	98 371,99 zł	14 755,80 zł	25 084,86 zł	58 531,34 zł
2028	8%	106 241,75 zł	15 936,26 zł	27 091,65 zł	63 213,84 zł
2029	9%	115 803,51 zł	17 370,53 zł	29 529,90 zł	68 903,09 zł
2030	10%	127 383,86 zł	19 107,58 zł	32 482,88 zł	75 793,40 zł
2031	11%	141 396,09 zł	21 209,41 zł	36 056,00 zł	84 130,67 zł
2032	12%	158 363,62 zł	23 754,54 zł	40 382,72 zł	94 226,35 zł
2033	13%	178 950,89 zł	26 842,63 zł	45 632,48 zł	106 475,78 zł
2034	14%	204 004,01 zł	30 600,60 zł	52 021,02 zł	121 382,39 zł
2035	15%	234 604,61 zł	35 190,69 zł	59 824,18 zł	139 589,75 zł
2036	15%	269 795,31 zł	40 469,30 zł	68 797,80 zł	160 528,21 zł

**ZAŁOŻENIA:**

Zakładamy, że od miesiąca sierpnia 2020r. nastąpi realizacja przyjętego planu sprzedaży usług komercyjnych z zakresu ambulatoryjnej opieki specjalistycznej oraz podstawowej opieki zdrowotnej. Przyjęto, że średnio w miesiącu ilość konsultacji ambulatoryjnych wyniesie 30, badań diagnostycznych typu EKG, USG, pomiar ciśnienia, itp. w liczbie 15. Ilość usług komercyjnych z roku na rok będzie rosła począwszy od wskaźnika 2% w 2022r. do optymalnego poziomu 15 % w 2035r. zgodnie z załączoną analizą.

#### 4.

#### **DZIERŻAWA BUDYNKU ZAKAŻNEGO**

Oddział Obserwacyjno Zakaźnym wygenerował za 2019 rok stratę w wysokości przeszło 600 tys. złotych (poradnia strata przeszło 100 tys. zł.). Firma zewnętrzna przeprowadzająca audyt w szpitalu dokonała analizy działalności oddziału w czasie normalnego funkcjonowania oraz okresie pandemii (w stanie podwyższonej gotowości). Mając na uwadze wysokość kontraktu, koszty stałe, realizowane procedury, brak dostosowania do wymogów MZ oraz trudności w zabezpieczeniu funkcjonowania oddziału firma zewnętrzna rekomendował na spotkaniu z ordynatorami szpitala zamknięcie oddziału.

Przedmiotowy oddział został tymczasowo zawieszony od dnia 01.07.2020r. z uwagi na brak kadr lekarskiej (złożone wypowiedzenia przez lekarzy przy jednoczesnym przedłożeniu zwolnień lekarskich oraz opieki nad dziećmi).

Biorąc pod rozwagę obecną sytuację oddziału oraz szpitala jako całości wydaje się konieczne podjęcie działań zmierzających do efektywnego wykorzystania pozostałej powierzchni.

Analizując zeszłoroczne spotkania z właścicielami Zakładu Opiekuńczo Leczniczego „Serdeczna Troska” oraz aktualnie posiadaną umowę, wskazane jest podjęcie nowych rozmów w celu dzierżawy dwóch pięter budynku zakaźnego.

Szacowny przychód roczny to kwota około 264 tys. zł. na którą składa się dzierżawa miesięczna dwóch pięter w kwocie ok. 11-12 tys. zł za piętro.

#### 5.

#### **WZROST PRZYCHODÓW Z NFZ**

W związku z otrzymaną informacją, (09.07.2020r.) NFZ będzie wypłacał dodatkowe 3% wartości wystawionych faktur od lipca 2020r. Z przekazanych przez NFZ środków będą mogły być finansowane wydatki m.in. na:

- a) środki ochrony osobistej dla pacjentów,
- b) środki ochrony osobistej dla personelu medycznego,
- c) przygotowanie gabinetów i pomieszczeń szpitalnych do wizyt pacjentów w reżimie sanitarnym.

Analizując posiadane dane oraz wystawiane faktury szacujemy, że dodatkowe przychody będą wyglądały następująco miesięcznie/rocznie:

LP.	UMOWA	KWOTA ŚREDNIO WYSTAWIANYCH FAKTUR
1	AOS	14 000,00
2	SZOP1	90 000,00
3	SZOP08	280 000,00
4	PSY	14 000,00
5	REH	40 000,00
6	RYCZAŁT	2 364 000,00
7	IP+OPC	300 000,00
8	POZ	276 000,00
RAZEM		3 378 000,00
<b>DODATKOWE 3% -1 MIES.</b>		<b>101 340,00</b>
<b>DODATKOWE 3% - 12 MIES.</b>		<b>1 216 080,00</b>

Odnosząc się do dodatkowych kosztów generowanych w okresie marzec-maj 2020 czyli okresie pozostawania w stanie podwyższonej gotowości (patrz tabela – punkt 15 niniejszego dokumentu) wydaje się, że zaproponowane środki finansowe winny zrekompensować ponoszone wydatki. Oczywiście trudno się tu odnieść do ewentualnej skali powrotu zachorowań i wytwarzanych kosztów.

## 6.

### **ROZWÓJ PULMONOLOGII W ZAKRESIE ONKOLOGICZNY - SZYBA ŚCIEŻKA ONKOLOGICZNA**

W ramach realizacji umowy nr 061/100025/SZP/08/2019 dokonano analizy realizowanych przez Oddział Pulmonologiczny świadczeń. W zakresie choroby płuc – hospitalizacja - rozliczono w 2019r. 298 przypadków grupą D-28 tj. choroby nowotworowe układu oddechowego.

<b>Umowa:</b>	061/100025/SZP/08/2019		
<b>Zakres:</b>	03.4272.030.02		
<b>Nazwa:</b>	CHOROBY PŁUC - HOSPITALIZACJA		
	Miejsce realizacji	Liczba świadczeń	Realizacja punkty
	Oddział Pulmonologiczny	298	1 367 542,48
	Podsumowanie zakres:		1 367 542,48

Zakładając, że połowie pacjentów zostanie wykonane badanie EBUS a połowie diagnostyka w kierunku nowotworu złośliwego, przychód może kształtować się następująco.



GRUPA JGP	LICZBA ŚWIADCZEŃ	WARTOŚĆ GRUPY	KWOTA PRZYCHODU
D06	149	4 724,00	703 876,00
Z01	149	3 517,00	524 033,00
Ogółem:			1 227 909,00

Przedmiotowy przychód byłby wydzielony z podstawowego ryczałtu i stanowił dodatkowy dochód dla szpitala. Warunkiem procesowania realizacji świadczeń jest założenie karty DILO i włączenie pacjenta do Szybkiej Ścieżki Onkologicznej z zachowaniem terminów diagnostyki.

Należy jednak zauważyć, że świadczenia te zostaną wyłączone z ryczałtu PSZ i trzeba je będzie zastąpić procedurami udzielonymi pacjentom innym niż nowotworowi lub dokonać przesunięć wartości przypisanych ryczałtów między komórkami organizacyjnymi.

## 7.

### ROZWÓJ PULMONOLOGII - REHABILITACJA

Zgodnie z definicją, jaką sformułowano w Narodowym Instytucie Zdrowia w USA, rehabilitacja pulmonologiczna to szereg zabiegów, stosowanych u osób chorych na przewlekłe schorzenia układu oddechowego, indywidualnie dostosowanych do potrzeb danego pacjenta, których celem jest poprawa ich stanu zdrowia. Zmniejszając uciążliwości wynikające z choroby rehabilitacja pulmonologiczna ma również poprawić sprawność fizyczną, stan psychiczny, słowem - jakość życia osoby przewlekle chorej.

Do programów rehabilitacji pulmonologicznej kierowani są przede wszystkim pacjenci chorzy na przewlekłe choroby układu oddechowego, zalecana jest ona również w przypadku każdego schorzenia, które w jakiś sposób upośledza czynność układu oddechowego. Główne wskazania do rehabilitacji pulmonologicznej to:

- a) przewlekła obturacyjna choroba płuc (POChP),
- b) mukowiscydoza,
- c) astma oskrzelowa,
- d) śródmiąższowe choroby tkanki płucnej (w tym sarkoidoza, pylice, zwłóknienia),
- e) rozstrzenia oskrzeli,
- f) choroby i zaburzenia ściany klatki piersiowej, a także nerwowo-mięśniowe w tej okolicy,
- g) nowotwory płuc.

Rehabilitacja pulmonologiczna łagodzi objawy choroby i w takim stopniu, w jakim to możliwe, przywraca prawidłową czynność układu oddechowego, m.in. zmniejsza uczucie duszności. Zwiększa również wydolność fizyczną, siłę i wytrzymałość mięśni, co z kolei przekłada się na lepszą sprawność ruchową.

Mając na uwadze prowadzone już w grudniu rozmowy z NFZ oraz powrót do nich w ostatnim miesiącu konieczne wydaje się wpisanie tego zakresu jako obszarów do rozwoju Oddziału pulmonologii. Tym bardziej rozważając wskazywane przez NFZ przyszłe zapotrzebowanie na tego typu świadczenia pacjentów typowo post-covidowskich.

Poniższa tabela przedstawia założenia dla 20 łóżek obłożonych przez cały rok, przy uwzględnieniu, że 1 punkt wynosi 1,23 zł a 1 osobodzień to 110 punktów.

Miesiąc	Liczba osobodni / miesiąc	Cena za osobodzień	Przychód
styczeń	620,00	137,50	85 250,00
luty	560,00	137,50	77 000,00
marzec	620,00	137,50	85 250,00
kwiecień	600,00	137,50	82 500,00
maj	620,00	137,50	85 250,00
czerwiec	600,00	137,50	82 500,00
lipiec	620,00	137,50	85 250,00
sierpień	620,00	137,50	85 250,00
wrzesień	600,00	137,50	82 500,00
październik	620,00	137,50	85 250,00
listopad	600,00	137,50	82 500,00
grudzień	620,00	137,50	85 250,00
<b>Razem rok - obłożenie 100%</b>	<b>7 300,00</b>	<b>137,50</b>	<b>1 003 750,00</b>
<b>Razem rok - obłożenie 50%</b>	<b>3 650,00</b>	<b>137,50</b>	<b>501 875,00</b>

## 8.

### LIKWIDACJA ODDZIAŁU OBSERWACYJNO ZAKAŻNEGO

O dnia 01.07.2020r. Oddział Obserwacyjno Zakaźny został tymczasowo zawieszony. Czasowe zaprzestanie działalności wynika z trudności w zapewnieniu osady dyżurowej lekarzy i pielęgniarek. Oddział Zakaźny był przedmiotem rozmów już w listopadzie i grudniu ubiegłego roku. W związku z generowaną rok do roku stratą podjęto próbę optymalizacji działalności. Obniżono liczę łóżek oraz dostosowana obsadę. Mimo to oddział z uwagi na zbyt mały kontrakt oraz brak leczenia typowych chorób zakaźnych

odnotowuje stratę. Do tego doszła jeszcze kwestia pandemii, która spotęgowała tylko trudności we właściwym zabezpieczeniu kadrowym oddziału.

W krótkim czasie kadra pielęgniarska Oddziału Obserwacyjno-Zakaźnego została uszczuplona z powodu złożenia wypowiedzenia przez Pielęgniarkę Oddziałową oraz pielęgniarkę zatrudnioną na podstawie umowy zlecenia. Kolejne pielęgniarki wystąpiły o opiekę nad dzieckiem w związku z zamknięciem szkół i przedszkoli na skutek panującej pandemii COVID-19. Od dnia 29 marca 2020 roku do chwili obecnej Ordynator Oddziału przebywa na zwolnieniu lekarskim w związku z długotrwałą chorobą.

Jednocześnie 29 czerwca br. pozostałych dwóch lekarzy pracujących w Oddziale Obserwacyjno-Zakaźnym złożyło wypowiedzenia umów o pracę. Kadra lekarska odmówiła współpracy w innej proponowanej formie organizacyjnej Oddziału tj. jako pododdział Obserwacyjno-Zakaźny w strukturach Oddziału Wewnętrznego. Do tego dochodzi jeszcze fakt braku dostosowania oddziału do rozporządzenia MZ i oczekujące na wykonanie nakazy sanepidowskie.

Mając powyższe na uwadze wskazane wydaje się zgłoszenie wniosku o likwidację przedmiotowej komórki. Szacowane oszczędności wynikające z wypowiedzenia umów przez lekarzy (brak odpraw) oraz przejęcia pozostałego personelu, wyniosą do końca roku 2020 około 75 tys. zł. Uwzględniając dodatkowo leki i środki jednorazowe w wysokości około 25 tys. zł łącznie, szacunkowa kwota wyniesie co najmniej 100 tys. zł. W kolejnym roku będzie to wartość rzędu 400 tys. zł.

Należy pamiętać, że w związku z likwidacją oddziału zmniejszone zostaną również przychody. Na chwilę obecną trudno powiedzieć jakie stanowisko zajmie NFZ na koniec roku. Póki co szpital otrzymuje pełną 1/12 ryczału. W przyszłym roku może zostać uszczuplony ryczałt o część lub całość zakresu zakaźnego w zależności od kierunku rozmów z NFZ.

## **9.**

### **PRZEKSZTAŁCENIE ODDZIAŁU NEUROLOGII W PODODDZIAŁ**

Oddział Neurologii wygenerował w 2019 stratę na poziomie przeszło 300 tys. zł. Podobnie jak pozostałe funkcjonujące w strukturach szpitala oddziały został poddany audytowi przez zewnętrzną firmę doradczą. Efektem pracy firmy były poniższe uwagi:

- a) średnia wartość świadczeń w oddziale jest niższa od benchmarku,

- b) oddział leczy kombinacje takich samych przypadków w czasie dłuższym od średniej ( oddział 8 dni, średnia 5,8 dnia)
- c) koszt personelu jest wyższy od średniej w kraju oraz obserwuje się większą liczbę etatów przeliczeniowych,
- d) sumarycznie koszty w stosunku do wartości świadczeń są wyższe od średniej, koszty personelu są wyższe o 232 tys. zł, natomiast pobyt o 31 tys. zł.,
- e) minimalny efektywny kontrakt autonomiczny w oddziale wynosi 3,7 mln zł. w skali roku, 3 mln w przypadku dyżurów łączonych, obecny kontrakt na poziomie 1,6 mln zł., o ile szpital nie planuje rozszerzać działalności w tym obszarze , oddział należy zamknąć lub zmienić na pododdział chorób wewnętrznych.

Mając na uwadze powyższe uwagi oraz dotychczasowe rozmowy z NFZ, koniecznym wydaje się w związku z brakiem możliwości zwiększenia kontraktu oraz uzyskania zgody na leczenie pacjentów z udarami, przekształcenia oddziału w pododdział Oddziału Chorób Wewnętrznych.

Szacowane oszczędności wynikające z przekształcenia wynoszą rocznie:

- a) zmniejszenie kosztów wynagrodzeń lekarzy (3 lekarzy) – ok. 400 tys. zł.,
- b) zmniejszenie kosztów wynagrodzeń pielęgniarek (6 pielęgniarek) – ok. 470 tys. zł.,
- c) zmniejszenie kosztów wynagrodzeń pozostałego personelu (3 osoby) – ok. 100 tys. zł.

## 10.

### OPTIMALIZACJA AOS

Poradnie działające w ramach Ambulatoryjnej Opieki Specjalistycznej SP ZOZ w Proszowicach borykają się z licznymi problemami organizacyjnymi i finansowymi. Między innymi poza problemami związanymi stricte z kodowaniem procedur i rozliczaniem procedury , stwierdzono nieprawidłowości związane z:

- a) dostosowaniem godzin pracy do kontraktu z NFZ,
- b) dostosowaniem godzin pracy lekarzy (wysokość etatów) do wykonywanych punktów w poradniach,
- c) dostosowaniem kluczy podziału kosztów w zakresie m.in.:
  - obsługi pielęgniarskiej,
  - obsługi personelu rejestracji,

- przypisanych powierzchni i kosztów z tym związanych

Mając powyższe na uwadze zmieniona została osoba zarządzająca Ambulatoryjną Opieką Specjalistyczną (AOS). W trakcie opracowania jest i na bieżąco zmieniana organizacja pracy i przypisywane koszty. Zmienione zostaną wszystkie klucze podziału kosztów. Szacowane wstępnie oszczędności wyniosą w roku 2020 około 50 tys. zł.

## 11.

### **KOC LUB PRZEKSZTAŁCENIE ODDZIAŁU GINEKOLOGICZNO - POŁOŻNICZEGO W ODDZIAŁ GINEKOLOGII WRAZ Z GINEKOLOGIĄ JEDNEGO DNIA**

Temat Oddziału Ginekologiczno Położniczego jest przedmiotem dyskusji oraz przedstawianych planów naprawczych od przeszło 2 lat. W ostatnim planie naprawczym zostały wskazane trzy zadania związane z optymalizacją tej komórki organizacyjnej szpitala. Pierwszy etap zakładał negocjacje płacowe z personelem oddziału. Drugi rozważał znalezienie podmiotu zewnętrznego, które przejmie oddział. Trzeci wskazywał, że w przypadku niepowodzenia dwóch poprzednich konieczna będzie likwidacja oddziału.

Ginekologia przyniosła w 2019 roku stratę w wysokości przeszło 2,3 mln złotych. Z uwagi na względy społeczne Oddział otrzymał kolejną szansę. Zmieniono osobę zarządzającą oddziałem i wskazano czasookres do pokazania zmiany tendencji. Przyjęto okres do 30.06.2020r. Niestety przedmiotowy czasookres zbiegł się z rozwojem pandemii i ograniczeniem działalności szpitala. Oddział poddany został analizie przez zewnętrzną firmę. Stwierdzono m.in. że wynik mierzony stopą zwrotu jest gorszy o 15 % od średniej krajowej ale kombinacja przypadków oddziału jest rozliczana wyżej od średniej (oddział 2294 zł, benchmark 1943 zł).

Wynikiem pracy są poniższe rekomendacje:

- a) skrócić czas pobytu,
- b) obniżyć koszty procedur, personelu i pobytu - są wyższe od średniej w kraju o 372 tys. zł.,
- c) przystąpić do programu Koordynowanej Opieki nad Kobieta Ciężarną (KOC I lub KOC II).

Mając na uwadze powyższe rekomendacje konieczne jest sprawdzenie możliwości przystąpienia do KOC. W przypadku braku takiej opcji, wskazane wydaje się (przy

sugerowanych już przez NFZ kryteriach wejścia do sieci w 2021r.) ograniczenie działalności od samej ginekologii i ginekologii jednego dnia.

Szacowane wstępne oszczędności w drugim przypadku przy likwidacji położnictwa i noworodków wynoszą ok. 2 mln zł.

## **12.**

### **WPROWADZENIE LEKÓW GENERYCZNYCH - OPTIMALIZACJA KOSZTÓW LEKÓW**

Ważnym elementem działalności szpitala, który będzie poddany wnikliwej analizie jest receptariusz szpitalny. Aktualizacja receptariusza o nowe leki typu generycznego może doprowadzić do znacznego obniżenia kosztów działalności. Przeprowadzona zostanie weryfikacja obrotu lekami i materiałami zużywalnymi. Konieczna jest optymalizacja oraz wypracowania nowych zweryfikowanych procedur. Na bazie opracowanej rekomendacji podawania leków, możliwe będzie monitorowanie zużywania zbyt dużych ilości i odnajdywania odchyleń w podawaniu medykamentów. W tym celu niezbędne jest także wdrożenie apteczek oddziałowych i monitorowanie zużycia leków na pacjenta. Szacowana wartość oszczędności to 5 % w skali roku, kosztów planowanych na leki w 2020r. Z uwagi trudności w szacowaniu - brak nowego receptariusza, przedmiotowe oszczędności nie zostały uwzględnione w projekcjach finansowych załączonych do niniejszego dokumentu. Natomiast w roku 2021 nie uwzględniono wzrostu cen.

## **13.**

### **OUTSOURCING HIGIENY SZPITALNEJ**

Sekcja Higieny Szpitalnej została poddana analizie w 2019 roku. W trakcie kontroli stwierdzono, że pracownicy sekcji wykorzystują zwolnienia lekarskiej statystycznie więcej niż w pozostałych komórkach organizacyjnych szpitala. Potwierdzono, że w 2019 roku zwolnienia lekarskiej w przedmiotowej grupie stanowiły 1981 osobodni. Koszty poniesione w związku z pozostawianiem na zwolnieniu lekarskim (wypłaty wynagrodzenia chorobowego) wyniosły ok. 20 tys. złotych. Do tego doliczyć trzeba koszty na zapewnienie przez Pracodawcę zastępstwa za pracownika chorującego (1981 osobodni równa się ok. 15 tys. godzin przy założeniu 1 osobodzień = 8 godzin). Daje to kwotę ok. 232 tys. zł (14,70 zł stawka minimalna za 1 godzinę w 2019r.). Przy efektywny

zarządzaniu pracownikami możemy zejść z dodatkowymi kosztami do poziomu około 120 tys. zł.

W obecnym roku, na dzień 30.06 stwierdzono 1252 osobodni zwolnień lekarskich. Przy utrzymującym się trendzie rok 2020 zamknięty zostanie wynikiem około 2504 osobodni co będzie stanowić wzrost do mienionego roku o prawie 30%.

Mając to na uwadze konieczne jest rozeznanie rynku oraz podjęciu próby zlecenia usługi na zewnątrz włącznie z przekazaniem pracowników na zasadzie art. 23' KP.

#### **14.**

#### **DODATKOWE INFORMACJE – ZEWNĘTRZNE DORADZTWO**

Zgodnie z harmonogramem pierwotnego planu naprawczego (poz. 11) mimo początkowych trudności w znalezieniu środków na sfinansowanie, wyłoniono firmę doradczą i podpisano umowę (28.02.2020r.). Szpital będzie korzystał ze wsparcia doświadczonego partnera, posiadającego w swoim portfolio ponad 150 szpitali. Prowadzone będą zadania doradcze w zakresie:

- a) analizy danych historycznych 01-12.2019 w zakresie kalkulacji kosztów i przychodów poszczególnych typów przypadków medycznych,
- b) weryfikacji sprawozdawczości do NFZ ze wskazaniem przypadków błędnych, niekompletnych, nieoptymalnych oraz zaproponowanie korekt RWR za okres od 01.2020 do 12.2020,
- c) wykonania czterech kalkulacji wskaźników efektywności pracy szpitala na zakończenie każdego kwartału,
- d) przygotowania czterech Raportów Przypadków Powikłanych i Przedłużonych,
- e) opracowania czterech Raportów Jednorodnych Grup Pacjentów,
- f) weryfikacji wyników poszczególnych oddziałów szpitala oraz wykonania usługi benchmarku i porównanie z uśrednionymi wynikami innych szpitali,
- g) bieżącego monitorowania stopnia realizacji ryczału,
- h) przygotowania wniosków i rekomendacji co do dalszego rozwoju szpitala, podzielonego na trzy bloki – minimalne, zrównoważone i maksymalne,
- i) udostępnienia funkcji do samodzielnego modelowania zmian pracy szpitala na bazie osiągniętych wskaźników.

Na chwilę obecną odbyło się jedno wspólne spotkanie z Dyrekcją Szpitala oraz indywidualne z ordynatorami, omawiające funkcjonowanie poszczególnych oddziałów

w zakresie m.in. przychodów, kosztów, wykonania, problemów organizacyjnych. Pracownicy firmy przedstawili swoje uwagi i rekomendacje. Umowa z firmą została zawarta na okres 12 miesięcy. W tym czasie szpital będzie intensywnie współpracował w celu wypracowania rozwiązań oraz opracowania strategii na przyszłość.

## 15.

### DODATKOWE INFORMACJE - PRZYCHODY, KOSZTY SZPITALA VERSUS COVID

W związku wykreśleniem od 01.06.2020r. jednostki z listy szpitali udzielających świadczeń pacjentom z podejrzeniem COVID poniżej przedstawiam zestawienie przychodów i kosztów za okres 3 miesięcy pozostawania w gotowości.

#### Przychody z tytułu COVID-19

LP	Zakres przychodów	Marzec	Kwiecień	Maj	Ogółem:
1	dostępność łóżek	27 600,00	45 000,00	33 400,00	106 000,00
2	gotowość do udzielania świadczeń nie objętych finansowaniem	0	60 750,00	62 775,00	123525
3	gotowość do udzielania świadczeń objętych finansowaniem	118 400,55	154 165,50	159 304,04	431 870,09
4	leczenie	10 480,00	17 005,00	16 095,00	43 580,00
5	pretriage	0,00	36 162,00	150 444,00	186 606,00
6	punkt pobrań	0,00	0,00	7 518,00	7 518,00
	<b>Ogółem:</b>	<b>156 480,55</b>	<b>313 082,50</b>	<b>429 536,04</b>	<b>899 099,09</b>

#### Koszty poniesione z tytułu COVID-19

LP	Rodzaj kosztów	Marzec	Kwiecień	Maj	Ogółem
1	dodatkowe dyżury	27 660,69	48 963,21	50 595,32	127 219,22
2	leki	10 039,52	5 139,28	4 500,00	19 678,80
3	środki ochrony osobistej i materiały medyczne	50 501,29	60 599,36	49 040,66	160 141,31
4	badania laboratoryjne i inne	3 405,80	5 663,80	3 876,78	12 946,38
4	media	1 009,20	1 782,94	1 749,28	4 541,42
6	żywienie	1 890,00	3 286,00	3 224,00	8 400,00
	<b>Ogółem:</b>	<b>94 506,50</b>	<b>125 434,59</b>	<b>112 986,04</b>	<b>332 927,13</b>
	Wynik	61 974,05	187 647,91	316 550,00	566 171,96

Obecnie wydatki związane z finansowaniem dodatkowych zakupów środków ochrony indywidualnej, środków do dezynfekcji czy dostosowanie pomieszczeń do przyjmowania pacjentów w określonym reżimie sanitarnym reguluje wprowadzona 3% podwyżka kwot wystawionych faktur - omówiona w punkcie 5 niniejszego dokumentu.



Przedmiotowa aktualizacja została opracowana przez Dyрекcję Szpitala w oparciu o obecne warunki finansowania służby zdrowia oraz aktualna wiedzę dotyczącą sytuacji szpitala. Plan bazuje na obecnym stanie prawnym, tj. szpital jest jednostką organizacyjną Powiatu Proszowickiego. W związku z szybkimi zmianami zachodzącymi w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym konieczne będzie dalsze aktualizowanie przedstawionego dokumentu oraz dostosowywanie go do warunków na każdym etapie realizacji. Zmiany winny być nanoszone niezwłocznie i zatwierdzone przez Dyрекcję Szpitala.

Dyrekcja SP ZOZ w Proszowicach w terminie możliwie najszybszym powinna wprowadzać sukcesywnie rekomendowane działania optymalizacyjne. Wskazane jest, aby przedmiotowe działania były wprowadzane w sposób spójny. Tempo oraz realizacja poszczególnych zadań uzależnione jest przede wszystkim od zaangażowania pracowników oraz chęci wypracowania konsensusu. Pośrednio będzie również zależne od postawy radnych powiatu proszowickiego, którzy w tym ciężkim dla szpitala czasie będą musieli podjąć trudne decyzje.

Konieczne jest też stałe monitorowanie efektów prowadzonych prac optymalizacyjnych. Dodatkowo wskazane są konsultacje z pracownikami, aby wprowadzane zmiany nie były zaskoczeniem dla załogi czy związków zawodowych.

Zarząd Szpitala liczy również na wsparcie organu założycielskiego dla proponowanych działań i wdrażaniu programu naprawczego. W przypadku dokonania jakichkolwiek zmian przez NFZ w zakresie finansowania ryczałtu w najbliższym czasie, Dyrekcja Szpital przedstawi niezwłocznie aktualizację dokumentu.

Opracował:

Łukasz Szafranski

Małgorzata Kowal

Załączniki:

- a) Bilans – prognoza na lata 2020-2036
- b) Rachunek zysków i strat – prognoza na lata 2020-2036
- c) Przepływy pieniężne – prognoza na lata 2020-2036