

**UCHWAŁA NR XXXIX/56/05
RADY POWIATU W STASZOWIE
z dnia 7 lipca 2005 roku**

**w sprawie opinii do projektu Programu Restrukturyzacji Samodzielnego Publicznego
Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej w Staszowie**

Na podstawie art. 12, pkt. 11 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie powiatowym (Dz.U. z 2001 r., Nr 142, poz. 1592 – tekst jednolity z późn. zm.) w związku z art. 22 ust. 3 ustawy z dnia 15 kwietnia 2005 roku o pomocy publicznej i restrukturyzacji publicznych zakładów opieki zdrowotnej (Dz.U. z 2005 r., Nr 78, poz. 684) Rada Powiatu w Staszowie uchwała, co następuje:

§ 1

Po rozpatrzeniu wniosku SPZZOZ w Staszowie z dnia 24 czerwca 2005 roku Rada Powiatu pozytywnie opiniuje projekt Programu Restrukturyzacji Samodzielnego Publicznego Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej w Staszowie stanowiący załącznik nr 1 do niniejszej uchwały.

§ 2

Wykonanie uchwały powierza się Zarządowi Powiatu w Staszowie.

§ 3

Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

PRZEWODNICZĄCY
RADY

Włodzimierz Ligęza

Uzasadnienie:

Działając na podstawie art. 22 ust 2 i 3 ustawy z dnia 15 kwietnia 2005 roku o pomocy publicznej i restrukturyzacji publicznych zakładów opieki zdrowotnej (Dz.U. Nr 78, poz. 684) Samodzielny Zespół Zakładów Opieki Zdrowotnej Staszowie wystąpił w dniu 24 czerwca 2005 roku z wnioskiem o wyrażenie przez Radę Powiatu opinii w sprawie projektu programu restrukturyzacji. Organ założycielski w terminie 14 dni od dnia otrzymania projektu zobowiązany jest do jego zaopiniowania. Opinia Rady Powiatu w Staszowie stanowi załącznik do wniosku o wszczęcie postępowania restrukturyzacyjnego przez Wojewodę Świętokrzyskiego - organ restrukturyzacyjny właściwy do wydania decyzji o warunkach restrukturyzacji.

PROJEKT

Programu restrukturyzacji Samodzielnego Publicznego Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej w Staszowie

*Zgodnie z ustawą z dnia 15 kwietnia 2005 roku o pomocy publicznej
i restrukturyzacji publicznych zakładów opieki zdrowotnej*

Staszów dnia 23 czerwca 2005r.

Spis treści

- I. Wstęp
- II. Szczegółowy opis sytuacji ekonomiczno - finansowej zakładu
 - 1. Analiza bilansu za lata 1999 – 2004
 - 2. Analiza rachunku zysków i strat za lata 1999 -2004
 - 3. Analiza wskaźnikowa
- III. Analiza przyczyn wystąpienia trudnej sytuacji ekonomiczno finansowej zakładu
- IV. Wskazanie zamierzonych działań zakładu, które mają na celu poprawę sytuacji ekonomiczno finansowej
- V. Sytuacja ekonomiczna zakładu jaka planujemy osiągnąć po zakończeniu postępowania restrukturyzacyjnego
 - 1. Prognoza bilansów 2005 – 2010
 - 2. Prognoza rachunków zysków i strat 2005 – 2010
 - 3. Analiza wskaźnikowa
- VI. Źródła finansowania procesu restrukturyzacji określone w pkt. IV
- VII. Analiza SWOT
- VIII. Podsumowanie

I. Wstęp

Samodzielny Publiczny Zespół Zakładów Opieki Zdrowotnej w Staszowie powstał 27 października 1998 r na bazie Zespołu Opieki Zdrowotnej.

Jest osobą prawną wpisany do Rejestru Stowarzyszeń, Innych Organizacji Społecznych i Zawodowych, Fundacji i Publicznych Zakładów Opieki Zdrowotnej w Krajowym Rejestrze Sądowym pod numerem 0000004771 z dnia 23 lipca 2004 Oddziału Centralnej Informacji Krajowego Rejestru Sądowego w Kielcach.

Posiada numer identyfikacji podatkowej NIP 866-14-55-641 oraz numer identyfikacji Regon 000302391.

Wpisany do rejestru publicznych zakładów opieki zdrowotnej prowadzonego przez Wojewodę Świętokrzyskiego pod numerem 0223.

Przedmiotem działalności zakładu jest udzielanie świadczeń zdrowotnych, promowania zdrowia, zapobiegania powstawaniu chorób a w szczególności sprawowania profilaktycznej opieki zdrowotnej nad pracującymi, jak również przygotowywania osób do wykonywania zawodów medycznych i kształcenie osób wykonujących zawody medyczne na zasadach określonych odrębnymi przepisami.

Organem założycielskim jest Rada Powiatu w Staszowie.

Zakład działa na podstawie:

- Ustawy z dnia 30 sierpnia 19991 roku o zakładach opieki zdrowotnej
- Statutu zatwierdzonego przez Radę Powiatu

Samodzielny Publiczny Zespół Zakładów Opieki Zdrowotnej w Staszowie jest jedynym na terenie powiatu szpitalem mającym w swej strukturze 12 oddziałów szpitalnych, 23 poradnie specjalistyczne oraz pogotowie ratunkowe.

Usługi zdrowotne wykonywane są na następujących oddziałach:

- wewnętrznym
- neurologicznym
- ginekologiczno – położniczym
- chirurgii ogólnej
- urologicznym
- chirurgii urazowo ortopedycznej
- otolaryngologicznym

- pediatrycznym
- intensywnej terapii
- neonatologicznym
- szpitalnym oddziale ratownictwa
- rehabilitacji dziennej

Usługi zdrowotne udzielają następujące poradnie specjalistycznych:

- ginekologiczno-położnicza
- chirurgii ogólnej
- chirurgii onkologicznej
- otolaryngologiczna
- kardiologiczna
- dermatologiczna
- neurologiczna
- reumatologiczna
- urologiczna
- chirurgii urazowo - ortopedycznej
- hepatologiczna
- okulistyczna
- diabetologiczna
- endokrynologiczna
- rehabilitacyjna
- preluksacyjna
- medycyny pracy
- gruźlicy i chorób płuc
- zdrowia psychicznego
- leczenia uzależnień
- audiologiczna
- foniatryczna
- logopedyczna

W skład pogotowia ratunkowego wchodzi:

- zespół wyjazdowy „R”
- zespół wyjazdowy „W”
- zespół transportowy

Zakład posiada własne zabezpieczenie logistyczne a mianowicie:

- dział żywienia z kuchnią
- pralnię
- zakład diagnostyki laboratoryjnej
- pracownię mikrobiologiczną
- pracownię serologiczną
- pracownię RTG i USG
- kotłownię
- spalarnię odpadów medycznych
- pracownię endoskopową
- centralną sterylizację

Wymieniona struktura organizacyjna pozwala na zabezpieczenie świadczeń zdrowotnych dla mieszkańców powiatu staszowskiego obejmującym:

- miasto i gminę Staszów
- miasto i gminę Połaniec
- miasto i gminę Osiek
- gminę Rytwiany
- gminę Bogoria
- gminę Lubnice
- gminę Oleśnica
- gminę Szydłów

Szpital obejmuje również swoim działaniem mieszkańców ościennych gmin należących do innych powiatów. Specjalistyczne oddziały jak ortopedia, otolaryngologia czy urologia obsługują także mieszkańców powiatu ostrowieckiego, opatowskiego, kieleckiego, buskiego i sandomierskiego. Lecznictwo szpitalne obejmuje ok. 100 tys. mieszkańców.

Poradnie specjalistyczne obsługują podobny teren jak szpital z wyjątkiem poradni foniatrycznej, której działanie obejmuje obszar całego województwa świętokrzyskiego.

Pogotowie ratunkowe swoim działaniem obejmuje obszar powiatu staszowskiego jak również gminy: Raków i Tuczepy. Pogotowie dysponuje jednym zespołem wyjazdowym „R”, jednym zespołem „W”, które stacjonują w Staszowie, ½ zespołu „W”, który w godzinach 18⁰⁰ - 00⁰⁰ w dni powszednie oraz w dni wolne i święta w godz. 8⁰⁰ - 8⁰⁰ stacjonuje w Połańcu.

SPZZOZ obejmuje mieszkańców powiatu staszowskiego całodobową opieką medyczną. Opieka ta polega na udzielaniu następujących świadczeń:

- nocna i świąteczna ambulatoryjna opieka lekarska
- nocna i świąteczna wyjazdowa opieka lekarska
- transport sanitarny

W zakładzie od miesiąca września 2003 roku wdrażany jest program naprawczy, który został pozytywnie zaopiniowany przez organ założycielki.

Główne kierunki tego programu to:

1. Zmiany organizacyjne
2. Restrukturyzacja zatrudnienia
3. Polityka w zakresie świadczeń zdrowotnych
4. Obniżanie kosztów działalności
5. Pozyskiwanie środków finansowych z innych źródeł niż płatnik
6. Dostosowanie szpitala do wymagań lokalowych, technicznych i sanitarnych określonych w Rozporządzeniu Ministra Zdrowia
7. Komputeryzacja wszystkich komórek organizacyjnych zakładu

W wyniku realizacji tego programu dokonano zmian organizacyjnych polegających głównie na: połączeniu poszczególnych pracowni laboratoryjnych w jedną pracownię diagnostyczną, wydzielenia ze struktur oddziału chirurgii urazowo ortopedycznej oddziału rehabilitacji dziennej, uruchomienie szpitalnego oddziału ratunkowego, utworzenie działu obsługi wewnętrznej z grupy salowych zatrudnionych poprzednio na poszczególnych oddziałach szpitalnych.

W ramach restrukturyzacji zatrudnienia odeszło z zakładu 110 pracowników, co stanowi 16,54% stanu wyjściowego.

W zakresie polityki zdrowotnej wprowadzono nowe rodzaje świadczeń zdrowotnych jak: świadczenia rehabilitacyjne, świadczenia udzielane przez szpitalny oddział ratunkowy oraz nocną i świąteczną ambulatoryjną oraz wyjazdową opiekę lekarską i pielęgniarską dla mieszkańców powiatu.

Obniżanie kosztów działalności następuje w wyniku redukcji zatrudnienia jak również likwidacji: dodatków funkcyjnych dla zastępców kierowników komórek organizacyjnych, dyżurów i gotowości dyżurów lekarskich na niektórych oddziałach.

Pozyskiwanie środków finansowych oparte jest na bardzo aktywnym uczestnictwie zakładu w programach pomocowych oraz restrukturyzacyjnych.

Dostosowanie szpitala do wymagań lokalowych, technicznych i sanitarnych następuje poprzez modernizację. Do dnia złożenia wniosku restrukturyzacyjnego zmodernizowano: oddział wewnętrzny, częściowo blok operacyjny i ortopedię. Wykonano instalację p/poż oraz zaadaptowano i zmodernizowano pomieszczenia dla potrzeb oddziału rehabilitacji dziennej. Wybudowano szatnię oraz zmodernizowano ciągi komunikacyjne w budynku diagnostycznym. Wykonano wymiany pokrycia dachowego i ocieplenia stropodachu na budynku diagnostycznym. Na bieżący rok zaplanowano modernizację oddziału chirurgii ogólnej i ortopedii, wymianę dźwigu osobowego, dostosowanie podjazdu dla karettek oraz wykonanie wentylacji w laboratorium.

Planowana komputeryzacja ma przede wszystkim wpłynąć na zmniejszenie kosztów związanych z obsługą dokumentacji (automatyczna sprawozdawczość elektroniczna), umożliwić indywidualne rozliczanie kosztów leczenia pacjenta i szczegółowe rozliczanie ośrodków kosztów, a także usprawnić procesy decyzyjne.

Rozdział II. Szczegółowy opis sytuacji ekonomiczno – finansowej zakładu.

Opisu dokonano poprzez umieszczenie zestawień i tabel za lata 1999 – 2004 oraz informację słowną.

Sytuacja ekonomiczno - finansowa

1. BILANS 1999-2004 dynamika

AKTYWA	LATA					Dynamika 1%					
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2000/1999	2001/2000	2002/2001	2003/2002	2004/2003
A. Aktywa trwałe	9 712 234,82	9 466 506,38	11 324 553,97	11 214 181,94	10 658 965,61	10 833 089,50	97,47%	119,63%	99,03%	95,05%	101,63%
I. Wartości niematerialne i prawne	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
II. Rzeczowe aktywa trwałe	9 712 234,82	9 466 506,38	11 324 553,97	11 214 181,94	10 658 965,61	10 833 089,50	97,47%	119,63%	99,03%	95,05%	101,63%
Środki trwałe	9 712 234,82	9 230 832,78	10 088 219,95	11 020 746,83	10 631 785,61	10 813 813,50	95,04%	109,29%	109,24%	96,47%	101,71%
grunty (w tym prawo użytkowania wieczystego gruntu)	0,00	0,00	0,00	203 522,00	203 522,00	203 522,00	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej	8 795 419,89	8 476 401,21	7 906 416,42	8 222 583,54	8 205 985,97	9 057 906,62	96,37%	93,28%	104,00%	99,80%	110,38%
urządzenia techniczne i maszyny	435 261,92	323 431,56	249 788,21	918 907,05	809 977,88	696 062,74	74,31%	77,23%	367,87%	88,15%	85,94%
środki transportu	41 916,78	34 572,06	234 366,83	271 014,17	383 304,40	302 759,96	82,48%	677,91%	115,64%	141,43%	78,99%
inne środki trwałe	439 636,23	396 427,95	1 697 648,49	1 404 720,07	1 028 995,36	553 562,18	90,17%	428,24%	82,75%	73,25%	53,80%
Środki trwałe w budowie	0,00	235 673,60	1 236 334,02	193 435,11	27 180,00	19 276,00	0,00%	524,60%	15,65%	14,05%	70,92%
III. Należności długoterminowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
IV. Inwestycje długoterminowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
V. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
B. Aktywa obrotowe	3 008 955,28	4 934 676,18	4 652 094,37	4 495 394,36	4 302 262,43	5 037 181,47	164,00%	94,27%	96,63%	95,70%	117,08%
I. Zapasy	223 293,38	589 159,36	311 205,75	318 195,62	261 317,24	287 745,27	263,85%	52,82%	102,25%	82,12%	110,11%
Materiały	164 799,64	526 618,99	230 637,55	234 094,04	199 004,72	240 444,49	319,55%	43,80%	101,50%	85,01%	120,82%
Towary	58 493,74	62 540,37	80 568,20	84 101,58	62 312,52	47 300,78	106,92%	128,83%	104,39%	74,09%	75,91%
II. Należności krótkoterminowe	1 056 964,91	978 223,25	1 978 662,96	2 203 738,92	2 152 151,59	3 144 138,72	92,55%	202,27%	111,38%	97,66%	146,09%
Należności od pozostałych jednostek	1 056 964,91	978 223,25	1 978 662,96	2 203 738,92	2 152 151,59	3 144 138,72	92,55%	202,27%	111,38%	97,66%	146,09%
z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty do 12 msc	831 418,01	739 428,61	1 791 468,88	1 977 067,92	1 935 788,76	3 048 588,52	88,94%	242,28%	110,36%	97,91%	157,49%
z tytułu podatków, dotacji, ceł, ubezpieczeń	0,00	853,64	997,19	1 158,18	1 004,07	978,68	0,00%	116,82%	116,14%	86,69%	97,47%
inne	225 546,90		225 512,82				0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
III. Inwestycje krótkoterminowe	1 728 696,99	3 367 293,57	2 362 225,66	1 968 282,83	1 806 445,46	1 595 501,12	194,79%	70,15%	83,32%	91,78%	88,32%
Środki pieniężne i inne aktywa pieniężne	1 728 696,99	3 367 293,57	2 362 225,66	1 968 282,83	1 806 445,46	1 595 501,12	194,79%	70,15%	83,32%	91,78%	88,32%
środki pieniężne w kasie i na rachunkach	0,00	2 905,59	1 715,86	88 282,83	380 445,46	138 501,12	0,00%	59,05%	5145,11%	430,94%	36,40%
inne środki pieniężne	1 728 696,99	3 364 387,98	2 360 509,80	1 880 000,00	82 348,14	9 796,36	194,62%	70,16%	79,64%	4,38%	11,90%
IV. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	46 016,70	20 252,96	30 286,65	5 176,99	82 348,14	9 796,36	44,01%	149,54%	17,09%	1590,66%	11,90%
Aktywa razem	12 767 206,80	14 421 435,52	16 006 934,99	15 709 576,30	14 961 228,04	15 870 270,97	112,96%	110,99%	98,14%	95,24%	106,08%

PASYWA	LATA					Dynamika [%]					
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2000/1999	2001/2000	2002/2001	2003/2002	2004/2003
A. Kapitał (fundusz) własny	10 599 835,14	10 700 202,48	10 061 573,39	6 804 871,19	-2 351 560,18	-1 360 064,01	100,95%	94,03%	67,63%	-34,56%	57,84%
Kapitał (fundusz) podstawowy	8 635 131,83	9 470 214,36	12 168 890,74	12 788 965,45	13 232 276,59	14 459 791,33	109,67%	128,50%	105,10%	103,47%	109,28%
Kapitał (fundusz) zapasowy	2 022 112,16	2 034 043,32	779 620,50	101 481,80	308 985,74	107 377,76	100,59%	38,33%	13,02%	304,47%	34,75%
Zysk (strata) z lat ubiegłych	-499 755,54			-2 107 317,35	-9 639 156,26	-15 583 836,77	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	161,67%
Zysk (strata) netto	442 346,69	-804 055,20	-2 886 937,85	-3 978 258,71	-6 253 666,25	-343 396,33	-181,77%	359,05%	137,80%	157,20%	5,49%
B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	2 167 371,66	3 709 526,87	4 327 963,33	8 904 705,11	17 312 788,22	17 230 334,98	171,15%	116,67%	205,75%	194,42%	99,52%
I. Rezerwy na zobowiązania	0,00	0,00	1 617 398,27	0,00	11 924 648,96	12 561 169,47	0,00%	0,00%	0,00%	#DZIEL/0:	105,34%
Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne	0,00	0,00	0,00	0,00	199 469,00	716 883,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	359,40%
długoterminowa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	592 737,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
krótkoterminowa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	124 146,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Pozostałe rezerwy	0,00	0,00	1 617 398,27	0,00	11 725 179,96	11 844 286,47	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	101,02%
długoterminowa	0,00	0,00	1 617 398,27	0,00	570 537,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
krótkoterminowa	0,00	0,00	0,00	0,00	11 154 642,96	11 844 286,47	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	106,18%
II. Zobowiązania długoterminowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
III. Zobowiązania krótkoterminowe	2 167 371,66	3 709 526,87	4 327 963,33	4 769 628,64	5 388 139,26	4 669 165,51	171,15%	116,67%	110,20%	112,97%	86,66%
z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności do 12 msc	823 512,99	1 488 373,41	1 954 490,92	2 030 355,02	1 990 284,52	1 533 249,49	180,73%	131,32%	103,88%	98,03%	77,04%
z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności pow. 12 msc	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00					
z tytułu podatków, cel, ubezpieczeń i innych świadczeń	485 369,72	1 017 390,62	1 171 222,54	1 598 539,88	2 054 777,33	1 634 156,07	209,61%	115,12%	136,48%	128,54%	79,53%
z tytułu wynagrodzeń	431 576,34	835 338,34	851 476,72	812 922,11	762 577,47	745 190,13	193,56%	101,93%	95,47%	93,81%	97,72%
inne	71 025,75	35 576,88	26 964,23	18 082,63	23 800,36	69 168,67	50,09%	75,79%	67,06%	131,62%	290,62%
Fundusze specjalne	355 886,86	332 847,62	323 808,92	309 729,00	556 699,58	687 401,15	93,53%	97,28%	95,65%	179,74%	123,48%
IV. Rozliczenia międzyokresowe	0,00	11 706,17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	13816,63%	0,00%	0,00%	0,00%
Pasywa razem	12 767 206,80	14 421 435,52	16 006 934,99	15 709 576,30	14 961 228,04	15 870 270,97	112,96%	110,99%	98,14%	95,24%	106,08%

BILANS 1999-2004 struktura

AKTYWA	LATA					Struktura % ¹⁾						
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	1999	2000	2001	2002	2003	2004
A. Aktywa trwałe	9 712 234,82	9 466 506,38	11 324 553,97	11 214 181,94	10 658 965,61	10 833 089,50	76,43%	65,78%	70,94%	71,38%	71,24%	68,26%
I. Wartości niematerialne i prawne	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
II. Rzeczowe aktywa trwałe	9 712 234,82	9 466 506,38	11 324 553,97	11 214 181,94	10 658 965,61	10 833 089,50	76,07%	65,64%	70,75%	71,38%	71,24%	68,26%
Środki trwałe	9 712 234,82	9 230 832,78	10 088 219,95	11 020 746,83	10 631 785,61	10 813 813,50	76,07%	64,01%	63,02%	70,15%	71,06%	68,14%
grunty (w tym prawo użytkowania wieczystego gruntu)	0,00	0,00	0,00	203 522,00	203 522,00	203 522,00	0,00%	0,00%	0,00%	1,30%	1,36%	1,28%
budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej	8 795 419,89	8 476 401,21	7 906 416,42	8 222 583,54	8 205 985,97	9 057 906,62	68,89%	58,78%	49,39%	52,34%	54,85%	57,07%
urządzenia techniczne i maszyny	435 261,92	323 431,56	249 788,21	918 907,05	809 977,88	696 062,74	3,41%	2,24%	1,56%	5,85%	5,41%	4,39%
środki transportu	41 916,78	34 572,06	234 366,83	271 014,17	383 304,40	302 759,96	0,33%	0,24%	1,46%	1,73%	2,56%	1,91%
inne środki trwałe	439 636,23	396 427,95	1 697 648,49	1 404 720,07	1 028 995,36	553 562,18	3,44%	2,75%	10,61%	8,94%	6,88%	3,49%
Środki trwałe w budowie	0,00	235 673,60	1 236 334,02	193 435,11	27 180,00	19 276,00	0,00%	1,63%	7,72%	1,23%	0,18%	0,12%
III. Należności długoterminowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
IV. Inwestycje długoterminowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
V. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
B. Aktywa obrotowe	3 008 955,28	4 934 676,18	4 652 094,37	4 495 394,36	4 302 262,43	5 037 181,47	23,57%	34,22%	29,06%	28,62%	28,76%	31,74%
I. Zapasy	223 293,38	589 159,36	311 205,75	318 195,62	261 317,24	287 745,27	1,75%	4,09%	1,94%	2,03%	1,75%	1,81%
Materiały	164 799,64	526 618,99	230 637,55	234 094,04	199 004,72	240 444,49	1,29%	3,65%	1,44%	1,49%	1,33%	1,52%
Towary	58 493,74	62 540,37	80 568,20	84 101,58	62 312,52	47 300,78	0,46%	0,43%	0,50%	0,54%	0,42%	0,30%
II. Należności krótkoterminowe	1 056 964,91	978 223,25	1 978 662,96	2 203 738,92	2 152 151,59	3 144 138,72	8,28%	6,78%	12,36%	14,03%	14,38%	19,81%
Należności od pozostałych jednostek	1 056 964,91	978 223,25	1 978 662,96	2 203 738,92	2 152 151,59	3 144 138,72	8,28%	6,78%	12,36%	14,03%	14,38%	19,81%
z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty do 12 msc	831 418,01	739 428,61	1 791 468,88	1 977 067,92	1 935 788,76	3 048 588,52	6,51%	5,13%	11,19%	12,59%	12,94%	19,21%
z tytułu podatków, dotacji, cel, ubezpieczeń	0,00	853,64	997,19	1 158,18	1 004,07	978,68	0,00%	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%
inne	225 546,90			225 512,82			1,77%	0,00%	0,00%	1,44%	0,00%	0,00%
III. Inwestycje krótkoterminowe	1 728 696,99	3 367 293,57	2 362 225,66	1 968 282,83	1 806 445,46	1 595 501,12	13,54%	23,35%	14,76%	12,53%	12,07%	10,05%
Środki pieniężne i inne aktywa pieniężne	1 728 696,99	3 367 293,57	2 362 225,66	1 968 282,83	1 806 445,46	1 595 501,12	13,54%	23,35%	14,76%	12,53%	12,07%	10,05%
środki pieniężne w kasie i na rachunkach	0,00	2 905,59	1 715,86	88 282,83	380 445,46	138 501,12	0,00%	0,02%	0,01%	0,56%	2,54%	0,87%
inne środki pieniężne	1 728 696,99	3 364 387,98	2 360 509,80	1 880 000,00	82 348,14	9 796,36	13,54%	23,33%	14,75%	11,97%	0,55%	0,06%
IV. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	46 016,70	20 252,96	30 286,65	5 176,99	82 348,14	9 796,36	0,36%	0,14%	0,19%	0,03%	0,55%	0,06%
Aktywa razem	12 767 206,80	14 421 435,52	16 006 934,99	15 709 576,30	14 961 228,04	15 870 270,97	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

PASYWA	LATA								Struktura [%]					
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	1999	2000	2001	2002	2003	2004		
A. Kapitał (fundusz) własny	10 599 835,14	10 700 202,48	10 061 573,39	6 804 871,19	-2 351 560,18	-1 360 064,01	83,02%	74,28%	72,96%	43,32%	-15,72%	-8,57%		
Kapitał (fundusz) podstawowy	8 635 131,83	9 470 214,36	12 168 890,74	12 788 965,45	13 232 276,59	14 459 791,33	67,64%	65,67%	76,02%	81,41%	88,44%	91,11%		
Kapitał (fundusz) zapasowy	2 022 112,16	2 034 043,32	779 620,50	101 481,80	308 985,74	107 377,76	15,84%	14,10%	4,87%	0,65%	2,07%	0,68%		
Zysk (strata) z lat ubiegłych	-499 755,54			-2 107 317,35	-9 639 156,26	-15 583 836,77	-3,91%	0,00%	0,00%	-13,41%	-64,43%	-98,20%		
Zysk (strata) netto	442 346,69	-804 055,20	-2 886 937,85	-3 978 258,71	-6 253 666,25	-343 396,33	3,46%	-5,58%	-18,04%	-25,32%	-41,80%	-2,16%		
B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	2 167 371,66	3 709 526,87	4 327 963,33	8 904 705,11	17 312 788,22	17 230 334,98	16,98%	25,72%	27,04%	56,68%	115,72%	108,57%		
I. Rezerwy na zobowiązania	0,00	0,00	1 617 398,27	0,00	11 924 648,96	12 561 169,47	0,00%	0,00%	10,10%	0,00%	79,70%	79,15%		
Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne	0,00	0,00	0,00	0,00	199 469,00	716 883,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,33%	4,52%		
długoterminowa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	592 737,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,73%		
krótkoterminowa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	124 146,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,78%		
Pozostałe rezerwy	0,00	0,00	1 617 398,27	0,00	11 725 179,96	11 844 286,47	0,00%	0,00%	10,10%	0,00%	78,37%	74,63%		
długoterminowa	0,00	0,00	1 617 398,27	0,00	570 537,00	0,00	0,00%	0,00%	10,10%	0,00%	3,81%	0,00%		
krótkoterminowa	0,00	0,00	0,00	0,00	11 154 642,96	11 844 286,47	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	74,56%	74,63%		
II. Zobowiązania długoterminowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
III. Zobowiązania krótkoterminowe	2 167 371,66	3 709 526,87	4 327 963,33	4 769 628,64	5 388 139,26	4 669 165,51	16,98%	25,72%	27,04%	30,36%	36,01%	29,42%		
z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności do 12 msc	823 512,99	1 488 373,41	1 954 490,92	2 030 355,02	1 990 284,52	1 533 249,49	6,45%	10,32%	12,21%	12,92%	13,30%	9,66%		
z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności pow. 12 msc	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00								
z tytułu podatków, cel, ubezpieczeń i innych świadczeń	485 369,72	1 017 390,62	1 171 222,54	1 598 539,88	2 054 777,33	1 634 156,07	3,80%	7,05%	7,32%	10,18%	13,73%	10,30%		
z tytułu wynagrodzeń	431 576,34	835 338,34	851 476,72	812 922,11	762 577,47	745 190,13	3,38%	5,79%	5,32%	5,17%	5,10%	4,70%		
inne	71 025,75	35 576,88	26 964,23	18 082,63	23 800,36	69 168,67	0,56%	0,25%	0,17%	0,12%	0,16%	0,44%		
Fundusze specjalne	355 886,86	333 847,62	333 808,92	309 729,00	556 699,58	687 401,15	2,79%	2,31%	2,02%	1,97%	3,72%	4,33%		
IV. Rozliczenia międzyokresowe	0,00	11 706,17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,08%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%		
Pasywa razem	12 767 206,80	14 421 435,52	16 006 934,99	15 709 576,30	14 961 228,04	15 870 270,97	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%		

BILANS 1999-2004 odchylenia

AKTYWA	LATA										Odchylenia w zł.				
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2000/1999	2001/2000	2002/2001	2003/2002	2004/2003				
A. Aktywa trwałe	9 712 234,82	9 466 506,38	11 324 553,97	11 214 181,94	10 658 965,61	10 833 089,50	-245 728,44	1 858 047,59	-91 464,47	-11 078 817,94	2 103 776,03				
I. Wartości niematerialne i prawne	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
II. Rzeczowe aktywa trwałe	9 712 234,82	9 466 506,38	11 324 553,97	11 214 181,94	10 658 965,61	10 833 089,50	-245 728,44	1 858 047,59	-91 464,47	-11 078 817,94	2 103 776,03				
Stroki trwałe	9 712 234,82	9 230 832,78	10 088 219,95	11 020 746,83	10 631 785,61	10 813 813,50	-481 402,04	857 387,17	725 593,55	-11 295 215,54	1 318 789,21				
grunty (w tym prawo użytkowania wieczystego gruntu)	0,00	0,00	0,00	203 522,00	203 522,00	203 522,00	0,00	0,00	203 522,00	-203 522,00	0,00				
budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej	8 795 419,89	8 476 401,21	7 906 416,42	8 222 583,54	8 205 985,97	9 057 906,62	-319 018,68	-569 984,79	1 151 490,20	-9 376 925,30	-250 966,11				
urządzenia techniczne i maszyny	433 261,92	323 431,56	249 788,21	918 907,05	809 977,88	696 062,74	-111 830,36	-73 643,35	446 374,53	-807 893,10	38 187,01				
środki transportu	41 916,78	34 572,06	234 366,83	271 014,17	383 304,40	302 759,96	-7 344,72	199 794,77	68 393,13	-310 104,68	207 139,49				
inne stroki trwałe	439 636,23	396 427,95	1 697 648,49	1 404 720,07	1 028 995,36	553 562,18	-43 208,28	1 301 220,54	-1 144 086,31	-596 370,46	1 344 428,82				
Stroki trwałe w budowie	0,00	235 673,60	1 236 334,02	193 435,11	27 180,00	19 276,00	235 673,60	1 000 660,42	-1 217 058,02	216 397,60	764 986,82				
III. Należności długoterminowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
IV. Inwestycje długoterminowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
V. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
B. Aktywa obrotowe	3 008 955,28	4 934 676,18	4 652 094,37	4 495 394,36	4 302 262,43	5 037 181,47	1 925 720,90	-282 581,81	385 087,10	-3 111 460,57	-2 208 302,71				
I. Zapasy	223 293,38	589 159,36	311 205,75	318 195,62	261 317,24	287 745,27	365 865,98	-277 953,61	-23 460,48	78 120,71	-643 819,59				
Materialy	164 799,64	526 618,99	230 637,55	234 094,04	199 004,72	240 444,49	361 819,35	-295 981,44	9 806,94	121 374,86	-657 800,79				
Towary	58 493,74	62 540,37	80 568,20	84 101,58	62 312,52	47 300,78	4 046,63	18 027,83	-33 267,42	-43 254,15	13 981,20				
II. Należności krótkoterminowe	1 056 964,91	978 223,25	1 978 662,96	2 203 738,92	2 152 151,59	3 144 138,72	-78 741,66	1 000 439,71	1 165 475,76	-3 222 880,38	1 079 181,37				
Należności od pozostałych jednostek z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty do 12 msc	831 418,01	739 428,61	1 791 468,88	1 977 067,92	1 933 788,76	3 048 588,52	-91 989,40	1 052 040,27	1 257 119,64	-3 140 577,92	1 144 029,67				
z tytułu podatków, dotacji, cel, ubezpieczeń	0,00	853,64	997,19	1 158,18	1 004,07	978,68	853,64	143,55	-18,51	-125,04	-710,09				
inne	225 546,90	3 367 293,57	2 362 225,66	1 968 282,83	1 806 445,46	1 595 501,12	-1 638 596,58	-1 005 067,91	-766 724,54	43 095,46	-2 643 664,49				
III. Inwestycje krótkoterminowe	1 728 696,99	3 367 293,57	2 562 225,66	1 968 282,83	1 806 445,46	1 595 501,12	1 638 596,58	-1 005 067,91	-766 724,54	43 095,46	-2 643 664,49				
Stroki pieniężne i inne aktywa pieniężne	1 728 696,99	3 367 293,57	2 562 225,66	1 968 282,83	1 806 445,46	1 595 501,12	1 638 596,58	-1 005 067,91	-766 724,54	43 095,46	-2 643 664,49				
stroki pieniężne w kasie i na rachunkach	0,00	2 905,59	1 715,86	88 282,83	380 445,46	138 501,12	2 905,59	-1 189,73	136 785,26	-135 595,53	-4 095,32				
inne stroki pieniężne	1 728 696,99	3 364 387,98	2 560 509,80	1 880 000,00	1 880 000,00	9 796,36	1 635 690,99	-1 003 878,18	-2 350 713,44	1 625 894,63	-2 639 569,17				
IV. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	46 016,70	20 252,96	30 286,65	5 176,99	82 348,14	9 796,36	-25 763,74	10 033,69	-20 490,29	-35 560,10	35 797,43				
Aktywa razem	12 767 206,80	14 421 435,52	16 006 934,99	15 709 576,30	14 961 228,04	15 870 270,97	1 644 228,72	1 585 499,47	-136 664,02	-1 4 216 042,25	-68 729,25				

PASywa	LATA										Odchylenia w zł.				
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2000/1999	2001/2000	2002/2001	2003/2002	2004/2003				
A. Kapitał (funduszy) własny	10 599 835,14	10 700 202,48	10 061 573,39	6 804 871,19	-2 351 560,18	-1 360 064,01	100 367,34	-638 629,09	-11 421 637,40	1 460 431,35	-738 996,43				
Kapitał (fundusz) podstawowy	8 635 131,83	9 470 214,36	12 168 890,74	12 788 965,45	13 232 276,59	14 459 791,33	835 082,53	2 698 676,38	2 990 900,59	-13 624 708,80	1 863 593,85				
Kapitał (fundusz) zapasowy	2 022 112,16	2 034 043,32	779 620,50	101 481,80	308 985,74	107 377,76	11 931,16	-1 254 422,82	-672 242,74	-95 446,60	-1 266 353,98				
Zysk (strata) z lat ubiegłych	-499 755,54			-2 107 317,35	-9 639 156,26	-15 583 826,77	499 755,54	0,00	-15 583 826,77	16 080 592,31	-499 755,54				
Zysk (strata) netto	443 346,69	-804 055,20	-2 886 937,85	-3 978 258,71	-6 253 666,25	-343 396,33	-1 246 401,89	-2 082 882,65	2 543 541,52	-903 005,56	-836 480,76				
B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	2 167 371,66	3 709 526,87	4 337 963,33	8 904 705,11	17 312 788,22	17 230 334,98	1 542 155,21	618 436,46	12 902 371,65	-15 688 179,77	-923 718,75				
I. Rezerwy na świadczenia emerytalne i podobne	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11 924 648,96	0,00	1 617 398,27	10 943 771,20	-12 561 169,47	1 617 398,27				
Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	199 469,00	0,00	0,00	716 883,00	-716 883,00	0,00				
długoterminowa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	592 737,00	0,00	0,00	592 737,00	-592 737,00	0,00				
krótkoterminowa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	124 146,00	0,00	0,00	124 146,00	-124 146,00	0,00				
Pozostałe rezerwy	0,00	0,00	1 617 398,27	0,00	11 725 179,96	11 844 286,47	0,00	1 617 398,27	10 226 888,20	-11 844 286,47	1 617 398,27				
długoterminowa	0,00	0,00	1 617 398,27	0,00	570 537,00	0,00	0,00	1 617 398,27	-1 617 398,27	0,00	1 617 398,27				
krótkoterminowe	0,00	0,00	0,00	0,00	11 154 642,96	11 844 286,47	-0,00	0,00	11 844 286,47	-11 844 286,47	0,00				
II. Zobowiązania długoterminowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
III. Zobowiązania krótkoterminowe	2 167 371,66	3 709 526,87	4 337 963,33	4 769 628,64	5 388 139,26	4 669 165,51	1 542 155,21	618 436,46	341 202,18	-3 127 010,30	-923 718,75				
z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności do 12	823 512,99	1 488 373,41	1 954 490,92	2 030 355,02	1 990 284,52	1 533 249,49	664 860,42	-466 117,51	-421 241,43	-868 389,07	-198 742,91				
z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności pow. 12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00				
z tytułu podatków, cel., ubezpieczeń i innych świadczeń	485 369,72	1 017 390,62	1 171 222,54	1 598 539,88	2 054 777,33	1 634 156,07	533 020,90	153 831,92	462 933,53	-1 102 135,17	-378 188,98				
z tytułu wynagrodzeń	431 576,34	835 338,34	851 476,72	812 922,11	762 577,47	745 190,13	403 762,00	16 138,38	-106 286,59	-341 428,13	-387 623,62				
inne	71 025,75	35 376,88	26 064,23	18 082,63	23 800,36	69 168,67	-35 448,87	-8 612,65	42 204,44	-104 617,54	26 836,22				
Fundusze specjalne	355 886,86	332 847,62	323 808,92	309 729,00	556 699,58	687 401,15	-23 039,24	-9 038,70	363 592,23	-710 440,39	14 000,54				
IV. Rozliczenia międzyokresowe	0,00	11 706,17	0,00	0,00	0,00	0,00	11 706,17	-11 706,17	0,00	11 706,17	-23 412,34				
Pasywa razem	12 767 206,80	14 421 435,52	16 006 934,99	15 709 576,30	14 961 228,04	15 870 270,97	1 654 228,72	1 585 499,47	-136 664,02	-14 216 042,25	-68 729,25				

Analizując wskaźniki struktury aktywów trwałych i obrotowych w stosunku do sumy bilansowej należy zauważyć, iż największy udział w strukturze stanowią aktywa trwałe 70%, natomiast aktywa obrotowe tworzą 30 %.

Dynamika zmian wartości aktywów trwałych w porównaniu do roku ubiegłego w latach 2000, 2002 i 2003 wykazywała tendencję spadkową, natomiast w roku 2001 i 2004 tendencję wzrostową. Odchylenia od wartości aktywów trwałych w porównaniu do roku ubiegłego najmniejsze były w 2000 r., a największe w 2003 r.

W strukturze aktywów trwałych największy udział stanowią rzeczowe aktywa trwałe, a w śród nich środki trwałe z najliczniejszą grupą budynki i lokale 50 % sumy bilansowej.

Dynamika zmian rzeczowych aktywów trwałych w porównaniu do roku ubiegłego w latach 2000, 2002 i 2003 wykazywała tendencję spadkową, natomiast w roku 2001 i 2004 tendencję wzrostową głównie z uwagi na modernizację Spalarni Odpadów Medycznych w 2001 roku oraz modernizacji oddziałów szpitalnych w 2004 r. Odchylenia od wartości rzeczowych aktywów trwałych w porównaniu do roku ubiegłego najmniejsze były w 2000 r., a największe w 2003 r.

Aktywa trwałe finansowane są głównie z dotacji na inwestycje i zakupy inwestycyjne udzielane przez organ założycielski, Ministerstwo Zdrowia, Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy oraz innych darowizn i dotacji. Udział własny w finansowaniu jest niewielki.

W strukturze aktywów obrotowych największy udział stanowią inwestycje krótkoterminowe i należności krótkoterminowe, a najmniejszy zapasy.

Dynamika aktywów obrotowych w porównaniu do roku ubiegłego wykazuje wzrost w latach 2000 i 2004 natomiast w pozostałych tendencję spadkową.

W strukturze pasywów obecnie największy udział stanowią zobowiązania i rezerwy na zobowiązania, a w śród nich pozostałe rezerwy krótkoterminowe. Dynamika zmian zobowiązań i rezerw na zobowiązania w porównaniu do roku ubiegłego rosła do 2003 r., a w 2004 r. uległa zmniejszeniu. Odchylenia od zobowiązań i rezerw na zobowiązania w porównaniu do roku ubiegłego najmniejsze były w 2001 r., a największe w 2003 r. Wzrost zobowiązań i rezerw na zobowiązania do 2003 r. wynikał z wprowadzenia od 1.01.2001 roku tzw. ustawy „203” jak również z tytułu wprowadzenia w 2000 r. Zbiorowego Układu Pracy w wyniku, którego pracodawca zobowiązał się do waloryzacji wynagrodzeń przynajmniej według średniorocznego wskaźnika wzrostu wynagrodzeń w państwowej sferze budżetowej.

2. RACHUNEK ZYSKOW I STRAT (wersja porównawcza) - STRUKTURA

	LATA										Struktura [%]				
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	1999	2000	2001	2002	2003	2004			
A. Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów, w tym:	24 553 109,63	23 136 380,37	21 633 482,00	21 503 576,39	20 021 457,60	23 833 437,92	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%			
Przychody netto ze sprzedaży produktów	23 582 362,66	22 114 721,70	22 134 544,61	22 885 319,06	21 881 755,12	23 100 495,27	96,05%	95,58%	102,37%	106,43%	109,29%	96,92%			
Zmiana stanu produktów	19 766,70	-25763,74	-1607664,58	-2 542 787,86	-2 930 966,32	-59 396,58	0,08%	-0,11%	-7,43%	-11,82%	-14,64%	-0,25%			
Koszty wytworzenia świadczeń na własne potrzeby jednostki	100 207,88	106 901,20	149 893,93	142 318,84	10 686,34	36 900,62	0,41%	0,46%	0,69%	0,66%	0,05%	0,15%			
Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	850 772,29	940 521,21	956 598,04	1 018 726,35	1 059 982,46	755 438,61	3,47%	4,07%	4,72%	4,74%	5,29%	3,17%			
B. Koszty działalności operacyjnej	24 541 727,39	24 463 976,51	25 045 594,11	25 442 559,05	25 140 988,66	24 210 934,92	99,95%	105,74%	115,77%	118,32%	125,57%	101,58%			
Amortyzacja	653 391,03	679 486,63	839 633,42	1 163 778,36	1 148 976,53	1 161 471,71	2,66%	2,94%	3,88%	5,41%	5,74%	4,87%			
Zużycie materiałów i energii	4 154 987,80	4 911 080,19	5 353 400,26	5 560 197,56	5 331 589,30	4 718 448,06	16,92%	21,23%	24,76%	25,86%	26,63%	19,80%			
Usługi obce	1 553 269,01	2 273 644,91	996 805,52	577 025,67	622 713,85	751 443,32	6,33%	9,83%	4,61%	2,68%	3,11%	3,15%			
Podatki i opłaty	90 420,98	73 229,66	228 053,90	548 112,62	342 324,77	313 236,45	0,37%	0,32%	1,05%	2,55%	1,71%	1,31%			
Wynagrodzenia	13 917 391,51	12 686 314,30	13 613 523,73	13 536 746,03	13 572 369,81	13 554 909,37	56,68%	54,83%	62,93%	62,95%	67,79%	56,87%			
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	3 156 846,09	2 915 732,09	3 090 888,35	2 915 144,49	3 045 411,44	3 028 627,61	12,86%	12,60%	14,29%	14,32%	15,21%	12,71%			
Pozostałe koszty rodzajowe	331 068,07	167 907,49	148 516,00	100 410,35	203 334,27	74 283,84	1,35%	0,73%	0,69%	0,47%	1,02%	0,31%			
Wartość sprzedanych towarów i materiałów	684 352,90	756 581,24	772 572,93	833 143,97	874 268,69	608 514,50	2,79%	3,27%	3,57%	3,87%	4,37%	2,55%			
C. Zysk (strata) ze sprzedaży	11 382,24	-1 327 596,14	-3 411 912,11	-3 938 982,66	-5 119 531,06	-377 497,00	0,05%	-5,74%	-15,77%	-18,32%	-25,57%	-1,58%			
D. Pozostałe przychody operacyjne	509 775,59	843 928,11	816 049,32	554 085,19	836 050,76	1 095 587,91	2,08%	3,65%	3,77%	2,58%	4,18%	4,60%			
Inne przychody operacyjne	509 775,59	843 928,11	816 049,32	554 085,19	836 050,76	1 095 587,91	2,08%	3,65%	3,77%	2,58%	4,18%	4,60%			
E. Pozostałe koszty operacyjne	185 749,85	495 002,89	541 129,37	641 577,37	784 288,59	159 311,77	0,76%	2,14%	2,50%	2,98%	3,92%	0,67%			
Inne koszty operacyjne	185 749,85	495 002,89	541 129,37	641 577,37	784 288,59	159 311,77	0,76%	2,14%	2,50%	2,98%	3,92%	0,67%			
F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej	335 407,98	-978 670,92	-3 136 992,16	-4 026 474,84	-5 067 768,89	558 779,14	1,37%	-4,23%	-14,50%	-18,72%	-25,31%	2,34%			
G. Przychody finansowe	109 135,89	186 646,13	261 533,66	106 520,24	53 738,82	180 074,28	0,44%	0,81%	1,21%	0,50%	0,27%	0,76%			
Odsetki	109 135,89	186 646,13	261 533,66	106 520,24	53 738,82	180 074,28	0,44%	0,81%	1,21%	0,50%	0,27%	0,76%			
H. Koszty finansowe	2 197,18	12 030,41	28 845,87	103 049,11	1 239 224,04	1 084 581,86	0,01%	0,05%	0,13%	0,48%	6,19%	4,55%			
Odsetki	86,06	10 957,83	14 359,18	89 332,02	1 231 806,97	1 084 581,86	0,00%	0,05%	0,07%	0,42%	6,15%	4,55%			
Inne	2 111,12	1 072,58	14 506,69	13 717,09	7 417,07	0,00	0,01%	0,00%	0,07%	0,06%	0,04%	0,00%			
I. Zysk (strata) z działalności gospodarczej	442 346,69	-804 055,20	-2 904 304,37	-4 023 003,71	-6 253 254,11	-345 728,44	1,80%	-3,48%	-13,43%	-18,71%	-31,23%	-1,45%			
J. Wynik zdarzeń nadzwyczajnych	0,00	0,00	17 366,52	44 745,00		2 332,11	0,00%	0,00%	0,08%	0,21%	0,00%	0,01%			
Zyski nadzwyczajne			17 366,52	44 745,00		2 332,11	0,00%	0,00%	0,08%	0,21%	0,00%	0,01%			
Straty nadzwyczajne						0,00	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%			
K. Zysk (strata) brutto	442 346,69	-804 055,20	-2 886 937,85	-3 978 258,71	-6 253 666,25	-343 396,33	1,80%	-3,48%	-13,34%	-18,50%	-31,23%	-1,44%			
L. Podatek dochodowy							0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%			
M. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku							0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%			
N. Zysk (strata) netto	442 346,69	-804 055,20	-2 886 937,85	-3 978 258,71	-6 253 666,25	-343 396,33	1,80%	-3,48%	-13,34%	-18,50%	-31,23%	-1,44%			

RACHUNEK ZYSKOW I STRAT 1999-2004 odchylenia

	LATA				Odchylenia w zł.						
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2000/1999	2001/2000	2002/2001	2003/2002	2004/2003
A. Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów, w tym:											
Przychody netto ze sprzedaży produktów	23 582 362,66	22 114 721,70	22 134 554,61	22 885 319,06	21 881 755,12	23 100 495,27	-1 467 640,96	19 832,91	750 764,45	-1 003 563,94	1 218 740,15
Zmiana stanu produktów	19 766,70	-25763,74	-1607364,58	-2 542 787,86	-2 930 966,32	-59 396,58	-45 530,44	-1 581 600,84	-935 429,28	-388 178,46	2 871 569,74
Koszty wytworzenia świadczeń na własne potrzeby jednostki	100 207,88	106 901,20	149 892,93	142 318,84	10 686,34	36 900,62	6 693,32	42 992,73	-7 575,09	-131 632,50	26 214,28
Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	850 772,39	940 521,21	956 398,04	1 018 726,35	1 059 982,46	755 438,61	89 748,82	15 876,83	62 228,31	41 256,11	-304 543,85
B. Koszty działalności operacyjnej	24 541 727,39	24 463 976,51	25 045 394,11	25 442 559,05	25 140 988,66	24 210 934,92	-77 750,88	581 417,60	397 164,94	-301 570,39	-930 053,74
Amortyzacja	653 391,03	679 486,63	839 633,42	1 163 778,36	1 148 976,53	1 161 471,71	26 095,60	160 146,79	324 144,94	-14 801,83	12 495,18
Zużycie materiałów i energii	4 154 987,80	4 911 080,19	5 355 400,26	5 560 197,56	5 331 589,30	4 718 448,06	756 092,39	444 320,07	204 797,30	-228 608,26	-613 141,24
Usługi obce	1 553 269,01	2 273 644,91	996 805,52	577 025,67	622 713,85	751 443,32	720 375,90	-1 276 839,39	-419 779,85	45 688,18	128 729,47
Podatki i opłaty	90 420,98	73 229,66	228 053,90	548 112,62	342 324,77	313 236,45	-17 191,32	154 824,24	320 058,72	-205 787,85	-29 088,32
Wynagrodzenia	13 917 391,51	12 686 314,30	13 613 523,73	13 536 746,03	13 572 369,81	13 554 909,37	-1 231 077,21	927 209,43	-76 775,70	35 623,78	-17 460,44
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	3 156 846,09	2 915 732,09	3 090 888,35	3 123 144,49	3 045 411,44	3 028 627,61	-241 114,00	175 156,26	32 256,14	-77 733,05	-16 783,83
Pozostałe koszty rodzajowe	331 068,07	167 907,49	148 516,00	100 410,35	203 334,27	74 283,84	-163 160,58	-19 391,49	-48 105,65	102 923,92	-129 050,43
Wartość sprzedanych towarów i materiałów	684 352,90	756 581,24	772 572,93	833 143,97	874 268,69	608 514,56	72 228,34	15 991,69	60 571,04	41 124,72	-265 754,13
C. Zysk (strata) ze sprzedaży	11 382,24	-1 327 596,14	-3 411 912,11	-3 938 982,66	-5 119 531,06	-377 497,00	-1 338 978,38	-2 084 315,97	-527 070,55	-1 180 548,40	4 742 034,06
D. Pozostałe przychody operacyjne	509 775,59	843 928,11	816 049,32	554 085,19	836 050,76	1 095 587,91	334 152,52	-27 878,79	-261 964,13	281 965,57	259 537,15
Inne przychody operacyjne	509 775,59	843 928,11	816 049,32	554 085,19	836 050,76	1 095 587,91	334 152,52	-27 878,79	-261 964,13	281 965,57	259 537,15
E. Pozostałe koszty operacyjne	185 749,85	495 002,89	541 129,37	641 577,37	784 288,59	159 311,77	309 253,04	46 126,48	100 448,00	142 711,22	-624 976,82
Inne koszty operacyjne	185 749,85	495 002,89	541 129,37	641 577,37	784 288,59	159 311,77	309 253,04	46 126,48	100 448,00	142 711,22	-624 976,82
F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej	335 407,98	-978 670,92	-3 136 992,16	-4 026 474,84	-5 067 768,89	558 779,14	-1 314 078,90	-2 158 312,44	-889 482,68	-1 041 294,05	5 626 548,03
G. Przychody finansowe	109 135,89	186 646,13	261 533,66	106 520,24	53 738,82	180 074,28	77 510,24	74 887,53	-155 013,42	-52 781,42	126 335,46
Odsetki	109 135,89	186 646,13	261 533,66	106 520,24	53 738,82	180 074,28	77 510,24	74 887,53	-155 013,42	-52 781,42	126 335,46
H. Koszty finansowe	2 197,18	12 030,41	28 845,87	103 049,11	1 239 224,04	1 084 581,86	9 833,23	16 815,46	74 203,24	1 136 174,93	-154 642,18
Odsetki	86,06	10 957,83	14 339,18	89 332,02	1 231 806,97	1 084 581,86	10 871,77	3 381,35	74 992,84	1 142 474,95	-147 225,11
Inne	2 111,12	1 072,58	14 506,69	13 717,09	7 417,07	0,00	-1 038,54	13 434,11	-789,60	-6 300,02	-7 417,07
I. Zysk (strata) z działalności gospodarczej	442 346,69	-804 055,20	-2 904 304,37	-4 023 003,71	-6 253 254,11	-345 728,44	-1 246 401,89	-2 100 249,17	-1 118 699,34	-2 230 250,40	5 907 525,67
J. Wynik zdarzeń nadzwyczajnych	0,00	0,00	17 366,52	44 745,00	2 332,11	2 332,11	0,00	17 366,52	27 378,48	-44 745,00	2 332,11
Zyski nadzwyczajne	0,00	0,00	17 366,52	44 745,00	2 332,11	2 332,11	0,00	17 366,52	27 378,48	-44 745,00	2 332,11
Straty nadzwyczajne											
K. Zysk (strata) brutto	442 346,69	-804 055,20	-2 886 937,85	-3 978 258,71	-6 253 666,25	-343 396,33	-1 246 401,89	-2 082 882,65	-1 091 320,86	-2 275 407,54	5 910 269,92
L. Podatek dochodowy											
M. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku											
N. Zysk (strata) netto	442 346,69	-804 055,20	-2 886 937,85	-3 978 258,71	-6 253 666,25	-343 396,33	-1 246 401,89	-2 082 882,65	-1 091 320,86	-2 275 407,54	5 910 269,92

Dynamika przychodów netto ze sprzedaży produktów w porównaniu do roku ubiegłego w latach 2000, 2001 i 2003 wykazała tendencję spadkową natomiast w latach 2002 i 2004 tendencję wzrostową.

Całkowite koszty zakładu w 2004r. były najmniejsze w strukturze i porównaniu do lat ubiegłych. Przyrost kosztów był szybszy od przyrostu przychodów. Zjawisko to miało ujemny wpływ na kształtowanie się wyniku finansowego.

W strukturze rachunku zysków i strat największy udział stanowią koszty działalności operacyjnej, a wśród nich koszty wynagrodzeń – ponad 50 % przychodu ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów.

Dynamika zmian kosztów działalności operacyjnej w porównaniu do roku ubiegłego w latach 2000 i 2002 wykazywała tendencję wzrostową, natomiast w roku 2000, 2003 i 2004 tendencję spadkową. W 2004r. największym przyrostem cechowały się usługi obce – a wynikają z rezygnacji w 2004 Narodowego Funduszu Zdrowia z finansowania badań diagnostycznych (tomografia, MR).

Odchylenia od wartości kosztów działalności operacyjnej w porównaniu do roku ubiegłego najmniejsze były w 2000 r., a największe w 2004 r.

Największy wzrost kosztów finansowych nastąpił w roku 2003 z uwagi na naliczenie odsetek od zobowiązań wynikających z tytułu tzw. ustawy „203” jaki i waloryzacji wynikającej z ZUZP.

3. Analiza wskaźnikowa

Wskaźniki rentowności:

zyskowość sprzedaży = wynik ze sprzedaży / przychody ze sprzedaży

Wskaźnik	1999 r.	2000 r.	2001 r.	2002 r.	2003 r.	2004 r.
Zyskowość sprzedaży = wynik ze sprzedaży / przychody ze sprzedaży	0,00	- 0,06	- 0,16	- 0,18	- 0,25	- 0,16

Zmniejszanie się wartości wskaźnika jest zjawiskiem niekorzystnym i informacją o pogłębiającej się stracie na sprzedaży. Ujemne wartości wskaźników świadczą o braku zysku wygosparowanego ze sprzedaży. W roku 1999 zanotowano zyskowość sprzedaży na poziomie zera, a zatem zakład nie poniósł straty na sprzedaży. Finansowanie świadczeń zdrowotnych przez Kasy Chorych dotyczyło hospitalizacji w jednakowej wysokości dla poszczególnych oddziałów bez względu na czas przebywania pacjenta w wyjątkiem oddziału dziecięcego gdzie kontraktowano również pobyt jednodniowy. Od połowy 1999 r. i w następnych latach Kasy Chorych jak

również później Narodowy Fundusz Zdrowia wprowadzały różne wyceny kontraktowanych świadczeń zdrowotnych między innymi z podziałem na trzy rodzaje hospitalizacji, poradę specjalistyczną I i II stopnia a następnie zastępowanie tych hospitalizacji i porad procedurami medycznymi wycenianymi punktowo. Niska wycena świadczeń zdrowotnych oraz wprowadzane zmiany spowodowały brak zyskowności na sprzedaży. Przykładem jest rok 2000 gdzie koszty działalności operacyjnej uległy obniżeniu o 0,32% a wskaźnik zyskowności sprzedaży osiągnął wartość ujemną. W następnych latach zyskowność sprzedaży ulegała dalszemu obniżaniu w powodu także wzrostu kosztów działalności operacyjnej (wzrost cen towarów i usług, energii, spowodowany inflacją), wprowadzenie tzw. ustawy „203”.

W 2004r. nastąpił wzrost przychodów oraz obniżenie kosztów co w konsekwencji spowodowało wzrost wartości wskaźnika, świadczący o poprawie sytuacji pomimo dalszego braku zysku wygospodarowanego na sprzedaży.

zyskowność działalności gospodarczej = wynik na działalności gospodarczej / przychody ogółem

Wskaźnik	1999 r.	2000 r.	2001 r.	2002 r.	2003 r.	2004 r.
zyskowność działalności gospodarczej = wynik na działalności gospodarczej / przychody ogółem	0,02	- 0,03	- 0,13	- 0,18	- 0,30	- 0,01

Przedstawione wskaźniki świadczą o braku zysku wygospodarowanego na działalności gospodarczej. Począwszy od 2000 roku zanotowano corocznie narastający spadek zyskowności na działalności gospodarczej spowodowany zwiększającymi się pozostałymi kosztami operacyjnymi i kosztami finansowymi. Zwiększenie pozostałych kosztów operacyjnych nastąpiło w wyniku nieopłaconego nadwykonania świadczeń zdrowotnych przez płatnika (odpisy aktualizacyjne) oraz koszty finansowe z tytułu odsetek wynikłe z nieterminowego regulowania zobowiązań. Bardzo istotne zmniejszenie się wartości wskaźnika 2003r spowodowane było obniżeniem pozostałych przychodów operacyjnych oraz zwiększeniem kosztów finansowych w wyniku naliczenia odsetek od zaległych wynagrodzeń z tytułu tzw. ustawy „203” i waloryzacji wynikającej z ZUZP. W 2004r pomimo braku wygospodarowanego zysku nastąpiła poprawa sytuacji o czym świadczy zwiększenie się wartości wskaźnika.

Wyższe wskaźniki zyskowności działalności gospodarczej w porównaniu ze wskaźnikami zyskowności sprzedaży świadczą o większym udziale pozostałych przychodów operacyjnych i przychodów finansowych nad pozostałymi kosztami operacyjnymi i kosztami finansowymi.

zyskowność netto = wynik netto / przychody ogółem

Wskaźnik	1999 r.	2000 r.	2001 r.	2002 r.	2003 r.	2004 r.
Zyskowność netto = wynik netto / przychody ogółem	0,02	- 0,03	- 0,13	- 0,18	- 0,30	- 0,01

Zmniejszanie się wartości wskaźnika jest zjawiskiem niekorzystnym i świadczy o zmniejszaniu się zysku. Wartości ujemne informują o wygosodarowanej stracie netto. Wyższe koszty i mniejsze przychody powodują osiąganie strat z przyczyn podanych przy omawianiu poprzednich wskaźników. W 2004r wartość wskaźnika uległa znacznemu zwiększeniu w porównaniu do lat 2000 – 2003, co świadczy o poprawie sytuacji ekonomicznej zakładu.

zyskowność aktywów = wynik netto / aktywa

Wskaźnik	1999 r.	2000 r.	2001 r.	2002 r.	2003 r.	2004 r.
Zyskowność netto = wynik netto / przychody ogółem	0,03	- 0,06	- 0,18	- 0,25	- 0,42	- 0,02

Spadek wskaźnika w latach 2000 – 2003 jest zjawiskiem niekorzystnym, świadczy bowiem o zmniejszaniu się zysku wygosodarowanego przez aktywa. Wartości ujemne informują o wygosodarowanej stracie na działalności gospodarczej.

W 2004r. nastąpił wzrost wartości wskaźnika w porównaniu do lat 2000 – 2003, co świadczy o poprawie sytuacji.

Wskaźniki płynności:

wskaźnik płynności bieżącej = aktywa obrotowe / zobowiązania krótkoterminowe

Wskaźnik	1999 r.	2000 r.	2001 r.	2002 r.	2003 r.	2004 r.
Wskaźnik płynności bieżącej = aktywa obrotowe / zobowiązania krótkoterminowe	1,39	1,46	1,17	0,94	0,80	1,08

Utrzymywanie się wskaźników w latach 1999 – 2001 na poziomie powyżej 1,00 świadczy o zdolności pokrycia zobowiązań krótkoterminowych aktywami obrotowymi. Jest to zjawisko pozytywne. W latach 2002 i 2003 zakład obniżył tą zdolność (o czym mówią wskaźniki poniżej 1,00) z powodu zwiększenia się

zobowiązań z tytułu dostaw towarów i usług w wyniku nieterminowego regulowania tych zobowiązań oraz podatków. W zakresie podatków istotne znaczenie miało wprowadzenie stawek podatku od nieruchomości dla zakładów opieki zdrowotnej w najwyższej wysokości. Ponadto w latach 1999 – 2001 zakład był zwolniony ze składek na Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych. Od 2002 roku po wprowadzeniu nowych przepisów zakład nie mógł skorzystać z takiego zwolnienia. W 2004r nastąpiła poprawa sytuacji i została przywrócona zdolność, wskaźnik osiągnął poziom powyżej 1,00.

wskaźnik szybki = $\frac{\text{należności krótkoterminowe} + \text{inwestycje krótkoterminowe}}{\text{zobowiązania krótkoterminowe}}$

Wskaźnik	1999 r.	2000 r.	2001 r.	2002 r.	2003 r.	2004 r.
Wskaźnik szybki = należności krótkoterminowe + inwestycje krótkoterminowe / zobowiązania krótkoterminowe	1,29	1,17	1,00	0,87	0,73	1,02

Przedstawione wskaźniki w latach 2002 - 2003 świadczą o braku pokrycia zobowiązań krótkoterminowych należnościami i inwestycjami krótkoterminowymi. Powód obniżenia wskaźników w latach 2002 – 2003 został przedstawiony przy wskaźniku płynności bieżącej.

W 2004 roku wskaźnik powyżej 1,00 świadczy o poprawie sytuacji – zdolności pokrycia zobowiązań krótkoterminowych należnościami krótkoterminowymi.

wskaźnik gotówki = $\frac{\text{środki pieniężne}}{\text{zobowiązania krótkoterminowe}}$

Wskaźnik	1999 r.	2000 r.	2001 r.	2002 r.	2003 r.	2004 r.
wskaźnik gotówki = środki pieniężne / zobowiązania krótkoterminowe	0,80	0,91	0,55	0,41	0,34	0,34

Utrzymywanie się wskaźników poniżej 1,00 świadczy o braku możliwości pokrycia zobowiązań krótkoterminowych środkami pieniężnymi. Zmniejszanie się wartości wskaźników świadczy o coraz mniejszym pokrywaniu zobowiązań krótkoterminowych środkami pieniężnymi. Powodem niskich wskaźników jest zmniejszenie gotówki wynikające z nieopłaconego przez płatnika nadwykonania świadczeń zdrowotnych jak również nie regulowania przez osoby fizyczne nieubezpieczone należności za wykonane usługi zdrowotne.

Wskaźniki sprawności finansowej:

rotacja należności krótkoterminowych (w dniach) = przeciętny stan należności krótkoterminowych x 360 / przychody ze sprzedaży

Wskaźnik	1999 r.	2000 r.	2001 r.	2002 r.	2003 r.	2004 r.
rotacja należności krótkoterminowych (w dniach) = przeciętny stan należności krótkoterminowych x360/ przychody ze sprzedaży	16,19	15,83	24,60	35,00	39,16	40,00

Cykl inkasa należności ma szczególny wpływ na możliwość spłaty bieżących zobowiązań. Im wyższy jest cykl inkasa należności, tym większe są straty związane z brakiem środków pieniężnych na finansowanie bieżących potrzeb jednostki. Wydłużanie cyklu wpływa na powstanie zatorów płatniczych. Powodem jest nie regulowanie należności za nadwykonania świadczeń zdrowotnych przez płatnika i osoby nieubezpieczone jak również nieterminowe regulowanie należności przez zakłady opieki zdrowotnej za wykonane usługi. Przedstawione wskaźniki określają pogorszenie się bieżącej płynności finansowej.

rotacja zobowiązań (w dniach) = przeciętny stan zobowiązań krótkoterminowych x 360 / przychody ze sprzedaży

Wskaźnik	1999 r.	2000 r.	2001 r.	2002 r.	2003 r.	2004 r.
Rotacja zobowiązań (w dniach) = przeciętny stan zobowiązań krótkoterminowych x 360 / przychody ze sprzedaży	32,04	45,72	66,88	76,15	91,32	75,96

Zwiększanie się wartości wskaźnika w latach 1999 - 2003 jest zjawiskiem niekorzystnym, ponieważ świadczy o wydłużeniu się okresu regulowania zobowiązań. Powodem jest brak środków finansowych z przyczyn podanych przy omawianiu poprzednich wskaźników jak również częściowe przeznaczanie środków finansowych na regulowanie zobowiązań pracowniczych wynikających z tzw. ustawy „203”. W 2003 roku dodatkowo poniesiono koszty restrukturyzacji zatrudnienia. W 2004r wskaźnik uległ zmniejszeniu w porównaniu z 2003r co wskazuje na poprawę sytuacji.

rotacja zapasów (w dniach) = przeciętny stan zapasów x 360 / przychody ze sprzedaży

Wskaźnik	1999 r.	2000 r.	2001 r.	2002 r.	2003 r.	2004 r.
Rotacja zapasów (w dniach) = przeciętny stan zapasów x 360 / przychody ze sprzedaży	3,19	6,32	7,49	5,27	5,21	4,15

Wskaźnik ten określa średni okres bezczynności zapasów. Wzrost wskaźnika w latach 1999 - 2001 świadczy o pogorszeniu się efektywności gospodarowania zapasami. Od 2002 wskaźnik wykazuje tendencję spadkową co świadczy o poprawie gospodarki magazynowej. Zmalał okres bezczynności zapasów w porównaniu z okresem poprzednim.

Wskaźnik zadłużenia:

wskaźnik pokrycia aktywów kapitałem własnym = kapitał własny / aktywa

Wskaźnik	1999 r.	2000 r.	2001 r.	2002 r.	2003 r.	2004 r.
Wskaźnik pokrycia aktywów kapitałem własnym = kapitał własny / aktywa	0,83	0,74	0,63	0,43	- 0,16	- 0,09

Zmniejszanie się wartości wskaźnika świadczy o zmniejszaniu się pokrycia aktywów kapitałem własnym. Wartości ujemne w latach 2003 - 2004 wynikają z ujemnej wartości kapitału własnego. Wartości wskaźników świadczą o bardzo trudnej sytuacji zakładu. W 2003 r nastąpiło obniżenie wskaźnika do wartości ujemnej z powodu wprowadzenia do ksiąg rachunkowych zobowiązań z tytułu waloryzacji wynikającej z Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy podpisanego w 2000 r. jak również utworzenia rezerw na świadczenia emerytalne i podobne. Waloryzację wprowadzono dopiero w omawianym roku z uwagi na to, iż według interpretacji Ministerstwa Zdrowia jak również stanowiska Państwowej Inspekcji Pracy po kompleksowej kontroli zakładu stwierdzono, że z powodu wejścia w życie tzw. ustawy „203” zakład nie miał obowiązku podwyższać wynagrodzenia pracownikom z Układu Zbiorowego, bowiem wszelkie kwoty wzrostu wynagrodzeń wprowadzone po dniu 1 stycznia 2001 w wyniku wcześniejszych porozumień stanowią realizację zapisu ustawy "203". Zakład tworzył rezerwy na zobowiązania wynikające z tzw. ustawy „203”. Na początku 2004 roku Okręgowy Sąd Pracy i Ubezpieczeń w Kielcach nie podzielił tego stanowiska i w prawomocnych wyrokach przyznał pracownikom również wynagrodzenia z tytułu waloryzacji. W oparciu o taki stan utworzone rezerwy potraktowano jako błąd podstawowy, który obciążył kapitały. Ponadto ujemny wynik finansowy z 2003 r był bardzo wysoki oraz nierozliczone wyniki

finansowe z lat ubiegłych z powodu braku funduszu własnego spowodowało, iż kapitał osiągnął wartość ujemną. W 2004r. nastąpił wzrost wartości wskaźników w porównaniu do roku 2003, co świadczy o poprawie sytuacji.

wskaźnik zadłużenia ogółem = zobowiązania ogółem / pasywa

Wskaźnik	1999 r.	2000 r.	2001 r.	2002 r.	2003 r.	2004 r.
Wskaźnik zadłużenia ogółem = zobowiązania ogółem / pasywa	0,17	0,26	0,27	0,87	1,52	1,38

Zwiększanie się wartości wskaźnika w latach 2000 - 2003 świadczy o zwiększaniu się zobowiązań w ogólnej wartości pasywów. Powodem narastającego wzrostu wskaźnika zadłużenia od 2001 r. są nieuregulowane zobowiązania pracownicze z tytułu tzw. ustawy „203”, waloryzacji oraz nie odprowadzonych środków finansowych na zakładowy fundusz świadczeń socjalnych. Tendencja spadkowa w 2004r informuje o poprawie sytuacji - zmniejszaniu się ogólnej wartości zobowiązań.

Wskaźniki produktywności (sprawności działania):

wskaźnik produktywności aktywów = przychody ogółem / aktywa

Wskaźnik	1999 r.	2000 r.	2001 r.	2002 r.	2003 r.	2004 r.
Wskaźnik produktywności aktywów = przychody ogółem / aktywa	1,97	1,68	1,42	1,41	1,40	1,58

Spadek wartości wskaźników w latach 2000 - 2003 świadczy o zmniejszaniu się produktywności aktywów. Powodem obniżania się wskaźnika jest zmniejszanie się głównych przychodów z tytułu sprzedaży usług medycznych. Płatnik w poszczególnych okresach wprowadzał różne zasady finansowania świadczeń zdrowotnych podane przy omawianiu innych wskaźników. Wzrost wskaźnika w 2004r. świadczy o poprawie sytuacji. Aktywa zaczęły przynosić większe przychody.

wskaźnik produktywności rzeczowych aktywów trwałych = przychody ze sprzedaży / rzeczowe aktywa trwałe

Wskaźnik	1999 r.	2000 r.	2001 r.	2002 r.	2003 r.	2004 r.
Wskaźnik produktywności rzeczowych aktywów trwałych = przychody ze sprzedaży / rzeczowe aktywa trwałe	2,52	2,44	1,91	1,92	1,88	2,20

Spadek wartości wskaźników w latach 2000 - 2003 świadczy o zmniejszaniu się produktywności rzeczowych aktywów trwałych. Powodem zmniejszania wskaźnika jest obniżanie się przychodów ze sprzedaży z przyczyn podanych wyżej. Wzrost wskaźnika w 2004r świadczy o poprawie sytuacji. Rzeczowe aktywa trwałe zaczęły wygospodarowywać większe przychody.

III. Analiza przyczyn wystąpienia trudnej sytuacji ekonomiczno - finansowej zakładu.

Zakład od 2000 roku osiąga ujemne wyniki finansowe. Przyczyny trudnej sytuacji ekonomiczno - finansowej są złożone, bowiem leżą po stronie zakładu jak również płatnika świadczeń zdrowotnych. Przeprowadzone analizy rachunku zysków i strat za lata 1999 – 2004 wykazują, że przychody ze sprzedaży świadczeń zdrowotnych finansowanych przez płatnika (Kasy Chorych, Narodowego Funduszu Zdrowia) ulegały obniżeniu w porównaniu do 1999 roku, a przedstawiają się następująco:

1999	2000 + zwiększ. - obniżenie	2001 + zwiększ. - obniżenie	2002 + zwiększ. - obniżenie	2003 + zwiększ. - obniżenie	2004 + zwiększ. - obniżenie
23.582.362,66	-1.467.640,96	-1.447.808,05	-697.043,60	-1.700.607,54	-481.867,39

Ilość leczonych pacjentów w szpitalu i udzielonych porad w porównaniu do 1999 roku przedstawia się następująco:

	1999	2000 + zwiększ. - obniżenie	2001 + zwiększ. - obniżenie	2002 + zwiększ. - obniżenie	2003 + zwiększ. - obniżenie	2004 + zwiększ. - obniżenie
Leczeni	12 885	- 192	+ 81	+ 439	+ 536	+ 1 268
Porady	108 838	+ 2 253	+ 4 088	+ 1 684	+ 1 729	+ 587

Z powyższych zestawień wynika, że przychody ze sprzedaży świadczeń zdrowotnych systematycznie ulegały obniżaniu gdy systematycznie następował wzrost hospitalizowanych i udzielanych porad w poradniach specjalistycznych. Przyczyną takiej sytuacji jest niska wycena świadczeń zdrowotnych oraz różne zasady rozliczania świadczeń w poszczególnych latach przez płatnika. Przychody ze sprzedaży w roku 2004 znacznie wzrosły w porównaniu do lat ubiegłych w wyniku ciągłej renegocjacji zawartej umowy z płatnikiem. Istotne znaczenie miało wprowadzenie do sprzedaży nowych świadczeń zdrowotnych jak rehabilitacja dzienna oraz całodobowa opieka medyczna dla podstawowej opieki zdrowotnej. Zwiększenie przychodów znacznie poprawiło sytuację ekonomiczną zakładu.

Koszty działalności operacyjnej zakładu są wyższe od przychodów netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów. Koszty które najbardziej wzrosły na przestrzeni omawianego okresu, to koszty amortyzacji ich wzrost wynosi 77,76% w porównaniu do 1999 roku. Powodem wzrostu jest zakup sprzętu i aparatury oraz inwestycji. Koszt amortyzacji stanowi istotną pozycję kosztów, bowiem w strukturze kosztów wynoszą ok. 5%. Koszty zużycia materiałów i energii wzrastały do roku 2002, natomiast od 2003 roku nastąpiło stopniowe ich obniżanie. W roku 2004 koszty te w porównaniu do roku ubiegłego uległy obniżeniu o 11,5%. Koszt usług obcych zwiększył się o 20,67% z powodu rezygnacji płatnika świadczeń zdrowotnych z finansowania specjalistycznych badań diagnostycznych. Podatki i opłaty wzrosły o 346,42% w porównaniu do 1999 roku. Wynagrodzenia to najpoważniejsza pozycja kosztów, która w strukturze wynosi ok. 56%. Wysoki udział kosztu wynagrodzeń wynika z obowiązku całodobowej opieki medycznej a zatem pełnienia dyżurów i gotowości medycznej. Inne koszty kształtują się na poziomie lat ubiegłych.

Najpoważniejszym problemem zakładu są nieuregulowane zobowiązania wobec pracowników z tytułu ustawy z dnia 22 grudnia 2000 r o zmianie ustawy o negocjacyjnym systemie kształtowania przyrostu przeciętnych wynagrodzeń u przedsiębiorców oraz o zmianie niektórych ustaw i ustawy o zakładach opieki zdrowotnej, zapisów Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy z 2000 r. w części dotyczącej waloryzacji wynagrodzeń oraz zobowiązania wobec Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych.

Wysokość tych zobowiązań na dzień 31 grudnia 2004 r przedstawia się następująco:

<i>Nazwa zobowiązania</i>	<i>Kwota zobowiązania</i>
Ustawa „203”	8.550.005,99
w tym:	
- należność główna	5.843.751,11
- odsetki	1.548.941,50
- ZUS pracodawcy	1.157.307,38
Waloryzacja	3.294.280,48
w tym:	
- należność główna	2.007.671,07
- odsetki	878.273,23
- ZUS pracodawcy	408.336,18
ZFŚS	538.795,91
Ogółem	12.383.082,38

Zobowiązania publiczno – prawne na dzień 31 grudnia 2004 r przedstawiają się następująco:

<i>Rodzaj zobowiązania</i>	<i>Kwota zobowiązania</i>
Składka PFRON	139.791,81
Podatek od nieruchomości	347.072,14
Razem	486.863,95

Wzrost poszczególnych pozycji rachunku zysku i strat w stosunku do roku ubiegłego miał zasadniczy wpływ na zwiększanie się straty z działalności zakładu.

Zmniejszanie się wartości wskaźników rentowności jest informacją o braku zysku do podziału z danej wielkości sprzedaży, a wartości ujemne są wynikiem wygosparowanej straty.

Wskaźniki płynności bieżącej w latach 1999 – 2001 i 2004 mieszczą się w granicach dopuszczalnych. W latach 1999 – 2001 oraz 2004 zakład był zdolny sprostać bieżącym zobowiązaniom, o czym świadczy wskaźnik szybki powyżej 1.

W analizowanym okresie następował spadek wartości wskaźnika płynności gotówki od 0,95 w 1999r. do 0,34 w 2004r. spowodowane jest to coraz niższym stanem gotówki w porównaniu do pasywów bieżących.

Polepszenie wskaźników obrotowości zapasów miało dodatni wpływ na efektywność gospodarowania zapasami oraz płynność finansową. Wydłużona rotacja inkasa należności wpłynęła ujemnie na zdolność płatniczą zakładu. Wskaźnik rotacji należności mieści się w granicach norm, chociaż wykazuje tendencję wzrostową co może w przyszłości wpływać na pojawienie się zatorów płatniczych.

Biorąc pod uwagę wiarygodność zakładu należy zwrócić uwagę na wskaźnik ogólnego zadłużenia. Wzrost wartości wskaźnika w latach 1999 – 2003 świadczy o coraz większym zadłużaniu się. W 2004r nastąpił spadek wartości wskaźnika co świadczy o zmniejszaniu się zobowiązań w ogólnej wartości pasywów.

Trudna sytuacja ekonomiczno finansowa zakładu wynika również z nierównowagi polskiego systemu ochrony zdrowia. Przyczyny te można podzielić na:

- a) wynikające z wad systemowych,
- b) ze złego zarządzania tak na szczeblu makroekonomicznym, jak i na szczeblu zakładu oraz
- c) silnego wpływu czynników zewnętrznych wobec systemu, głównie czynników gospodarczych oraz politycznych.

Podstawowa wada systemowa, wytknięta w decyzji Trybunału Konstytucyjnego o niekonstytucyjności ustawy o ubezpieczeniu w NFZ, polega na utrzymywaniu zasady bezwzględnego dostępu do świadczeń w sytuacji zagrożenia zdrowia i życia, a jednocześnie limitowania i nieopłacenia tzw. nadwykonań. Wadą systemową jest zlekceważenie wskazania realnych źródeł finansowania inwestycji. Wskazanie jednostek samorządu terytorialnego, czyli głównej grupy organów założycielskich dla placówek zdrowotnych, jako odpowiedzialnych za przedsięwzięcia inwestycyjne i remontowe w warunkach niskich środków, jakie mają do dyspozycji, spowodowało załamanie się finansowania tego obszaru gospodarki w spzoz. Warto tu nadmienić, iż proponowane przez Ministra Zdrowia wymagania dotyczące warunków lokalowych i sanitarnych jakie muszą spełnić placówki zdrowia są bardzo wysokie. Nie określono krajowej sieci szpitali, nie opracowano długookresowego planu ich modernizacji. Nie ma też oczywistego i adekwatnego strumienia środków publicznych ukierunkowanego na potrzeby inwestycyjne sektora zdrowotnego. Placówki zdrowotne samodzielnie podejmują decyzje inwestycyjne, kierując się pilnymi potrzebami między innymi wysokim stopniem dekapitalizacji infrastruktury, urządzeń medycznych i sprzętu. Wymagania sprzętowe stawiane przez NFZ przy kontraktacji świadczeń zdrowotnych powodują, że na szczeblu zakładu podejmowane są decyzje o zakupie nowego sprzętu, nie posiadając środków potrzebnych do jego nabycia, lecz także bez zabezpieczenia finansowego na jego użytkowanie oraz bez analizy efektywności jego wykorzystania. Wadą systemową jest kompletny brak strategii oraz instrumentów funkcjonowania rozwiązań publiczno – prywatnych. W ochronie zdrowia mamy znaczny już zakres sektora prywatnych świadczeniodawców, którzy korzystają ze środków

publicznych (ponad 20% wartości kontraktów NFZ trafia do placówek niepublicznych). Jednocześnie ze środków publicznych refunduje się ceny leków wchodzące do systemu oraz inne produkty i usługi niezbędne do wytwarzania świadczeń zdrowotnych. Rynek dóbr i usług, które wchodzą do publicznego systemu jest często monopolistyczny i zmonopolizowany, a stąd wynika potrzeba działań antymonopolistycznych. System ochrony zdrowia nie radzi sobie z partnerstwem publiczno – prywatnym, dopuszczając przede wszystkim do tego, aby koszty leków sparaliżowały zrównoważone funkcjonowanie systemu.

Druga grupa trwałej tendencji do nierównowagi dotyczy zarządzania. Wady zarządzania występują tak na poziomie płatnika, jak i na poziomie mikroekonomicznym – zakładu opieki zdrowotnej. Płatnik nie posiada lub niewłaściwie używa niezbędnej informacji o funkcjonowaniu zakładów. Zasadniczym zaniedbaniem są stawki, ceny i koszty. Stawki za usługi były określane dowolnie i niejednokrotnie obniżane, bez podstawy w analizie kosztów. W konsekwencji nie przestrzega się limitów wartościowych, bardzo często określonych nieadekwatnie do występującego korzystania oraz rzeczywiście ponoszonych kosztów. Zarządzanie zasobami ludzkimi w systemie ochrony zdrowia także jest nieefektywne. Brakuje regulacji pozwalających na lepsze wykorzystanie zasobów kadr medycznych. Kadra zarządzająca w placówkach nie jest motywowana do gospodarności ani też karana za niegospodarność.

Ponadto konsekwencje rozwiązań politycznych i fiskalnych w ostatnim okresie były niekorzystne dla ochrony zdrowia oraz nie uwzględniają pełnionych przez nie funkcji publicznych i w wielu przypadkach są nadmierne, np. w spzoz obowiązywała najwyższa stawka podatku od nieruchomości (do 2002), nie ma możliwości uzyskania zwrotu podatku VAT za towary i usługi nabywane od innych w celu wytworzenia usług zdrowotnych przy jednoczesnej niemożliwości opodatkowania tym podatkiem usług własnych (usługi zdrowotne są zwolnione z VAT) i w konsekwencji uzyskania podstawy do odliczenia podatku. Składka na PFRON (obciążenia te w większości nie dotyczą jednostek budżetowych).

Przykładem decyzji politycznej o poważnych konsekwencjach dla pogłębiania nierównowagi systemu i zadłużania się placówek zdrowia jest tzw. „ustawa 203”. Podwyżki te były przez kolejne 2 lata (2001 – 2002) a zakłady opieki zdrowotnej tej ustawy nie realizowały, bowiem nie było dodatkowych środków w ramach kontraktów z kasami chorych. Interesujące w tej sprawie jest to, że Trybunał Konstytucyjny, do którego skierowana została wspomniana ustawa, uznał, że jest ona zgodna z Konstytucją, a podstawową przesłanką takiego orzeczenia było zapewnienie Ministra Finansów oraz Ministra Zdrowia, że na podwyżki zgromadzono odpowiednie środki.

Potwierdzeniem nierównowagi finansowej systemu ochrony zdrowia jest również przeprowadzona analiza w ramach Zielonej Księgi przez Ministerstwo Zdrowia. Główne miejsca nierównowagi wskazano:

- po stronie przychodów mamy do czynienia z przesuwaniem się publicznego finansowania ochrony zdrowia ze składki (w ramach NFZ) z ograniczaniem finansowania budżetowego (z podatków ogólnych), tak na szczeblu rządowym, jak i samorządowym. Ciężar finansowania ochrony zdrowia przesuwa się również w kierunku wydatków prywatnych, szczególnie ludności pracującej i uzyskującej dochody. Jest to ciężar większy, ponieważ zaproponowany do 2007 wzrost składki zdrowotnej finansowany jest bezpośrednio z dochodów netto, już bez możliwości odliczania od podatku.

- po stronie kosztów obserwujemy nie tylko systematyczną tendencję ich wzrostu, w znacznej mierze na skutek wzrostu indeksu cen w dziale ochrony zdrowia, ale także rewolucyjne zmiany w strukturze kosztów. Dokonują się przesunięcia w kierunku zmniejszania udziału większości pozycji z zaplecza informacyjno-analitycznego sektora na rzecz wzrostu kosztów leków. Niepokojąco szybko rosną także koszty finansowe świadczeniodawców, choć na razie nie stanowią one jeszcze zbyt dużej części kosztów. Sytuacja ta może się jednak szybko zmieniać z uwagi na błyskawicznie rosnące zadłużenie placówek publicznych.

- po stronie wydatków, tak jak po stronie kosztów mamy do czynienia ze zjawiskiem wypychania przez wydatki na leki wszystkich innych pozycji wydatkowych. Ze środków publicznych ochrony zdrowia przeznaczana się na nie 25% kwoty (wraz z lekami wykorzystywanymi w szpitalach), a ze środków gospodarstw domowych kierowanych na ochronę zdrowia znacznie ponad 50%.

Głównymi przyczynami powstania trudnej sytuacji finansowo – ekonomicznej naszego zakładu są:

- Niejednolite i nieefektywne zasady kontraktacji świadczeń zdrowotnych
- Obciążenia wynikające z tzw. „ustawy 203”
- Obciążenia wynikające ze Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy (waloryzacja)
- Dyżury lekarskie – utrzymywanie pełnej gotowości, bez możliwości ustalania wysokości wynagrodzenia (uregulowania ustawowe)
- Obciążenia podatkowe – najwyższa stawka podatku od nieruchomości (do 2002), brak zwrotu podatku VAT, składka na PFRON
- Odpisy amortyzacyjne
- Dekapitalizacja bazy sprzętowej – koszty związane z jej naprawą lub odnowieniem
- Brak skutecznego zarządzania zakładem
- Ograniczenie prawne jednostki samorządu terytorialnego w zakresie udzielania pomocy finansowej na wydatki bieżące.

IV. Wskazanie zamierzonych działań zakładu, które mają na celu poprawę sytuacji ekonomiczno finansowej.

Samodzielny Publiczny Zespół Zakładów Opieki Zdrowotnej w Staszowie w 2003 roku opracował program naprawczy, który jest konsekwentnie realizowany od miesiąca września 2003 roku. Wprowadzone działania restrukturyzacyjne dają powoli zamierzone skutki ekonomiczno finansowe. Potwierdzeniem tego jest wynik finansowy za 2004 rok, choć nie satysfakcjonujący ale w porównaniu do lat ubiegłych wskazuje na znaczną poprawę. Główne kierunki przyjętego programu zostały przedstawione we wstępie.

Zakład w najbliższym okresie zamierza podjąć działania w zakresie:

- Zatrudnienia
- Organizacji
- Przychodów
- Wydatków
- Częściowe uregulowanie zaległych zobowiązań z tytułu „ustawy 203”

Zatrudnienie

Określona w programie naprawczym restrukturyzacja zatrudnienia spowodowała zmniejszenie zatrudnienia o 110 pracowników co stanowiło 16,54% stanu wyjściowego. Ograniczenie zatrudnienia dokonano do stanu pozwalającego na w miarę bezpieczne funkcjonowanie zakładu przy udzielaniu świadczeń zdrowotnych. Duża migracji do krajów Unii zarówno personelu medycznego jak i innego, w konsekwencji może doprowadzić do niekorzystnych zjawisk, które będą miały odbicie w naszym zakładzie. Dalsza redukcja zatrudnienia w obecnych uwarunkowaniach rynkowych może spowodować zagrożenie w bezpieczeństwie opieki na pacjentem.

W przypadku ruchu kadrowego zamierzamy przyjmować pracowników na umowę „na zastępstwo” oraz „czas określony” z preferowaniem osób posiadających orzeczenie o stopniu niepełnosprawności (zmniejszenie składek na PFRON).

Wykaz uprawnionych do świadczeń emerytalnych na lata 2005 – 2010 przedstawia poniższe zestawienie.

<i>Rok odejścia na emeryturę</i>	<i>Liczba pracowników</i>
2005	-
2006	1
2007	2
2008	2
2009	1
2010	2
Ogółem	8

Organizacja

Zakład zamierza wprowadzić następujące zmiany organizacyjne:

- podniesienie sprawności organizacyjnej poprzez planowanie przyjęć pacjentów na oddziały szpitalne,
- dostosowanie liczby łóżek szpitalnych na poszczególnych oddziałach do potrzeb wynikających z ilości udzielanych świadczeń zdrowotnych oraz wymogów określonych w Rozporządzeniu Ministra Zdrowia,
- dostosowanie dziennego zatrudnienia pielęgniarek do skali ciężkości leczonych pacjentów na poszczególnych oddziałach,
- wprowadzenie planistyki operacyjnej,
- budżetowanie ośrodków kosztów,
- korzystania z energii elektrycznej i ciepłej,
- wymianę centrali telefonicznej, likwidacja stanowisk pracy,
- wprowadzenie marketingu sprzedaży usług pomocniczej działalności medycznej,
- przekazanie usług pralni w podmiotowi zewnętrznemu.

Podniesienie sprawności organizacyjnej poprzez planowanie przyjęć pacjentów na oddziały szpitalne.

W celu poprawy planistyki pobytów pacjentów i wykorzystania bloku operacyjnego, wykorzystania łóżek, zwiększenia przelotowości, zakład zamierza powołać Szpitalne Centrum Planowania. W skład centrum wchodziłaby jedna osoba z każdego oddziału zabiegowego, koordynująca zabiegi z oddziału, w porozumieniu z kierownikiem bloku operacyjnego, odpowiedzialna za organizację pobytu pacjenta w oddziale – od konsultacji przedoperacyjnej, aż po wypis z oddziału. Osoba ta weryfikowałaby przyjęcia do planowych operacji, pod kątem przygotowanych w warunkach ambulatoryjnych badań diagnostycznych, rtg, ekg, badań mikrobiologicznych, przestrzegając ich posiadania oraz odbytych szczepień p-wzw. Pośrednio taki nadzór zmniejszy ryzyko występowania roszczeń z tytułu żółtaczki wszczepiennej, zakażeń wewnątrzszpitalnych, które de facto wewnątrzszpitalnymi mogą nie być. Planistyka przyjęć pacjentów pozwoli na zmniejszenie wykorzystywania łóżek i bloku operacyjnego w czasie weekendów. Pacjenci z planowanym pobytem 4-5 dniowym winni rozpoczynać hospitalizację w poniedziałek – wtorek. Przy pobytach 2-3 dniowych mogą być przyjmowani do szpitala w środę-czwartek. Pobyt pacjenta w weekend często jest bezproduktywny, a ponoszone są koszty związane z jego hospitalizacją.

Zakład zwiększać będzie pobyty jednodniowe zwłaszcza w oddziale ginekologii, laryngologii, chirurgii, pediatrii, związane z diagnostyką i „małymi” zabiegami.

Dostosowanie liczby łóżek szpitalnych na poszczególnych oddziałach do potrzeb wynikających z ilości udzielanych świadczeń zdrowotnych oraz wymogów określonych w Rozporządzeniu Ministra Zdrowia.

W celu poprawy standardu świadczonych usług zdrowotnych jak również spełnienia wymogów określonych w rozporządzeniu Ministra Zdrowia w sprawie wymagań, jakim powinny odpowiadać pod względem fachowym i sanitarnym pomieszczenia i urządzenia zakładu opieki zdrowotnej określa się następującą ilość łóżek na poszczególnych oddziałach.

<i>Nazwa oddziału</i>	<i>Stan obecny</i>	<i>Stan po zmianach</i>	<i>Różnica</i>
Wewnętrzny	79	56	- 23
Ginekologiczno-Położniczy	40	40	0
Neurologiczny	31	23	- 8
Chirurgii ogólnej	51	45	- 6
Urologiczny	35	25	- 10
Intensywnej Terapii	4	4	0
Chirurgii urazowo ortopedycznej	53	30	- 23
Otolaryngologiczny	31	27	- 4
Pediatryczny	26	25	- 1
Szpitalny Oddział Ratunkowy	5	5	0
Neonatologiczny	22+5 inkubatorów	18+5 inkubatorów	- 4
Rehabilitacji dziennej	15 stanowisk	15 stanowisk	0

Dostosowanie warunków lokalowych następować będzie poprzez modernizację szpitala. Organ założycielki w 2005 r. przeznaczył na inwestycje kwotę 1.354.000 zł z czego zostanie wykonana modernizacja: oddziału chirurgicznego, urazowo ortopedycznego, dźwigu osobowego, podjazdu dla karetek oraz wentylacji w dziale diagnostycznym. W następnych latach zakład będzie modernizował i dostosowywał do wymagań pozostałe oddziały i pomieszczenia. Warunkiem wykonywania tych zamierzeń jest coroczna dotacja z organu założycielskiego na inwestycje i zakupy inwestycyjne.

Dostosowanie dziennego zatrudnienia pielęgniarek do skali ciężkości leczonych pacjentów na poszczególnych oddziałach

Dostosowanie zatrudnienia pielęgniarek w oddziałach szpitalnych prowadzone będzie w oparciu o codzienną kategoryzację pacjentów przy użyciu skali Barthela, co pozwoli na efektywniejsze wykorzystanie kadry pielęgniarskiej. W skali Barthela bierze się pod uwagę czynności życia codziennego, które pacjent może wykonywać sam lub z pomocą albo nie może wykonywać ich wcale. Pacjentów dzieli się na 3 grupy:

I grupa – pacjent lekki 85 – 100 pkt.

II grupa – pacjent średniociężki 20 – 85 pkt.

III grupa – pacjent bardzo ciężki 0 – 20 pkt.

Indeks Barthela jest oceniany codziennie dla każdego pacjenta.

Wprowadzenie planistyki operacyjnej

Dążenie do obniżania kosztów, polegać będzie na położeniu nacisku na planowanie, właściwą organizację pracy poszczególnych oddziałów, zwłaszcza zabiegowych, gdzie są one najwyższe, a związane z zabiegami, znieczuleniem, antybiotykoterapią i czasem pobytu pacjenta. Koszt medyczny pacjenta w oddziale zabiegowym wiązany jest z diagnostyką przedoperacyjną, ilością przeprowadzanych konsultacji, kosztami znieczulenia-leki, sprzęt jednorazowy, materiały, gazy anestetyczne oraz kosztami pobytu po operacji, wyrażonych liczbą osobodni i użytymi w tym czasie lekami. Jednym z celów planistyki operacyjnej jest skrócenie czasu pobytu pacjenta na oddziale wyczekującego na zabieg.

Czas oczekiwania pacjenta na zabieg operacyjny w okresie od stycznia do maja 2005 r. przedstawia poniższa tabela:

<i>Oddział</i>	<i>w dniu przyjęcia</i>	<i>1 dzień</i>	<i>2 dni</i>	<i>3 dni</i>	<i>4 dni</i>	<i>5 i więcej dni</i>	<i>Razem</i>
Chirurgia							
D	-	155	39	12	10	38	254
M	-	29	-	1	2	8	40
Ginekolog							
D	-	21	4	1	3	6	36
M	-	187	3	11	-	-	201
Ortopedia	46	180	74	22	12	32	366
Urologia	34	33	34	17	12	43	173
Laryngologia	76	221	30	-	1	7	334
Razem	156	826	184	64	40	134	1404

D – oznacza duży zabieg

M- oznacza mały zabieg

Zabiegi wykonane w dniu przyjęcia w liczbie 156 stanowią 11,11% zabiegów.

Zabiegi wykonane 1 i 2 dniu w liczbie 1010 stanowią 71,93% zabiegów. Zabiegi wykonane w 3, 4, 5 dniu w liczbie 238 stanowią 16,95% zabiegów.

Wprowadzenie odpowiedniego planowania spowoduje zmniejszenie ilości osobodni spowodowanych wyczekiwaniem na zabieg. Przy założeniu skróceniu z 3 do 1 dnia oszczędzamy 128 osobodni, z 4 do 1 dnia oszczędzamy 120 osobodni, natomiast z 5 do 1 dnia oszczędzamy 536 osobodni. Efekt ekonomiczny omówiony został przy wydatkach.

Ponadto planowanie operacyjne spowoduje zmianę struktury wydawanych skierowań na specjalistyczne badania diagnostyczne (tomografia komputerowa, rezonans magnetyczny) a zatem na wysokość ponoszonych kosztów. Badania te zakupywane są na zewnątrz. Koszt badania uzależniony jest od komórki

kierującej. Koszt badania ze skierowania należącego do specjalistki ambulatoryjnej jest kilkakrotnie niższy (współfinansowanie NFZ) w porównaniu do diagnostyki w czasie hospitalizacji w oddziałach szpitalnych. Poniższe zestawienie obrazuje ilość wykonanych badań TK i RM w 2004 r. na podstawie skierowań z oddziałów i poradni specjalistycznych:

<i>Wyszczególnienie</i>	<i>Oddział</i>	<i>Poradnia</i>	<i>Razem</i>
Badanie TK	459	51	510
Badanie RM	132	28	160

W okresie od stycznia do maja 2005 r. struktura badań przedstawia się następująco:

<i>Wyszczególnienie</i>	<i>Oddział</i>	<i>Poradnia</i>	<i>Razem</i>
Badanie TK	184	52	236
Badanie RM	54	15	69

Z powyższego wynika, że w 2004 roku 90% TK wykonano z oddziałów, a 10% z poradni. RM 82,5% wykonano z oddziałów, 17,5% z poradni. W bieżącym roku skierowania z oddziału spadły do 77,96% a zwiększeniu uległy skierowania z poradni do 22,04%. Wyniki ekonomiczne zostały omówione przy wydatkach dotyczących zakupu procedur medycznych.

Jednocześnie zakład zamierza wprowadzić standardy postępowania medycznego w najczęstszych i najgroźniejszych jednostkach chorobowych. Przy opracowywaniu standardów zostaną wykorzystane standardy opracowane przez konsultantów wojewódzkich i krajowych. Działania te pozwolą na zmniejszenie powtórnych hospitalizacji z tą samą jednostką chorobową, wzrost skuteczności leczenia oraz likwidację przedłużających się hospitalizacji.

Budżetowanie

Zakład od 2006 roku wprowadzi budżetowanie wszystkich ośrodków kosztów. Zasady tworzenia budżetu polegać będą na wytyczeniu celów poszczególnych komórek organizacyjnych poprzez określenie ilościowe wykonywanych usług medycznych (oddziały szpitalne i poradnie specjalistyczne w oparciu o kontrakt z NFZ) inne komórki organizacyjne w zależności od zapotrzebowania. Cele ilościowe będą podstawą budżetów przychodów i kosztów. W zakresie kosztów zostanie określony limit w obrębie poszczególnych kosztów rodzajowych dla całego zakładu z podziałem na poszczególne komórki organizacyjne.

Budżetowanie umożliwi wypracowanie dokładniejszych norm pracochłonności i zużycia materiałów, a w konsekwencji lepsze wykorzystanie posiadanych zasobów: personelu, przestrzeni szpitalnej, materiałów, leków itp. Budżet ułatwi zarządzanie kosztami i zasobami ludzkimi. Przy tworzeniu budżetu zostaną zaangażowani członkowie dyrekcji, kierownicy poszczególnych komórek

organizacyjnych, a nawet szeregowi pracownicy. Pozwoli to na uświadomienie wszystkim w jaki sposób wykonywane zadania znajdują odzwierciedlenie w kosztach prowadzonej działalności. Wprowadzenie budżetowania przyczyni się pośrednio do rozwijania świadomości kosztowej wśród pracowników, którzy samodzielnie przestrzegać będą wyznaczonej planem struktury kosztów. Budżety będą stanowiły podstawę do pomiaru i oceny osiągniętych później rezultatów. Porównanie założeń z rzeczywistymi wynikami pozwolić będzie na ocenę zakładu, jej poszczególnych komórek organizacyjnych, jak również indywidualnych dysponentów budżetu. Zakładany efekt wprowadzenia budżetowania to utrzymanie równowagi finansowej pomiędzy przychodami i kosztami.

Korzystania z energii elektrycznej i ciepłej

W celu prawidłowego monitorowania kosztów zużycia energii ciepłej zakład dokona montażu urządzeń do pomiaru ciepła co, cwu oraz przepływu pary technologicznej. Urządzenie te pozwolą na określenie:

- kosztów wytwarzania energii ciepłej przez kotłownię,
- właściwe rozliczanie wewnętrznych odbiorców jak również zewnętrznych,
- określenie sprawności urządzeń na podstawie wiarygodnego bilansu cieplnego kotłowni.

Monitorowanie kosztów zużycia energii elektrycznej nastąpi poprzez montaż liczników energii elektrycznej na poszczególnych oddziałach.

Wymiana centrali telefonicznej, likwidacja stanowisk pracy.

Planowana wymiana centrali telefonicznej do 2007 roku pozwoli na redukcję trzech etatów zatrudnienia. Ponadto będzie możliwość dokonywania indywidualnych rozliczeń kosztów poprzez wprowadzenie łącz cyfrowych, zostanie poprawiona jakość usług. Na podstawie danych bilingowych prowadzić będzie można stosowanie odpowiednich telepakietów

Wprowadzenie marketingu sprzedaży usług pomocniczej działalności medycznej.

Pracownie laboratoryjne zakładu realizują program restrukturyzacyjny mający na celu poprawę jakości świadczonych usług jak również stopniowym redukowaniu kosztów. Dokonano wymiany wyeksploatowanej aparatury diagnostycznej na nowoczesne automatyczne analizatory, które pozwalają na wysoką jakość wykonywanych badań przy jednoczesnym zmniejszeniu zatrudnienia. Prowadzone działania marketingowe mają na celu zwiększenie

ilości wykonywanych badań poprzez pozyskiwanie nowych kontrahentów jak również organizowanie różnych akcji. Obecnie w sezonie letnim zamierzamy przeprowadzić akcję „zadbajmy o swoje zdrowie” proponując oznaczenia wybranych parametrów krwi w korzystnej cenie, w celu zachęcania ludności do zapoznania się i korzystania z możliwości jakie daje laboratorium. Prowadzimy w sposób ciągły akcję skierowaną do wszystkich mieszkańców a w szczególności do kierowców wydając kartę z określeniem grupy krwi.

Przekazanie usług pralni podmiotowi zewnętrznemu w trybie przetargu.

Likwidację pralni przewidujemy w roku 2007 z uwagi na techniczne wyeksploatowanie się urządzeń. Pralnia wyposażona jest w przestarzałe urządzenia. Warunki lokalowe nie spełniają norm określonych przez służby sanitarne. Przeprowadzona analiza wykazała, że koszt inwestycji w pralnię jest zbyt duży w porównaniu do zamierzonego efektu. Ceny usług na tym rynku kształtują się poniżej kosztu własnego.

Przychody

W okresie najbliższych kilku lat zakład zamierza wykonywać podobną ilość usług świadczeń zdrowotnych z jednoczesnym wprowadzaniem nowych metod leczenia a zatem poszerzania rodzaju wykonywanych świadczeń w ramach obecnej struktury organizacyjnej. W oparciu o posiadaną bazę sprzętową oraz kadrową zakład zamierza wprowadzić następujące rodzaje świadczeń:

- rekonstrukcję więzadeł kolanowych, przewidywana ilość 30 rocznie x 460 pkt. x 10 zł = 138000 zł,
- przeszczep chrząstki mozaikowej kolana, przewidywana ilość 15 rocznie x 240 pkt x 10 zł = 36000 zł,
- operacyjne leczenie złamań uda i podudzia przy pomocy gwoździ ryglowanych, zwiększenia liczby wykonywanych operacji totalnej endoprotezy stawu biodrowego. Przewidywany przychód ok. 100000 zł
- kolonoskopia z polipectomią, kolonoskopia diagnostyczna i z biopsją, koagulacja naczyń w krwawieniach z przewodu pokarmowego. Zakład posiada nowy gastrofiberoskop i zamierza zakupić kolonoskop. Urządzenia te są najwyższej jakości z torami wizyjnymi. Wprowadzenie wykonywania nowych zabiegów jak również zwiększenie ilości zabiegów endoskopowych jest uzasadnione. Szacowany przychód ok. 137000 zł,
- badania przepływów naczyniowych, w oparciu o posiadane usg z opcją kolorowego Doplera.

Efekt ekonomiczny 411000 zł w skali rocznej.

Wprowadzenie wykonywania nowych świadczeń uwarunkowane jest zgodą płatnika tj. NFZ na zwiększenie kontraktu.

Zwiększenie przychodów zakład zamierza uzyskać poprzez wydłużenie czasu pracy tych komórek na których działalności jest wzmożony popyt. Widoczne jest duże zapotrzebowanie na zabiegi rehabilitacyjne w Oddziale Rehabilitacji Diennej. Praca oddziału toczy się na dwie zmiany 5 godzinne. Można wprowadzić 3 zmianę 2,5 godzinną. Pozwoli to na dodatkowe wykonanie zabiegów i przyjęć 10 pacjentów dziennie. Warunek zwiększenie kontraktu przez NFZ.

Efekt ekonomiczny 114000 zł w skali rocznej

Ponadto zakład wspólnie z organizacją pracodawców będzie dążył do wyrównywania cen (punktu, osobodnia) za udzielane tych samych świadczeń zdrowotnych na poziomie Województwa Świętokrzyskiego, których płatnikiem jest Narodowy Fundusz Zdrowia.

Posiadana baza sprzętowa, lokalowa oraz poczynione działania marketingowe w zakresie sprzedaży pozostałych usług medycznych spowodują zwiększenie przychodów o ok. 10%

Efekt ekonomiczny 30000 zł w skali rocznej.

W miarę zwalniania się pomieszczeń i lokali zbędnych w prowadzonej działalności, zakład będzie wydierżawiał te pomieszczenia innym podmiotom, a zatem zwiększał pozostałe przychody operacyjne.

Wydatki

W zakresie wydatków zakład prowadzi oraz zamierza wprowadzić następujące działania w zakresie kosztów:

- zużycia materiałów i energii:

- środki czystości, materiały biurowe, materiały do konserwacji, materiały do badań diagnostycznych oraz koszty reprezentacji i reklamy – limitowanie. Zakłada się obniżenie tych kosztów o 2%.

Efekt ekonomiczny 10.000 zł w skali rocznej.

- energii – montaż urządzeń pomiaru ciepła spowoduje zmniejszenie zużycia gazu o ok. 3% co spowoduje obniżenie kosztów o 17.000 zł. Montaż liczników zużycia energii elektrycznej oraz opracowany program określający miejsca i czasu załączenia i wyłączenia urządzeń poboru energii w poszczególnych komórkach organizacyjnych pozwoli na zmniejszenie kosztu o 2% . Zakłada się obniżenie kosztu o 4500 zł

Efekt ekonomiczny 21500 zł w skali rocznej.

- leki – zakład od miesiąca kwietnia bieżącego roku uszczelnił system lekowy poprzez wprowadzenie kart kosztowych rozchodu leków na poszczególnego pacjenta. Skracanie czasu pobytu pacjenta w wyniku działań organizacyjnych i planowych oraz standaryzacji procedur medycznych ma na celu oszczędności w zużyciu leków. Ponadto za konieczne uznano częste weryfikacje receptariusza szpitalnego. Działanie to wyeliminuje leki typowe dla leczenia ambulatoryjnego, ograniczając ich stosowanie w trakcie hospitalizacji. Prowadzona coraz szerzej profilaktyka antybiotykowa okołoperacyjna pozwala ograniczyć koszty związane z leczeniem potencjalnych powikłań pooperacyjnych. Monitorowanie zakażeń wewnątrzszpitalnych poprzez działający zespół i komitet ds. zakażeń pozwoli na zmniejszenie kosztów wynikających z niekontrolowanego stosowania antybiotyków.

Efekt ekonomiczny 150000 -200000 zł w skali rocznej.

- sprzęt jednorazowy – podobnie jak w lekach wprowadzone karty kosztowe zużycia sprzętu na poszczególnego pacjenta oraz skracanie czasu jego pobytu spowoduje zmniejszenie kosztu.. Szacuje się, że te działania spowodują obniżenie tego kosztu o 2%.

Efekt ekonomiczny 7600 zł w skali rocznej.

- tlen medyczny – opracowano program właściwego zużycia tlenu, w którym określono codzienne sprawdzanie szczelności gniazd i urządzeń pobierających tlen oraz zasad korzystania przez pacjentów. Zakłada się 1% obniżenie kosztu.

Efekt ekonomiczny 1000 zł w skali rocznej.

- usługi obce

- zakup procedur medycznych – zmiana struktury wydawanych skierowań na badania TK i RM poprzez zmiany organizacyjne tj. planowe przyjęcia i planistyka operacyjna pozwoli na oszczędności w zakupie tych badań. Przyjmując po 50% proporcji skierowań z oddziału i poradni zakładane oszczędności wyniosą ok. 75000 zł.

Efekt ekonomiczny 75000 w skali rocznej.

- usługi łączności – szacowane oszczędności w wyniku likwidacji starej centrali telefonicznej wyniosą ok. 5% kosztów za rozmowy telefoniczne tj. 5000 oraz koszty osobowe 48600 w skali rocznej.

Efekt ekonomiczny 53600 zł w skali rocznej.

- wynagrodzenia

- Wprowadzana z dniem 1 stycznia 2001 roku ustawa o negocjacyjnym systemie kształtowania przyrostu przeciętnych wynagrodzeń u przedsiębiorców oraz o zmianie niektórych ustaw i ustawy o zakładach opieki zdrowotnej spowodowała, że dla wszystkich pracowników naszego zakładu nalicza się kwoty wynagrodzeń wynikające z tej ustawy. W poszczególnych latach przedstawia się następująco: 2001 – 203 zł;

2002 – 110,23; 2003 – 313,23; 2004 – 313,23; 2005 – 313,23. Powstałe zaległości z tego tytułu zostały omówione w poprzednim rozdziale. Sytuacja finansowa zakładu (strona przychodowa) nie pozwala na regulowanie zaległych wynagrodzeń przy jednoczesnym naliczaniu bieżących zobowiązań z tego tytułu. Powoduje to, że nie ulegają zmniejszeniu zobowiązania wobec pracowników. W celu doprowadzenia do normalności jedynym rozsądnym rozwiązaniem jakie zamierza poczynić zakład jest wypowiedzenie skutków tzw. „ustawy 203” przy jednoczesnym podwyższeniu płacy zasadniczej każdego uprawnionego pracownika do korzystania z ustawy o kwotę 100 zł. Średnio na pracownika z pochodnymi stanowić będzie kwotę 158,95 zł brutto miesięcznie. Wynik ekonomiczny tego zamierzenia przedstawia poniższa tabela:

<i>Wyszczególnienie</i>	<i>Liczba pracowników</i>	<i>Kwota roczna</i>
1. Przypis z ustawy 313,23 zł	527	1.980.866,52
2. Zaproponowana zmiana 158,95 zł	527	1.005.199,80
3. Wynik 1 - 2	x	975.666,72

Z powyższego wynika, że zamierzenia zakładu będą korzystne dla obu stron. Pracownicy otrzymają fizycznie zwiększone wynagrodzenia o ponad 1 mln w skali zakładu, natomiast w zakładzie nie będą wzrastać zobowiązania roczne o ponad 975 tys. Inne wprowadzone programem naprawczym oszczędności w kosztach wynagrodzeń pozostaną do czasu poprawy sytuacji ekonomicznej zakładu. Jednocześnie zakład co roku będzie rozpatrywał możliwości wzrostu wynagrodzeń w oparciu o podpisane kontrakty z NFZ i planowane przychody, aby w najbliższych 2 – 3 latach wyrównać wypowiedziane skutki „ustawy 203”. Zobowiązania wynikające z Układu Zbiorowego z tytułu waloryzacji, zakład zamierza rozwiązać poprzez podpisanie stosownego porozumienia ze związkami zawodowymi.

Efekt ekonomiczny 975666,72 zł w skali rocznej.

- ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia

- składki ZUS – zaproponowane zmiany w kosztach wynagrodzeń będą wpływały na wysokość składek. Tworzone rezerwy na składki z tytułu przypisu 313,23 rocznie wynosiły 399.738,86 zł, natomiast składki wynikające ze zwiększonego wynagrodzenia wynosić będą 202.849,31 zł.

Efekt ekonomiczny 196.889,54 w skali rocznej.

- ZFŚS – corocznie zakład dokonywał odpisów na zakładowy fundusz świadczeń socjalnych w kwotach 457315 w 2003 r. 416480 w 2004 r. oraz 457315 w 2005 r. nie odprowadzając pełnych odpisów na konto funduszu. Zaległości z lat ubiegłych wynoszą 538795 zł. Zakład zamierza

zrezygnować z tworzenia odpisów na fundusz przez okres 3 lat, przy jednoczesnym regulowaniu zaległych zobowiązań. Pozwoli to na ciągłe korzystanie pracowników z funduszu.

Efekt ekonomiczny to koszty odpisu ok. 457000 zł w skali rocznej.

- amortyzacja

- przeanalizowano okresy używalności środków trwałych na naszym zakładzie, w wyniku czego stwierdzone, że sprzęt medyczny używany jest przez okres dłuższy niż to przewidują przepisy amortyzacyjne. W związku z tym wydłużono planowane odpisy amortyzacyjne dla sprzętu medycznego do 10 lat, dla innego sprzętu do 6 lat.

Efekt ekonomiczny 400000 zł w skali rocznej.

- koszty finansowe

- wypowiedzenie skutków tzw. „ustawy 203” spowoduje oszczędności w kosztach finansowych.

Efekt ekonomiczny 110000 zł w skali rocznej.

Częściowe uregulowanie zaległych zobowiązań z tytułu „ustawy 203”

W oparciu o ustawę o pomocy publicznej i restrukturyzacji publicznych zakładów opieki zdrowotnej, zakład ubiegać się będzie o pożyczkę z budżetu Państwa. Udzielona pożyczka w całości przeznaczona będzie na regulowanie zaległych zobowiązań pracowniczych z tytułu „ustawy 203”. Kwota pożyczki pozwoli na uregulowanie zaległości za okres od lipca 2002 do czerwca 2004 r.

Działania zakładu w najbliższych latach będą skierowane na obniżanie kosztów działalności operacyjnej oraz zwiększanie przychodów w celu pełnego wykorzystania bazy kadrowej, sprzętowej oraz lokalowej. Zakład ma bezpośredni wpływ na koszty natomiast w zakresie przychodów ma ograniczoną możliwość, która generalnie uzależniona jest od płatnika. Jeżeli płatnik w najbliższych latach nie będzie zmieniał zasad kontraktacji świadczeń zdrowotnych (zmniejszania ilości usług, obniżania cen itp.), to przedstawione zamierzenia spowodują bilansowanie się zakładu, pod warunkiem uregulowania zobowiązań pracowniczych z lat ubiegłych z tytułu tzw. „ustawy 203” jak i waloryzacji z ZUZP. Ewentualnie udzielona pożyczka pozwoli na zachowanie spokoju wśród załogi oraz sprzyjać będzie w prowadzeniu działań restrukturyzacyjnych.

V.Sytuacja ekonomiczna jaką planujemy osiągnąć po zakończeniu postępowania restrukturyzacji

1.Prognoza bilansów 2005 - 2010

AKTYWA	2005	2006	2007	2008	2009	2010
A. Aktywa trwale	11 941 464,98	11 559 853,27	11 071 803,42	10 002 599,88	9 530 631,81	9 040 477,51
I. Wartości niematerialne i prawne	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II. Rzeczowe aktywa trwale	11 941 464,98	11 559 853,27	11 071 803,42	10 002 599,88	9 530 631,81	9 040 477,51
Srodki trwale	11 941 464,98	11 559 853,27	11 071 803,42	10 002 599,88	9 530 631,81	9 040 477,51
grunty (w tym prawo użytkowania wieczystego gruntu)	203 522,00	203 522,00	203 522,00	203 522,00	203 522,00	203 522,00
budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej	10 039 792,13	9 733 854,85	9 828 753,66	8 745 324,24	8 280 866,32	7 911 869,73
urządzenia techniczne i maszyny	635 215,81	574 476,09	517 305,68	461 265,33	405 931,21	352 209,02
środki transportu	245 727,53	192 855,33	146 531,00	100 177,80	63 152,28	26 126,76
inne środki trwale	817 207,51	855 145,00	375 691,08	492 310,51	577 160,00	546 750,00
Srodki trwale w budowie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
III. Należności długoterminowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IV. Inwestycje długoterminowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
V. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B. Aktywa obrotowe	5 430 296,36	4 705 464,59	4 724 682,81	4 190 392,49	3 761 727,79	3 817 870,42
I. Zapasy	285 000,00	260 100,00	337 618,00	307 313,64	279 970,57	255 294,04
Materiały	240 000,00	216 000,00	294 400,00	264 960,00	238 464,00	214 617,60
Towary	45 000,00	44 100,00	43 218,00	42 353,64	41 506,57	40 676,44
II. Należności krótkoterminowe	3 530 000,00	2 824 000,00	2 559 200,00	2 047 360,00	1 637 888,00	1 610 310,40
Należności od pozostałych jednostek	3 530 000,00	2 824 000,00	2 559 200,00	2 047 360,00	1 637 888,00	1 610 310,40
z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty do 12 msc	3 530 000,00	2 824 000,00	2 559 200,00	2 047 360,00	1 637 888,00	1 610 310,40
z tytułu podatków, dotacji, cel, ubezpieczeń	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
inne						
III. Inwestycje krótkoterminowe	1 605 500,00	1 613 527,50	1 821 595,14	1 830 703,11	1 839 856,63	1 949 055,92
Srodki pieniężne i inne aktywa pieniężne	1 605 500,00	1 613 527,50	1 821 595,14	1 830 703,11	1 839 856,63	1 949 055,92
środki pieniężne w kasie i na rachunkach	120 000,00	120 600,00	321 203,00	322 809,02	324 423,06	426 045,18
inne środki pieniężne	1 485 500,00	1 492 927,50	1 500 392,14	1 507 894,10	1 515 433,57	1 523 010,74
IV. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	9 796,36	7 837,09	6 269,67	5 015,74	4 012,59	3 210,07
Aktywa razem	17 371 761,34	16 265 317,86	15 796 486,23	14 192 992,37	13 292 359,60	12 858 347,93

PASYWA	2005	2006	2007	2008	2009	2010
A. Kapitał (fundusz) własny	-249 376,80	866 826,80	2 207 555,05	3 367 432,71	4 386 151,67	5 826 163,36
Kapitał (fundusz) podstawowy	15 813 791,00	16 813 791,00	17 813 791,00	18 313 791,00	18 813 791,00	19 313 791,00
Kapitał (fundusz) zapasowy	109 300,00	111 486,00	113 715,72	115 990,03	118 309,84	120 676,03
Zysk (strata) z lat ubiegłych	-15 819 855,00	-16 063 167,80	-16 058 450,20	-15 719 951,67	-15 062 348,33	-14 545 949,17
Zysk (strata) netto	-352 612,80	4 717,60	338 498,53	657 603,34	516 399,16	1 080 931,09
B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	17 621 138,14	15 398 491,06	13 588 931,18	10 825 559,66	8 906 207,93	7 032 184,57
I. Rezerwy na zobowiązania	9 433 402,00	7 482 602,00	6 202 602,00	4 287 727,96	2 989 891,36	1 437 015,03
Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne	715 000,00	766 000,00	780 000,00	805 000,00	820 000,00	834 000,00
długoterminowa	590 000,00	620 000,00	630 000,00	645 000,00	655 000,00	667 000,00
krótkoterminowa	125 000,00	146 000,00	150 000,00	160 000,00	165 000,00	167 000,00
Pozostałe rezerwy	8 718 402,00	6 716 602,00	5 422 602,00	3 482 727,96	2 169 891,36	603 015,03
długoterminowa						
krótkoterminowa	8 718 402,00	6 716 602,00	5 422 602,00	3 482 727,96	2 169 891,36	603 015,03
II. Zobowiązania długoterminowe	4 122 598,94	3 710 339,06	3 298 079,18	2 885 819,30	2 473 559,42	2 061 299,54
kredyty i pożyczki	4 122 598,94	3 710 339,06	3 298 079,18	2 885 819,30	2 473 559,42	2 061 299,54
III. Zobowiązania krótkoterminowe	4 065 137,20	4 205 550,00	4 088 250,00	3 652 012,40	3 442 757,15	3 533 870,00
z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności do 12 msc	1 006 037,20	885 000,00	867 300,00	349 954,00	192 954,92	213 250,00
z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności pow. 12 msc						
z tytułu podatków, cel, ubezpieczeń i innych świadczeń	1 450 000,00	1 621 000,00	1 588 580,00	1 556 808,40	1 525 672,23	1 515 600,00
z tytułu wynagrodzeń	780 100,00	1 068 000,00	1 200 000,00	1 250 000,00	1 250 000,00	1 250 000,00
inne	49 000,00	51 550,00	52 370,00	53 250,00	54 130,00	55 020,00
Fundusze specjalne	780 000,00	580 000,00	380 000,00	442 000,00	420 000,00	500 000,00
IV. Rozliczenia międzyokresowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pasywa razem	17 371 761,34	16 265 317,86	15 796 486,23	14 192 992,37	13 292 359,60	12 858 347,93

2. Prognoza rachunków zysków i strat 2005 - 2010 (wersja porównawcza)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
A. Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów, w tym:	28 376 097,22	26 924 048,22	25 225 666,92	27 653 104,04	26 003 986,00	26 633 088,00
Przychody netto ze sprzedaży produktów	23 500 000,00	23 900 000,00	24 290 000,00	24 500 000,00	25 300 000,00	25 900 000,00
Zmiana stanu produktów	4 213 497,22	2 331 048,22	217 916,92	2 436 954,04	-72 552,00	-72 552,00
Koszty wytworzenia świadczeń na własne potrzeby jednostki	37 600,00	43 000,00	45 000,00	40 000,00	45 000,00	45 000,00
Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	625 000,00	650 000,00	672 750,00	676 150,00	731 538,00	760 640,00
B. Koszty działalności operacyjnej	28 072 410,02	26 189 330,62	24 306 688,39	26 645 500,70	25 482 176,84	25 751 086,91
Amortyzacja	750 988,00	697 479,00	675 235,00	674 165,00	705 537,00	726 803,00
Zużycie materiałów i energii	4 860 000,00	5 191 220,00	5 321 000,50	5 398 850,00	5 400 850,00	5 584 478,90
Usługi obce	773 986,00	794 883,62	814 755,71	837 568,87	862 695,94	892 027,60
Podatki i opłaty	340 000,00	370 000,00	377 400,00	384 948,00	392 646,96	400 499,90
Wynagrodzenia	16 947 343,00	15 150 000,00	13 568 657,00	15 502 882,00	14 200 000,00	14 200 000,00
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	3 737 293,02	3 297 330,00	2 838 514,00	3 128 481,59	3 149 560,00	3 149 560,00
Pozostałe koszty rodzajowe	135 000,00	138 645,00	142 111,13	146 090,24	150 472,94	155 589,02
Wartość sprzedanych towarów i materiałów	527 800,00	549 773,00	569 015,06	572 515,00	620 414,00	642 128,49
C. Zysk (strata) ze sprzedaży	303 687,20	734 717,60	918 978,53	1 007 603,34	521 809,16	883 001,09
D. Pozostałe przychody operacyjne	439 000,00	450 000,00	307 520,00	300 000,00	395 890,00	420 730,00
Inne przychody operacyjne	439 000,00	450 000,00	307 520,00	300 000,00	395 890,00	420 730,00
E. Pozostałe koszty operacyjne	310 000,00	520 000,00	420 000,00	320 000,00	210 000,00	120 000,00
Inne koszty operacyjne	310 000,00	520 000,00	420 000,00	320 000,00	210 000,00	120 000,00
F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej	432 687,20	664 717,60	806 498,53	987 603,34	707 699,16	1 182 731,09
G. Przychody finansowe	75 000,00	60 000,00	52 000,00	50 000,00	48 700,00	48 200,00
Odsetki	75 000,00	60 000,00	52 000,00	50 000,00	48 700,00	48 200,00
H. Koszty finansowe	860 300,00	720 000,00	520 000,00	380 000,00	240 000,00	150 000,00
Odsetki	860 300,00	720 000,00	520 000,00	380 000,00	240 000,00	150 000,00
Inne	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
I. Zysk (strata) z działalności gospodarczej	-352 612,80	4 717,60	338 498,53	657 603,34	516 399,16	1 080 931,09
J. Wynik zdarzeń nadzwyczajnych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Zyski nadzwyczajne	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Straty nadzwyczajne	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
K. Zysk (strata) brutto	-352 612,80	4 717,60	338 498,53	657 603,34	516 399,16	1 080 931,09
L. Podatek dochodowy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
M. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku	-352 612,80	4 717,60	338 498,53	657 603,34	516 399,16	1 080 931,09
N. Zysk (strata) netto	-352 612,80	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

W prognozach założono wzrost przychodów w oparciu o Narodowy Plan Rozwoju na lata 2004 – 2006 przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 14 stycznia 2003 r. oraz wstępnego projektu Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007 – 2013. Z powyższych planów wynika spadek bezrobocia, a zatem można spodziewać się wzrostu składek zdrowotnych przekazywanych do Narodowego Funduszu Zdrowia. Ponadto do roku 2007 następuje ustawowy wzrost składki zdrowotnej. W kosztach założono inflację określoną w wymienionych planach rozwoju.

3. Analiza wskaźnikowa

Wskaźniki rentowności:

zyskowność sprzedaży = wynik ze sprzedaży / przychody ze sprzedaży

Wskaźnik	2005 r.	2006 r.	2007 r.	2008 r.	2009 r.	2010 r.
Zyskowność sprzedaży = wynik ze sprzedaży / przychody ze sprzedaży	0,01	0,03	0,04	0,04	0,02	0,03

Zwiększanie się wartości wskaźnika jest zjawiskiem pozytywnym informującym o poprawie sprzedaży. Dodatkowo wartości wskaźników świadczą o zysku wygenerowanym ze sprzedaży.

zyskowność działalności gospodarczej = wynik na działalności gospodarczej / przychody ogółem

Wskaźnik	2005 r.	2006 r.	2007 r.	2008 r.	2009 r.	2010 r.
zyskowność działalności gospodarczej = wynik na działalności gospodarczej / przychody ogółem	- 0,01	0,00	0,01	0,02	0,02	0,04

Przedstawione wskaźniki świadczą o braku zysku wygenerowanego na działalności gospodarczej do 2006 r.. Począwszy od 2007 roku zakład będzie osiągał zysk na działalności gospodarczej.

zyskowość netto = wynik netto / przychody ogółem

Wskaźnik	2005r.	2006 r.	2007 r.	2008 r.	2009 r.	2010 r.
Zyskowość netto = wynik netto / przychody ogółem	-0,01	0,00	0,01	0,02	0,02	0,04

Od 2006r wartość wskaźnika uległa zwiększeniu w porównaniu do ubiegłego okresu, co świadczy o poprawie sytuacji ekonomicznej zakładu.

zyskowość aktywów = wynik netto / aktywa

Wskaźnik	2005 r.	2006 r.	2007 r.	2008 r.	2009 r.	2010 r.
Zyskowość netto = wynik netto / przychody ogółem	-0,02	0,00	0,02	0,05	0,04	0,08

Wzrost wskaźnika od 2006 r. jest zjawiskiem korzystnym, świadczy bowiem o zwiększaniu się zysku wygospodarowanego przez aktywa.

Wskaźniki płynności:

wskaźnik płynności bieżącej = aktywa obrotowe / zobowiązania krótkoterminowe

Wskaźnik	2005 r.	2006 r.	2007 r.	2008 r.	2009 r.	2010 r.
Wskaźnik płynności bieżącej = aktywa obrotowe / zobowiązania krótkoterminowe	1,34	1,12	1,16	1,15	1,09	1,08

Utrzymywanie się wskaźników na poziomie powyżej 1,00 świadczy o zdolności pokrycia zobowiązań krótkoterminowych aktywami obrotowymi. Jest to zjawisko pozytywne.

wskaźnik szybki = należności krótkoterminowe + inwestycje krótkoterminowe / zobowiązania krótkoterminowe

Wskaźnik	2005 r.	2006 r.	2007 r.	2008 r.	2009 r.	2010 r.
Wskaźnik szybki = należności krótkoterminowe + inwestycje krótkoterminowe / zobowiązania krótkoterminowe	1,26	1,06	1,07	1,06	1,01	1,01

Przedstawione wskaźniki świadczą o pokryciu zobowiązań krótkoterminowych należnościami i inwestycjami krótkoterminowymi.

wskaźnik gotówki = środki pieniężne / zobowiązania krótkoterminowe

Wskaźnik	2005 r.	2006 r.	2007 r.	2008 r.	2009 r.	2010 r.
wskaźnik gotówki = środki pieniężne / zobowiązania krótkoterminowe	0,03	0,03	0,08	0,09	0,09	0,12

Utrzymywanie się wskaźników poniżej 1,00 świadczy o braku możliwości pokrycia zobowiązań krótkoterminowych środkami pieniężnymi. Zmniejszanie się wartości wskaźników świadczy o coraz mniejszym pokrywaniu zobowiązań krótkoterminowych środkami pieniężnymi.

Wskaźniki sprawności finansowej:

rotacja należności krótkoterminowych (w dniach) = przeciętny stan należności krótkoterminowych x 360 / przychody ze sprzedaży

Wskaźnik	2005 r.	2006 r.	2007 r.	2008 r.	2009 r.	2010 r.
rotacja należności krótkoterminowych (w dniach) = przeciętny stan należności krótkoterminowych x360 / przychody ze sprzedaży	42,34	42,48	38,41	29,99	25,51	21,95

Cykl inkasa należności ma szczególny wpływ na możliwość spłaty bieżących zobowiązań. Im wyższy jest cykl inkasa należności, tym większe są straty związane z brakiem środków pieniężnych na finansowanie bieżących potrzeb jednostki. Obniżające się wskaźniki świadczą o zmniejszaniu się zatorów płatniczych

rotacja zobowiązań (w dniach) = przeciętny stan zobowiązań krótkoterminowych x 360 / przychody ze sprzedaży

Wskaźnik	2005 r.	2006 r.	2007 r.	2008 r.	2009 r.	2010 r.
Rotacja zobowiązań (w dniach) = przeciętny stan zobowiązań krótkoterminowych x 360 / przychody ze sprzedaży	55,40	55,29	59,18	50,38	49,11	47,15

Zmniejszanie się wartości wskaźnika jest zjawiskiem korzystnym, ponieważ świadczy o obniżaniu się okresu regulowania zobowiązań.

rotacja zapasów (w dniach) = przeciętny stan zapasów x 360 / przychody ze sprzedaży

Wskaźnik	2005 r.	2006 r.	2007 r.	2008 r.	2009 r.	2010 r.
Rotacja zapasów (w dniach) = przeciętny stan zapasów x 360 / przychody ze sprzedaży	3,63	3,64	4,27	4,20	4,07	3,62

Wskaźnik ten określa średni okres bezczynności zapasów.

Wskaźnik zadłużenia:

wskaźnik pokrycia aktywów kapitałem własnym = kapitał własny / aktywa

Wskaźnik	2005 r.	2006 r.	2007 r.	2008 r.	2009 r.	2010 r.
Wskaźnik pokrycia aktywów kapitałem własnym = kapitał własny / aktywa	-0,01	0,05	0,14	0,24	0,33	0,45

Zwiększanie się wartości wskaźnika świadczy o zwiększaniu się pokrycia aktywów kapitałem własnym.

wskaźnik zadłużenia ogółem = zobowiązania ogółem / pasywa

Wskaźnik	2005r.	2006 r.	2007 r.	2008 r.	2009 r.	2010 r.
Wskaźnik zadłużenia ogółem = zobowiązania ogółem / pasywa	0,78	0,69	0,60	0,51	0,41	0,27

Zmniejszanie się wartości wskaźnika świadczy o zmniejszaniu się zobowiązań w ogólnej wartości pasywów.

Wskaźniki produktywności (sprawności działania):

wskaźnik produktywności aktywów = przychody ogółem / aktywa

Wskaźnik	2005 r.	2006 r.	2007 r.	2008 r.	2009 r.	2010 r.
Wskaźnik produktywności aktywów = przychody ogółem / aktywa	1,66	1,69	1,62	1,97	1,99	2,11

Wzrost wartości wskaźników świadczy o zwiększaniu się produktywności aktywów.

wskaźnik produktywności rzeczowych aktywów trwałych = przychody ze sprzedaży / rzeczowe aktywa trwałe

Wskaźnik	2005 r.	2006 r.	2007 r.	2008 r.	2009 r.	2010 r.
Wskaźnik produktywności rzeczowych aktywów trwałych = przychody ze sprzedaży / rzeczowe aktywa trwałe	2,38	2,33	2,28	2,76	2,73	2,95

Wartości wskaźników świadczą o produktywności rzeczowych aktywów trwałych.

VI. Źródła finansowania procesu restrukturyzacji.

Przedstawione zamierzenia mają na celu poprawę kondycji finansowej zakładu. W części finansowane będą ze zwiększonych przychodów oraz z obniżenia kosztów. Na regulowanie zaległych zobowiązań z tytułu „ustawy 203” zaciągnięta zostanie pożyczka z budżetu państwa. Na dostosowanie warunków lokalowych i sprzętowych do wymagań rozporządzenia Ministra Zdrowia, zakład występować będzie do organu założycielskiego o dotacje.

Lp.	Opis źródła finansowania	Wysokość	Forma	Termin	Podstawa prawna
1.	Zaciągnięcie pożyczki z budżetu państwa	4.122.598,00	pożyczka	VII-XII 2005	art.34 ustawy
2.	Dofinansowanie dostosowania przez organ założycielski warunków lokalowo-sprzętowych spzoz	1.354.000,00	dotacja	XII 2005	ustawa o zoz

VII. Analiza SWOT

Celem analizy SWOT (strength, weakness, oppurtunities/treaths) jest zarejestrowanie ułatwień i zagrożeń w otoczeniu SPZZOZ Staszów, a także silnych i słabych stron wewnątrz SPZZOZ Staszów oraz wskazanie sposobu wzmocnienia atutów i co najmniej zneutralizowanie zagrożeń/słabych stron. Wskazane poniżej silne/słabe strony, utrudnienia /ułatwienia powinny być jeszcze weryfikowane i uzupełniane przez Zarząd/Radę Powiatu i Kadre Kierowniczą, związki zawodowe SPZZOZ Staszów oraz wszystkie inne gremia zainteresowane rozwojem spzoz.

<p>1.Silne strony SPZZOZ Staszów</p> <p>A/jedyny szpital w powiecie B/wysoko wykwalifikowana kadra lekarska i pielęgniarska C/dywersyfikacja przychodów: leczenie szpitalne, specjalistyka ambulatoryjna, pogotowie ratunkowe, apteka ogólnodostępna, rehabilitacja lecznicza, wynajem pomieszczeń, opieka całodobowa poz, medycyna pracy. D/zasoby skonsolidowane w obiektach szpitala i przychodni. E/ wysoki poziom medyczny większości oddziałów szpitalnych skutecznie przyciągających pacjentów spoza powiatu F/ dobrze przygotowana i zintegrowana wokół misji firmy kadra zarządzająca G/status szpitala II poziomu referencyjnego H/nowoczesna kotłownia szpitalna J/ Szpitalny Oddział Ratownictwa K/ lądowisko dla helikoptera L/ własna baza i tabor dla transportu sanitarnego Ł/ podjazdy dla niepełnosprawnych</p>	<p>Uwagi</p>
<p>2.Słabe strony</p> <p>A/ brak modernizacji części oddziałów szpitala B/brak własnego CT, MRI, zaplecza histopatologicznego. C/dekapitalizacja sprzętu medycznego D/ braki w dostosowaniu obiektów do wymogów sanitarnych i technicznych E/ brak wystarczającej liczby specjalistów w niektórych dziedzinach (kardiologia, radiologia, urologia,) F/ przestarzały sprzęt komputerowy, w niewystarczającej ilości G/ zła atmosfera wywołana niskimi płacami i zapowiadany egzekucjami komorniczymi H/brak motywującego do efektywnej pracy systemu wynagrodzenia: obecny system w taki sam wynagradza efektywnych i nieefektywnych pracowników i zmusza źle wynagradzanych dobrych specjalistów do poszukiwania alternatywnych form zarobkowania (prywatne gabinety, itp.) I/ nadwyżka kosztów nad przychodami J/ duża wysokość zobowiązań wobec pracowników K/mały parking szpitalny L/niedostosowany podjazd dla karettek przy SOR</p>	<p>Uwagi</p>
<p>3.Ułatwienia w otoczeniu</p> <p>A/ silny i rozumiejący problemy rynku zdrowotnego Zarząd Powiatu, stabilna Rada Powiatu B/konstruktywna współpraca z Policją, Sanepidem, Powiatowym Urzędem Pracy i Strażą Pożarną w powiecie C/ dobra opinia o jakości świadczeń SPZZOZ Staszów w sąsiednich</p>	<p>Uwagi</p>

powiatach i całym województwie D/usytuowanie szpitala na obwodzie miasta E/gaz ziemny z sieci miejskiej F/ woda z sieci miejskiej G/ życzliwość i zrozumienie firm w prolongacie spłaty wierzytelności SPZZOZ	
4. Utrudnienia w otoczeniu	Uwagi
A/niskie finansowanie usług, niestabilna polityka płatnika (NFZ) B/konkurencja gabinetów prywatnych w powiecie/ konkurencja nzo C/usytuowanie nieruchomości SPZZOZ na terenach niezależnych od organu założycielskiego skutkujące opodatkowaniem do kasy samorządów miejsko/gminnych D/ brak silnego lobbingu na rzecz SPZZOZ na szczeblu województwa i kraju (brak parlamentarzystów z powiatu i silnej reprezentacji radnych w Sejmiku Wojewódzkim)- ograniczony dostęp do centralnych środków inwestycyjnych E/zubożenie społeczności lokalnej skutkujące nadmierną liczbą hospitalizacji z przyczyn społecznych (brak pieniędzy na realizację recept z poz i gabinetów prywatnych)	

VII. Podsumowanie

Założone w projekcie restrukturyzacji zamierzenia mają na celu przede wszystkim utrzymanie płynności finansowej, a w dalszej kolejności wygospodarowanie zysków.

Takie ujęcie warunkuje funkcjonowanie zakładu i umożliwia prowadzenie dalszych działań naprawczych.

Przyjęte do realizacji działania powinny zapewnić przede wszystkim bieżącą egzystencję zakładu, utrzymanie płynności finansowej oraz zdolność do bieżącego regulowania należności publicznoprawnych i cywilnoprawnych jak również częściowe uregulowanie zaległych zobowiązań wobec pracowników.

W ramach przeprowadzanej restrukturyzacji zakład:

- usprawni zarządzanie zapasami,
- zmniejszy zobowiązania krótkoterminowe,
- utrzyma płynność finansową,
- powiększy zasoby gotówkowe,
- skutecznie egzekucję należności,

- położy nacisk na budżetowanie kosztów,
- zmniejszy koszty,
- wprowadzi racjonalizację zatrudnienia

Wprowadzenie powyższych założeń oraz otrzymanie pożyczki z budżetu państwa da szansę powodzenia tej restrukturyzacji.

Ostatecznym sukcesem każdej restrukturyzacji jest niewątpliwie zadowolenie samych pracowników zakładu. Częściowe uregulowanie zobowiązań wobec pracowników z tytułu „ustawy 203” przywróci dobrą atmosferę w zakładzie i da satysfakcję pracownikom z pracy.

PRZEWODNICZĄCY
RADY
Włodzimierz Ligęza

DYREKTOR
Samodzielnego Publicznego
Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej
w Staszowie
Janusz Sikorski