

**Program Naprawczy  
Wojewódzkiego Szpitala  
Specjalistycznego w Legnicy  
(korekta IV)**



Legnica, 10 maj 2018r.

## Spis treści

<b>1. SPECYFIKA TRUDNEJ SYTUACJI EKONOMICZNO FINANSOWEJ SPZOZ .....</b>	<b>3</b>
<b>2. WNIOSKI BĘDĄCE PODSTAWĄ DZIAŁAŃ NAPRAWCZYCH.....</b>	<b>4</b>
<b>3. OKREŚLENIE CELÓW PROGRAMU NAPRAWCZEGO ORAZ PREZENTACJA PROGNOZ FINANSOWYCH NA PODSTAWIE PRZYJĘTYCH ZAŁOŻEŃ NA LATA 2018-2019.....</b>	<b>5</b>
3.1. DZIAŁANIA NAPRAWCZE W OBSZARZE RESTRUKTURYZACJI ZADŁUŻENIA. ....	5
3.2. DZIAŁANIA NAPRAWCZE W OBSZARZE INWESTYCYJNYM.....	7
3.3. DZIAŁANIA NAPRAWCZE W OBSZARZE KOSZTOWYM: .....	9
3.4. DZIAŁANIA W OBSZARZE ORGANIZACYJNO-OPERACYJNYM: .....	10
3.5. DZIAŁANIA W OBSZARZE PRZYCHODOWYM .....	11
3.6. PROGNOZY FINANSOWE 2018 – 2019.....	11
<b>4. PREZENTACJA PLANU I HARMONOGRAMU WDROŻENIA ZDEFINIOWANYCH DZIAŁAŃ NAPRAWCZYCH .....</b>	<b>19</b>
<b>PODSUMOWANIE I WNIOSKI. ....</b>	<b>29</b>

## Załącznik nr 1 – Diagnoza aktualnej sytuacji SPZOZ

## **1. Specyfika trudnej sytuacji ekonomiczno finansowej SPZOZ**

Do przyczyn trudnej sytuacji ekonomiczno-finansowej SPZOZ, czego objawem jest m.in. to, że wynik na sprzedaży Szpitala jest na poziomie -12,8 mln zł (wynik netto jest na poziomie -13,4 mln zł), a zadłużenie kształtuje się na poziomie 119,0 mln zł (dane za rok 2016) należą:

- + zbyt niskie przychody ze środków publicznych, nie pozwalające na wykorzystanie pełnego potencjału przychodowego SPZOZ,
- + zbyt wysoki w stosunku do osiągniętych przychodów poziom kosztów zużycia materiałów, energii i badań diagnostycznych na oddziałach: SOR i Oddziale Dziecięcym,
- + ciągły wzrost kosztów wynagrodzeń personelu medycznego, wynikający między innymi z Ustawy z dnia 8 czerwca 2017 r. o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego pracowników wykonujących zawody medyczne zatrudnionych w podmiotach leczniczych (Dz.U. 2017 poz. 1473),
- + wysokie koszty obsługi zadłużenia, w szczególności koszty odsetek, koszty sądowe (wynikające z braku płynności finansowej).

## **2. Wnioski będące podstawą działań naprawczych.**

Wnioski będące podstawą wdrożenia w SPZOZ działań naprawczych:

- 1) wysokie zadłużenie SPZOZ, a co za tym idzie wysokie koszty obsługi zadłużenia, są podstawą do wdrożenia działań związanych z restrukturyzacją zadłużenia,
- 2) racjonalizacja działań inwestycyjnych podejmowanych przez Szpital, prowadzących do ograniczenia aktywności do niezbędnego minimum zapewniające ciągłość działania Szpitala,
- 3) wysoki poziom kosztów rodzajowych, w stosunku do osiągniętych przez SPZOZ przychodów, np. zużycia materiałów i energii ,
- 4) zbyt niskie przychody ze środków publicznych, nie pozwalające na wykorzystanie pełnego potencjału przychodowego SPZOZ, są podstawą do wdrożenia działań naprawczych w obszarze przychodowym.

### **3. Określenie celów programu naprawczego oraz prezentacja prognoz finansowych na podstawie przyjętych założeń na lata 2018-2019.**

#### **3.1. Działania naprawcze w obszarze restrukturyzacji zadłużenia.**

Szpital planuje restrukturyzację zadłużenia pozyskując długoterminowy i **niskooprocentowany** kredyt restrukturyzacyjny w Banku Gospodarstwa Krajowego na spłatę posiadanych przez Szpital zobowiązań finansowych oraz zobowiązań wymagalnych z tytułu dostaw i usług (w sumie ok. 80,6 mln zł- wartość kredytu przyjętego do programu naprawczego stanowi prognozę oraz punkt wyjścia do rozmów z przedstawicielami banku). Ważne korzyści płynące z pozyskania finansowania zewnętrznego to:

1. Refinansowanie dotychczasowych zobowiązań z tytułu kredytów i pożyczek, a także cesji i subrogacji na nowych warunkach umożliwi zmianę harmonogramu spłat. Szpital po obniżeniu wysokości obecnych rat zobowiązań uzyska ok.16 mln zł wolnych środków w okresie 2018-2023, dzięki czemu osiągnie płynność i będzie miał możliwość regulowania zobowiązań na bieżąco. Warto zaznaczyć, że wydłużenie okresu kredytowania odciąża Szpital, a koszt odsetkowy zostaje na podobnym poziomie (w części dotyczącej kredytów i pożyczek). Szpital uzyskuje „lżejsze” raty i możliwość dysponowania większą ilością środków na prowadzenie bieżącej działalności,
2. Spłata zobowiązań wymagalnych z tytułu dostaw i usług pozwoli na utrzymanie dobrych relacji z wierzycielami i zabezpieczenie ciągłości dostaw i usług,
3. Uregulowanie zobowiązań cywilnoprawnych ograniczy przyrost zadłużenia z tytułu kosztów obsługi długu w postaci odsetek. Średniorocznie Szpital zaoszczędzi odsetki w kwocie ok. 1,8 mln zł,
4. Szpital podejmie także ponownie rozmowy i negocjacje z wierzycielami w zakresie redukcji wartości obecnie naliczonych not odsetkowych, których wartość wynosi 1,8 mln zł. Szacowana wartość przychodów finansowych to ok. 800 000,- zł (wartość umorzonych odsetek), co stanowi 44,5% zadłużenia odsetkowego.

W związku z toczącymi się rozmowami z Bankiem Gospodarstwa Krajowego, Szpital dokonał przeliczeń spodziewanych kosztów kredytowania. Symulacja kredytu BGK, do której zostały przyjęte założenia wynikające ze wstępnych spotkań przedstawia tabela nr 1. Na chwilę obecną Bank nie złożył jeszcze ostatecznej oferty, gdyż wymaga to przeprowadzenia wnikliwych analiz i weryfikacji danych finansowych. Wyliczenia zakładają spłatę zadłużenia w okresie 15 lat.

**Tabela 1. Symulacja kredytu restrukturyzacyjnego z BGK (kalkulacja hipotetyczna)**

Zapotrzebowanie na gotówkę	80 608 662
<b>Wartość kredytu</b>	<b>80 608 662</b>
Wartość kredytu wykorzystana w 1-szym roku	100%
Oprocentowanie kredytu	3,47%
Liczba lat	15
Liczba miesięcy	180
Karencja w spłacie kapitału	
Prowizja	0,50%
	403 043

Okres	Roczna kwota kapitału	Roczna kwota odsetek	Razem
2018	2 686 955	1 379 136	4 066 091
2019	5 373 911	2 618 416	7 992 327
2020	5 373 911	2 431 941	7 058 852
2021	5 373 911	2 245 466	7 619 377
2022	5 373 911	2 058 992	7 432 903
2023	5 642 606	1 868 243	7 510 849

źródło: opracowanie własne

Jednostka po otrzymaniu ostatecznych propozycji banku przedstawi je Podmiotowi Tworzącemu.

Obecnie posiadane przez Szpital zabezpieczenia dla zaciągniętych zobowiązań przedstawia Tabela 2.

**Tabela 2. Zestawienie obecnie posiadanych przez Szpital zabezpieczeń finansowania zewnętrznego udzielonego w okresie do 2017 roku**

nazwa	okres umowy	Kwota udzielonego finansowania	Saldo na 31.12.2017	Zabezpieczenie
Nordea Bank Polska S.A.	12.06.2008 31.05.2023	20 000 000	7 333 333	Poręczenie Województwa Dolnośląskiego oraz Weksel in blanco wraz z deklaracją wekslową
Magellan S.A	29.12.2017 31.12.2018	5 500 000	5 500 000	Weksel in blanco
WFOŚIGW	14.03.2013 16.11.2018	347 000	66 984	Weksel in blanco oraz zastaw rejestrowy na wierzytelności
Agencja Rozwoju Przemysłu S.A	01.07.2013 30.06.2020	15 000 000	6 264 000	Weksel in blanco, hipoteka na nieruchomościach położonych we Wrocławiu i w Legnicy w kwocie 22,5 mln, cesja należności z tytułu realizacji kontraktu z NFZ w kwocie 22,5 mln zł, oświadczenie Szpitala o poddaniu się egzekucji do kwoty 22,5 mln zł, oświadczenie złożone przez Samorząd Województwa Dolnośląskiego o poddaniu się egzekucji do kwoty 22,5 mln zł

NFOŚiGW	24.01.2013 30.06.2024	8 288 019	5 758 019	Weksel in blanco
Siemens Finance Sp. z o.o ,	19.10.2016 30.09.2026	20 000 000	19 444 445	cesja umów z NFZ -leczenie szpitalne, opieka paliatywna i hospicyjna, opieka psychiatryczna leczenie uzależnień , weksel in blanco z klauzulą bez indosu
MW Trade cesje, subrogacje		25 506 262	22 672 233	Weksel in blanco z klauzulą bez indosu

źródło: opracowanie własne

Refinansując i konsolidując powyższe zobowiązania w jeden, nisko oprocentowany kredyt Szpital zwolni powyższe zabezpieczenia, mogąc tym samym skorzystać ponownie z tej formy jako zabezpieczenie dla kredytu negocjowanego z BGK. Na uwagę zasługuje również fakt zwolnienia hipotek nieruchomości należących do Województwa Dolnośląskiego. Zabezpieczeniem dla kredytu mogą być również umowy wiążące Szpital z Narodowym Funduszem Zdrowia przedstawione w Tabeli nr 3.

**Tabela 3. Zestawienie wartości kontraktów zawartych z NFZ na 2018 r.**

Umowy NFZ	data obowiązywania od:	data obowiązywania do:	wartość umowy
03/8/3301161/01/2018/01	01.01.2018	30.06.2018	78 755 387
04/1/3301161/01/2018/02	01.01.2018	30.06.2018	193 414
04/1/3301161/01/2018/01	01.01.2018	30.06.2018	1 427 180
Razem I półrocze			80 375 981
Wartość Umów na 2018 r.			<b>160 751 962</b>
03/5/3301161/01/2018/03	01.01.2018	31.12.2018	442 668
15/1/3301161/01/2018/01	01.01.2018	31.12.2018	3 424 610
10/1/3301161/01/2018/01	01.01.2018	31.12.2018	47 730
Razem			<b>3 915 008</b>

źródło: opracowanie własne

Szpital po pierwszym kwartale 2018 roku pozyskał zwiększone finansowanie z tytułu ryczału o dodatkowe 1.038.756 zł.

Reasumując w obszarze restrukturyzacji Szpital pozyska niżej oprocentowany kredyt umożliwiający spłatę zobowiązań wymagalnych oraz zamianę posiadanych zobowiązań finansowych (kredytów, pożyczek, cesji i subrogacji). Rozłożenie finansowania na dłuższy okres zmniejszy wysokość miesięcznego obciążenia ratalnego i pozwoli pozostawić większą ilość środków pieniężnych do bieżącej dyspozycji Szpitala. Bardzo ważnym aspektem jest zatrzymanie narastających kosztów obsługi zadłużenia oraz możliwość dogodniejszych negocjacji z wierzycielami.

### 3.2. Działania naprawcze w obszarze inwestycyjnym

Opracowane i przedstawione prognozy finansowe na lata 2017-2019 zakładają przeprowadzenie w SPZOZ inwestycji zgodnych z poniższą tabelą nr 4.

**Tabela 4. Zaplanowane przez SPZOK inwestycje na lata 2018-2019**

Nakłady inwestycyjne ogółem									
Pozycja	Razem 2018-2019	2018				2019			
		Suma 2018	środki poza dotacją	UMWD	dotacje	Suma 2019	środki poza dotacją	UMWD	dotacje
<b>Budynki</b>	<b>28 170 000</b>	<b>11 410 000</b>	<b>3 317 506</b>	<b>1 250 000</b>	<b>6 842 494</b>	<b>16 760 000</b>	<b>3 521 260</b>	<b>0</b>	<b>13 238 740</b>
Sprzęt i aparatura medyczna	4 860 459	1 842 380	890 000	142 857	860 700	3 018 079	933 079	2 085 000	0
Infrastruktura IT	3 524 000	3 089 000	528 000	0	2 561 000	435 000	435 000	0	0
<b>Ogółem</b>	<b>36 554 459</b>	<b>16 341 380</b>	<b>4 735 506</b>	<b>1 392 857</b>	<b>10 264 194</b>	<b>20 213 079</b>	<b>4 889 339</b>	<b>2 085 000</b>	<b>13 238 740</b>
Nakłady inwestycyjne w budynki i ich urządzenia									
Pozycja	Razem 2018-2019	2018				2019			
		Suma 2018	środki poza dotacją	UMWD	dotacje	Suma 2019	środki poza dotacją	UMWD	dotacje
<b>Inwestycje dostosowawcze do wymagań branżowych</b>									
Przebudowa i modernizacja Bloku Operacyjnego	16 000 000	5 000 000		750 000	4 250 000	11 000 000	1 650 000		9 350 000
Modernizacja i dostosowanie budynków WSS w Legnicy do obowiązujących norm i standardów z przeznaczeniem na modernizację bloku porodowego	1 000 000	1 000 000	500 000	500 000		0			
Przebudowa pomieszczeń szpitala na potrzeby koordynowanej ambulatoryjnej opieki zdrowotnej (przychodnie specjalistyczne)	9 600 000	3 840 000	1 247 506		2 592 494	5 760 000	1 871 260		3 888 740
Modernizacja systemu zasilania rezerwowego szpitala w wodę wraz z budową instalacji wzmacniania ciśnienia wody na potrzeby ppoż. dla budynku 1A – rozpoczęta procedura wyłonienia w przetargu wykonawcy projektu technicznego przedsięwzięcia	300 000	300 000	300 000			0			
<b>Razem inwestycje dostosowawcze do wymagań branżowych</b>	<b>26 900 000</b>	<b>10 140 000</b>	<b>2 047 506</b>	<b>1 250 000</b>	<b>6 842 494</b>	<b>16 760 000</b>	<b>3 521 260</b>	<b>0</b>	<b>13 238 740</b>
Inwestycje odtworzeniowe									
Przebudowa i adaptacja części pomieszczeń w budynku 2B po pralni na archiwum zakładowe	1 270 000	1 270 000	1 270 000						
<b>Razem inwestycje odtworzeniowe</b>	<b>1 270 000</b>	<b>1 270 000</b>	<b>1 270 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Razem</b>	<b>28 170 000</b>	<b>11 410 000</b>	<b>3 317 506</b>	<b>1 250 000</b>	<b>6 842 494</b>	<b>16 760 000</b>	<b>3 521 260</b>	<b>0</b>	<b>13 238 740</b>
Nakłady inwestycyjne w sprzęt i aparaturę medyczną									
Rehabilitacja kardiologiczna	90 000	90 000	90 000			0			
Wartość odtworzeniowa sprzętu i aparatury medycznej	4 770 459	1 752 380	800 000	142 857	860 700	3 018 079	933 079	2 085 000	
<b>Razem</b>	<b>4 860 459</b>	<b>1 842 380</b>	<b>890 000</b>	<b>142 857</b>	<b>860 700</b>	<b>3 018 079</b>	<b>933 079</b>	<b>2 085 000</b>	<b>0</b>
Nakłady inwestycyjne w infrastrukturę IT									
Projekt E-zdrowie 4	3 014 000	3 014 000	453 000		2 561 000	0			
Pozostałe inwestycje	510 000	75 000	75 000			435 000	435 000		
<b>Razem</b>	<b>3 524 000</b>	<b>3 089 000</b>	<b>528 000</b>	<b>0</b>	<b>2 561 000</b>	<b>435 000</b>	<b>435 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

źródło: opracowanie własne



Jak wynika z powyższej tabeli łączna wartość nakładów inwestycyjnych na lata 2018-2019 szacowana jest w kwocie ok. 36,5 mln zł, z czego:

- + ok. 28,2 mln zł stanowią inwestycje w budynki i ich urządzenia,
- + ok. 4,8 mln zł stanowią inwestycje w sprzęt i aparaturę medyczną,
- + ok. 3,5 mln zł inwestycje w infrastrukturę IT.

Poziom przyjętych w Programie Naprawczym inwestycji został ograniczony do niezbędnego minimum. Całkowita rezygnacja z zaangażowania środków w ten obszar nie jest możliwa, ze względu na konieczność dostosowywania budynków użytkowanych przez Szpital do wymagań prawnych w tym w szczególności Sanepidu, ppoż itp. Niespełnienie zaleceń może spowodować konieczność ograniczenia rozmiarów działalności Szpitala, a w niektórych wypadkach całkowite jej zaprzestanie. Działanie te, zatem w rzeczywistości ma na celu zachowanie źródła przychodów.

Jak wynika z powyższej tabeli założono, że w latach 2018-2019 niezbędne inwestycje będą finansowane:

- + ok. 3,3 mln zł – środki z budżetu Województwa Dolnośląskiego,
- + ok. 23,0 mln zł – środki unijne.
- + w kwocie ok. 9,5 mln zł – pozostałe.

### **3.3. Działania naprawcze w obszarze kosztowym:**

Do podstawowego celu tej części Programu Naprawczego należą:

1. likwidacja Oddziału Dermatologicznego - Szpital uzyskał zgodę Wojewody Dolnośląskiego na wykreślenie Oddziału Dermatologicznego z księgi rejestrowej i zmianę nazwy Oddziału Chorób Wewnętrznych na Oddział Chorób Wewnętrzny z łózkami dermatologicznymi. Zmiany organizacyjne uzyskały wcześniej aprobatę Rady Społecznej Szpitala,
2. redukcja kosztów osobowych poprzez:
  - +zamrożenie kontraktów lekarskich w okresie 2018 – 2020 na aktualnym poziomie,
  - +zamrożenie stawek wynagrodzeń w 2018 roku na aktualnym poziomie, poza wzrostem kosztów wynagrodzenia będących konsekwencją wejścia w życie Ustawy z dnia 8 czerwca 2017r. o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego pracowników wykonujących zawody medyczne zatrudnionych w podmiotach leczniczych,
  - +optymalizacja i wprowadzenie zmian w obszarze działalności medycznej dotycząca m.in. bazy łóżkowej, organizacji dyżurów lekarskich (łączenia dyżurów w ramach oddziałów zabiegowych i zachowawczych).

3. stopniowa redukcja kosztów zużycia materiałów i energii o 2,3% w 2018 r i o kolejne 2,4% w 2019 r., a docelowo 11,7% do końca 2022 r.:
- + zastosowanie szaf lekowych na oddziałach, pozwalających na monitorowanie pobierania leków i materiałów,
  - + substytucja stosowanych do tej pory leków na tańsze odpowiedniki i/lub preparaty biopodobne,
  - + zmiana polityki SPZOZ w zakresie zarządzania zapasami (stan zapasów na 7 dni),
  - + planowana termoizolacja budynków szpitalnych, pozwoli na redukcję kosztów ogrzewania. Projekt został złożony w dniu 05 czerwca 2017 do oceny przez Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej. Zadanie w trakcie weryfikacji. Data realizacji oraz wynik nie są znane.
4. redukcja pracowniczych godzin nadliczbowych;
- W roku 2016 nastąpiło znaczne zwiększenie godzin nadliczbowych w sektorze niemedycznym poprzez konieczność przygotowania i przekazania obszernej dokumentacji medycznej dotyczącej leczonych pacjentów do Sądu w sprawie świadczeń nadlimitowych. W Programie Naprawczym przewidziano wprowadzenie ograniczeń pracowniczych godzin nadliczbowych o ok. 70%. W tym celu przeanalizowano szczegółowo ośrodki powstawania kosztów, uwzględniono miejsca, w których mogą wystąpić zdarzenia nieprzewidziane, w pozostałych komórkach zastosowano redukcje. Wszystkie niezbędne godziny nadliczbowe zostaną rozliczone z pracownikami w ramach możliwości dniem wolnym od pracy w przeliczeniu, co do przepracowanych godzin ponad limit.

### **3.4. Działania w obszarze organizacyjno-operacyjnym:**

Planowane działania:

- + realizacja kolejnego etapu optymalizacji zasad zarządzania zapasami – jest to proces polegający na ustaleniu optymalnego poziomu zapasów i organizacji dostaw, która zapewnia ciągłość realizacji świadczeń, ale nie prowadzi do nadmiernego zalegania produktów na magazynie. Obecnie gospodarka zapasami skupia się na maksymalnej redukcji zapasów i optymalizacji przepływów materiałowych, a celem zarządzania zapasami jest zapewnienie ich wielkości niezbędnej do prowadzenia działalności, przy najmniejszym możliwym jednorazowym zaangażowaniu środków finansowych. Rekomenduje się stopniowe skrócenie okresu na jaki Szpital posiada zapasy do 7 dni;
- + usprawnienie w SPZOZ skutecznych mechanizmów zarządzania kosztami na wszystkich szczeblach zarządzania.

### 3.5. Działania w obszarze przychodowym

SPZOZ planuje następujące działania:

- + coroczne renegotjowanie wartości ryczału i umów z NFZ w związku zakładanym wzrostem poziomu finansowania ochrony zdrowia określonym w rządowym projekcie nowelizacji ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej,
- + wzrost nielimitowanych świadczeń realizowanych w ramach oddziału Rehabilitacji Kardiologicznej jako dopełnienie kompleksowej obsługi pacjenta po zawale serca, realizowanej w warunkach stacjonarnych oraz rehabilitacji kardiologicznej pozostałych pacjentów,
- + wykorzystanie posiadanego potencjału SPZOZ w zakresie usług świadczonych na zewnątrz, w tym w szczególności intensyfikacja działań służących zwiększeniu przychodów Zakładów Diagnostyki Laboratoryjnej i Mikrobiologicznej (łącznie przychód 1,13 mln zł w roku 2016), ale także Medycyny Pracy (przychód na poziomie 42 tys. zł) i Działu Centralnej Sterylizacji (przychód na poziomie 27 tys. zł),
- + dążenie do wzrostu stawek najmu powierzchni szpitalnych najmowanych podmiotom zewnętrznym.

### 3.6. Prognozy finansowe 2018 – 2019.

Tabela 5. Prognozowany rachunek wyników na lata 2018-2019

Pozycja	F2018	F2019
<b>Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi</b>	<b>185 632 000</b>	<b>199 872 000</b>
<b>Przychody netto ze sprzedaży usług</b>	<b>185 563 000</b>	<b>199 797 000</b>
<b>Przychody netto ze sprzedaży towarów</b>	<b>69 000</b>	<b>75 000</b>
<b>Koszty na sprzedaży</b>	<b>198 350 000</b>	<b>207 654 000</b>
Amortyzacja	8 078 000	10 255 000
Zużycie materiałów i energii	49 728 000	52 432 000
Usługi obce	53 831 000	54 945 000
Podatki i opłaty	1 086 000	1 113 000
Wynagrodzenia	69 614 000	72 310 000
Składki ZUS i inne świadczenia	14 667 000	15 235 000
Pozostałe koszty rodzajowe	1 280 000	1 292 000
Wartość sprzedanych towarów w cenach zakupu	66 000	72 000
<b>Zysk (strata) ze sprzedaży</b>	<b>-12 718 000</b>	<b>-7 782 000</b>
<b>Pozostałe przychody operacyjne</b>	<b>7 635 000</b>	<b>8 861 000</b>
Zyski ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	0	0
Dotacje	2 500 000	2 500 000
Odsetki od zobowiązań - wynegocjonowane	800 000	0
Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	0	0

Inne przychody operacyjne	4 335 000	6 361 000
---------------------------	-----------	-----------

<b>Pozostałe koszty operacyjne</b>	<b>2 397 000</b>	<b>2 969 000</b>
Strata ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	0	0%
Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	1 822 000	2 387 000
Inne koszty operacyjne	575 000	582 000
<b>Zysk (strata) z działalności operacyjnej (EBIT)</b>	<b>-7 480 000</b>	<b>-1 890 000</b>

<b>Przychody finansowe</b>	<b>1 982 000</b>	<b>2 134 000</b>
<b>Koszty finansowe</b>	<b>5 024 000</b>	<b>4 343 000</b>
<b>Zysk netto</b>	<b>-10 522 000</b>	<b>-4 099 000</b>
<b>Zysk netto + amortyzacja</b>	<b>-2 444 000</b>	<b>6 156 000</b>

źródło: opracowanie własne

Jak wynika z powyższego zestawienia, w wyniku założonego wzrostu przychodów SPZOZ w latach 2018-2019 oraz wdrożenia w SPZOZ Programu Naprawczego:

- + strata ze sprzedaży SPZOZ zostanie zredukowana w 2018 r. do ok. -12,7 mln zł a w 2019 r. odpowiednio do ok. -7,8 mln zł,
- + strata na poziomie wyniku netto zostanie zredukowana w 2018 r. do ok. -10,5 mln zł, a w 2019 r. odpowiednio do ok. -4,1 mln zł,

oraz co najważniejsze z punktu widzenia Podmiotu Tworzącego:

- + wartość straty na poziomie wyniku netto pomniejszona o koszty amortyzacji osiągnie w 2019 roku wartość dodatnią ok. 6,2 mln zł.

W poniższych tabelach przedstawiono odpowiednio:

- + wybrane pozycje prognozowanego bilansu na lata 2017-2019,
- + wybrane pozycje prognozowanego rachunku przepływów pieniężnych na lata 2017-2019.

**Tabela 6. Prognozowany bilans na lata 2017-2019**

Pozycja	F2017	F2018	F2019
<b>AKTYWA</b>			
<b>A. Aktywa trwałe</b>	<b>103 389 308</b>	<b>109 237 091</b>	<b>118 195 170</b>
<b>I. Wartości niematerialne i prawne</b>	<b>653 550</b>	<b>817 232</b>	<b>817 232</b>
<b>II. Rzeczowe aktywa trwałe</b>	<b>102 627 411</b>	<b>108 269 495</b>	<b>117 227 574</b>
<b>III. Należności długoterminowe</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>IV. Inwestycje długoterminowe</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe</b>	<b>108 347</b>	<b>150 364</b>	<b>150 364</b>
<b>B. Aktywa obrotowe</b>	<b>34 140 706</b>	<b>29 241 108</b>	<b>24 945 798</b>
<b>I. Zapasy</b>	<b>3 612 866</b>	<b>1 907 375</b>	<b>1 711 090</b>
1. Materiały	3 612 866	1 907 375	1 711 090
2. Półprodukty i produkty w toku			
3. Produkty gotowe			
4. Towary			
5. Zaliczki na poczet dostaw			

Pozycja	F2017	F2018	F2019
<b>II. Należności krótkoterminowe</b>	<b>23 335 258</b>	<b>19 157 173</b>	<b>16 217 721</b>
1. Należności od jednostek powiązanych	0	0	0
2. Należności od pozostałych jednostek	23 335 258	19 157 173	16 217 721
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:	22 811 198	18 643 233	15 903 781
- do 12 miesięcy	22 811 198	18 643 233	15 903 781
- powyżej 12 miesięcy			
b) z tytułu podatków, dotacji, ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych	1 644	1 644	1 644
c) inne	522 416	512 296	312 296
d) dochodzone na drodze sądowej	0	0	0
<b>III. Inwestycje krótkoterminowe</b>	<b>4 086 252</b>	<b>5 700 000</b>	<b>4 540 427</b>
1. Krótkoterminowe aktywa finansowe	4 086 252	5 700 000	4 540 427
a) w jednostkach powiązanych			
b) w pozostałych jednostkach			
c) środki pieniężne i inne aktywa pieniężne	4 086 252	5 700 000	4 540 427
- środki pieniężne w kasie i na rachunku	4 086 252	5 700 000	4 540 427
- inne środki pieniężne			
- inne aktywa pieniężne			
2. Inne inwestycje krótkoterminowe			
<b>IV. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe</b>	<b>3 106 329</b>	<b>2 476 560</b>	<b>2 476 560</b>
<b>Aktywa razem</b>	<b>137 530 013</b>	<b>138 478 199</b>	<b>143 140 968</b>

Pozycja	F2017	F2018	F2019
<b>PASYWA</b>			
<b>A. Kapitał (fundusz) własny</b>	<b>- 14 297 009</b>	<b>-18 421 907</b>	<b>-20 076 907</b>
<b>I . Kapitał (fundusz) podstawowy</b>	<b>85 792 024</b>	<b>85 792 024</b>	<b>85 792 024</b>
<b>II. Należne wpłaty na kapitał podstawowy</b>			
<b>III. Udziały (akcje) własne (wartość ujemna)</b>			
<b>IV. Kapitał (fundusz) zapasowy</b>	<b>6 575 568</b>	<b>6 514 000</b>	<b>2 444 000</b>
<b>V. Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny</b>			
<b>VI. Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe</b>			
<b>VII. Zysk (strata) z lat ubiegłych</b>	<b>-93 623 499</b>	<b>-100 205 931</b>	<b>-104 213 931</b>
<b>VIII. Zysk (strata) netto</b>	<b>-13 041 102</b>	<b>-10 522 000</b>	<b>-4 099 000</b>
<b>IX. Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego</b>			
<b>B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania</b>	<b>151 827 021</b>	<b>156 900 106</b>	<b>163 217 876</b>
<b>I. Rezerwy na zobowiązania</b>	<b>3 832 798</b>	<b>3 832 797</b>	<b>3 832 797</b>
1. Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego			
2. Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne	3 832 798	3 832 797	3 832 797
- długoterminowa	2 704 167	2 704 166	2 704 166
- krótkoterminowa	1 128 631	1 128 631	1 128 631
3. Pozostałe rezerwy	0	0	0
<b>II. Zobowiązania długoterminowe</b>	<b>54 500 474</b>	<b>81 176 608</b>	<b>73 616 349</b>

Pozycja	F2017	F2018	F2019
1. Wobec jednostek powiązanych			
2. Wobec pozostałych jednostek	54 500 474	81 176 608	73 616 349
a) kredyty i pożyczki	31 828 241	8 628 813	6 442 464
b) kredyt restrukturyzacyjny BGK	0	72 547 795	67 173 885
c) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych			
d) inne zobowiązania finansowe			
e) inne	22 672 233	0	0
<b>III. Zobowiązania krótkoterminowe</b>	<b>69 194 993</b>	<b>36 665 076</b>	<b>36 697 222</b>
1. Wobec jednostek powiązanych	0	0	0
2. Wobec pozostałych jednostek	68 658 460	36 218 219	36 250 365
a) kredyty i pożyczki	12 538 540	2 320 317	2 253 333
b) kredyt restrukturyzacyjny BGK	0	5 373 911	5 373 911
c) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych			
d) inne zobowiązania finansowe			
d) z tytułu dostaw i usług	43 410 784	18 332 755	19 882 285
bieżące	18 248 230	18 332 755	19 882 285
wymagalne	25 162 554	0	0
g) zobowiązania wekslowe			
h) z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń i innych świadczeń	5 273 200	4 800 000	4 024 332
bieżące	5 723 200	4 800 000	4 024 332
wymagalne	0	0	0
i) z tytułu wynagrodzeń (koszty osobowe)	4 128 723	4 897 171	4 222 439
f) zaliczki otrzymane na poczet dostaw			
j) inne	3 307 213	494 065	494 065
3. Fundusze specjalne	536 533	446 857	446 857
<b>IV. Rozliczenia międzyokresowe</b>	<b>24 298 757</b>	<b>35 225 625</b>	<b>49 071 508</b>
1. Ujemne wartości firmy			
2. Inne rozliczenia międzyokresowe	24 298 757	35 225 625	49 071 508
<b>Pasywa razem</b>	<b>137 530 013</b>	<b>138 478 199</b>	<b>143 140 968</b>

źródło: opracowanie własne

**Tabela 7. Prognozowany rachunek przepływów pieniężnych na lata 2017-2019**

Pozycja	F2017	F2018	F2019
<b>Przepływy środków pieniężnych z działalności operacyjnej</b>			
<b>Zysk (strata) netto</b>	<b>-13 041 102</b>	<b>-10 522 000</b>	<b>-4 099 000</b>
<b>Korekty</b>	<b>16 128 359</b>	<b>1 760 024</b>	<b>30 544 750</b>
Amortyzacja	6 676 598	8 078 000	10 255 000
Odsetki i udziały w zyskach (dywidendy)	3 327 236	3 042 000	2 209 000
Zmiana stanu rezerw	49 268	49 267	0
Zmiana stanu zapasów	-321 007	1 550 307	196 285
Zmiana stanu należności	3 179 115	9 674 453	2 939 452

Zmiana stanu zobowiązań krótkoterminowych	7 863 159	-32 470 074	99130
Zmiana stanu rozliczeń międzyokresowych biernych	-3 520 450	10 657 051	13 845 883
Inne Korekty	-632 947	1 179 020	1 000 000
<b>Przepływy pieniężne netto z działalności operacyjnej</b>	<b>3 087 257</b>	<b>-8 761 976</b>	<b>26 445 750</b>

#### Przepływy środków pieniężnych z działalności inwestycyjnej

<b>Wpływy</b>	<b>5 750</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Wydatki</b>	<b>3 672 511</b>	<b>16 341 380</b>	<b>20 213 079</b>
Nabycie wartości niematerialnych i prawnych i rzeczowych aktywów trwałych	3 672 511	16 341 380	20 213 079
<b>Przepływy pieniężne netto z działalności inwestycyjnej</b>	<b>- 3 666 761</b>	<b>- 16 341 380</b>	<b>- 20 213 079</b>

#### Przepływy środków pieniężnych z działalności finansowej

<b>Wpływy</b>	<b>16 839 364</b>	<b>89 104 662</b>	<b>4 578 000</b>
Wpływy netto z wydania udziałów (emisji akcji) i innych instrumentów kapitałowych oraz dopłat do kapitału	6 575 568	6 514 000	2 444 000
Kredyt restrukturyzacyjny BGK i inne	5 445 000	80 608 662	0
Inne wpływy finansowe	4 818 796		
Odsetki		1 982 000	2 134 000
<b>Wydatki</b>	<b>15 690 410</b>	<b>67 379 295</b>	<b>11 970 243</b>
Spłata kredytów i pożyczek	9 544 707	33 528 762	2 253 333
Spłata kredytu restrukturyzacyjnego BGK	0	5 373 911	5 373 910
Spłata zobowiązań z instytucji parabankowych	2 873 467	23 454 622	0
Odsetki	3 272 236	5 022 000	4 343 000
<b>Przepływy pieniężne netto z działalności finansowej</b>	<b>1 148 954</b>	<b>21 725 367</b>	<b>-7 392 243</b>

<b>Przepływy pieniężne netto razem</b>	<b>569 450</b>	<b>- 3 377 989</b>	<b>-1 159 572</b>
--	----------------	--------------------	-------------------

źródło: opracowanie własne

Prognoza przepływów pieniężnych daje wyraźny sygnał, że założone działania zmierzają do stabilizacji i poprawy. Przepływy są ujemne, ale ich wartość ma tendencję spadkową, a więc sygnalizuje, że w szybkim czasie Szpital uzyska poprawę i przywróci płynność finansową.

W niniejszej korekcie, ze względu na okres jej złożenia zaprezentowano rzeczywiste dane za rok 2017, zgodne ze sprawozdaniem finansowym. Prognozy za lata 2018-2019 w dalszym ciągu uwzględniają szacunki na uprzednio przyjętych danych. Jednocześnie należy zaznaczyć, że rok 2017 był wyjątkowy pod względem rozliczeń z NFZ (13,1 mln zł wypłaconych nadlimitów), co poprawiło chwilową płynność jednostki, również nie bez znaczenia były otrzymane środki z tytułu wejścia do PSZ w kwocie 4,7 mln zł.

**Tabela 8. Prognozowane wskaźniki zyskowności na lata 2017-2019**

Wskaźniki	F2017	F2018	F2019
<b>Wskaźnik zyskowności netto</b> $\frac{\text{wynik netto} \times 100}{\text{przychody netto ze sprzedaży produktów} + \text{przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów} + \text{pozostałe przychody operacyjne} + \text{przychody finansowe}}$	-6,9%	-5,4%	-1,9%
<b>Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej</b> $\frac{\text{wynik z działalności operacyjnej} \times 100}{\text{przychody netto ze sprzedaży produktów} + \text{przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów} + \text{pozostałe przychody operacyjne}}$	-5,3%	-3,9%	-0,9%
<b>Wskaźnik zyskowności aktywów</b> $\frac{\text{wynik netto} \times 100}{\text{średni stan aktywów}}$	-9,4%	-7,6%	-2,9%

źródło: opracowanie własne

W prognozowanym okresie, w wyniku wdrożenia działań naprawczych, wskaźniki zyskowności ulegną znacznej poprawie. Wskaźniki zyskowności systematycznie rosną z roku na rok.

**Tabela 9. Prognozowane wskaźniki płynności finansowej na lata 2017-2019**

Wskaźniki	F2017	F2018	F2019
<b>Wskaźnik bieżącej płynności</b> $\frac{\text{aktywa obrotowe - należności z tyt. dostaw i usług powyżej 12 mc - rozliczenia międzyokresowe czynne}}{\text{zobowiązania krótkoterm. - zobow. krótkoterm. powyżej 12 mc + rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe}}$	0,44	0,71	0,60
<b>Wskaźnik szybkiej płynności</b> $\frac{\text{aktywa obrot. - należ. z tyt. dost. i usł. pow. 12 mc - kr. term. RMK czynne - zapasy}}{\text{zobowiązania krótkotermin. - zobow. z tyt. dostaw i usług pow. 12 mc + rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe}}$	0,39	0,66	0,55

źródło: opracowanie własne

Niski poziom wskaźnika w 2017 wynika ze zbyt niskich przychodów z NFZ w stosunku do możliwości i potrzeb Jednostki oraz utrzymującego się zadłużenia Szpitala.

Wskaźniki płynności w prognozowanym okresie ulegają poprawie. W 2018 roku Szpital planuje działania m.in. restrukturyzację zadłużenia poprzez zaciągnięcie kredytu restrukturyzacyjnego na spłatę zobowiązań w tym wymagalnych, co istotnie wpłynie na poprawę wskaźnika. W 2019 roku Jednostka utrzyma wskaźnik na akceptowalnym poziomie.



**Tabela 10. Prognozowane wskaźniki efektywności na lata 2017-2019**

Wskaźniki	F2017	F2018	F2019
<b>Wskaźnik rotacji należności</b> $\frac{\text{średni stan należności z tyt. dostaw i usług} \times 365 \text{ dni}}{\text{przychody netto ze sprzedaży produktów} + \text{przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów}}$	49	42	32
<b>Wskaźnik rotacji zobowiązań</b> $\frac{\text{średni stan zobowiązań z tyt. dostaw i usług} \times 365 \text{ dni}}{\text{przychody netto ze sprzedaży produktów} + \text{przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów}}$	78	62	36

źródło: opracowanie własne

W związku z wdrożeniem Programu Naprawczego, wskaźnik rotacji należności w okresie analizy zmniejszy się z 49 dni w 2017 r. do 32 dni w 2019 r.

Realizacja działań restrukturyzujących SPZOZ wpłynie na poprawę wskaźnika rotacji zobowiązań, w okresie analizy zmniejszy się z 78 dni w 2017 r. do 36 dni w 2019 r.

**Tabela 11. Prognozowane wskaźniki zadłużenia na lata 2017-2019**

Wskaźniki	F2017	F2018	F2019
<b>Wskaźnik zadłużenia aktywów</b> $\frac{(\text{zobowiązania długoterminowe} + \text{zobowiązania krótkoterminowe} + \text{rezerwy na zobowiązania}) \times 100}{\text{aktywa razem}}$	93%	88%	80%
<b>Wskaźnik wypłacalności</b> $\frac{(\text{zobowiązania długoterminowe} + \text{zobowiązania krótkoterminowe} + \text{rezerwy na zobowiązania})}{\text{fundusz własny}}$	-8,92	-6,60	-5,69

źródło: opracowanie własne

W prognozowanym okresie wskaźniki wypłacalności ulegają zmniejszeniu/poprawie. Jest to sygnał, że planowane działania systematycznie wpływają na poprawę sytuacji jednostki.

Poniższa tabela przedstawia punktową ocenę wskaźników ekonomiczno-finansowych określonych w Rozporządzeniu Ministra Zdrowia z dnia 12 kwietnia 2017 r. w sprawie wskaźników ekonomiczno-finansowych niezbędnych do sporządzenia analizy oraz prognozy sytuacji ekonomiczno-finansowej samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej (Dz.U. 2017 poz. 832).

**Tabela 12. Podsumowanie wyników oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej na lata 2017-2019**

Wskaźniki	F2017	F2018	F2019
<b>Wskaźniki zyskowności</b>			
Wskaźnik zyskowności netto	0	0	0
Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej	0	0	0
Wskaźnik zyskowności aktywów	0	0	0
<b>Razem wartość punktów</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Wskaźniki płynności finansowej</b>			
Wskaźnik bieżącej płynności	0	4	4
Wskaźnik szybkiej płynności	0	8	8
<b>Razem wartość punktów</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
<b>Wskaźniki efektywności</b>			
Wskaźnik rotacji należności (w dniach)	2	3	3
Wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	4	4	7
<b>Razem wartość punktów</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>10</b>
<b>Wskaźniki zadłużenia</b>			
Wskaźnik zadłużenia aktywów	0	0	3
Wskaźnik wypłacalności	0	0	0
<b>Razem wartość punktów</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Łączna wartość punktów</b>	<b>6</b>	<b>19</b>	<b>25</b>

źródło: opracowanie własne

Trudna sytuacja Szpitala w roku 2017 – pogarszająca się płynność finansowa oraz wysoki poziom zadłużenia, pomimo rozpoczętego procesu restrukturyzacji w 2016 rok (w tym między innymi zaciągnięcia kredytu na ok. 20 mln) nie rozwiązała problemów Szpitala. Sytuacja ta poprawiła chwilowo płynność Szpitala i jednocześnie wskaźniki za 2016 rok, jednak działania te nie były wystarczające. W konsekwencji zadłużenie Jednostki w 2017 roku wzrosło, a płynność spadła. Proponowane działania naprawcze w zakresie restrukturyzacji zadłużenia są niezbędne, aby Szpital wpłynął pozytywnie na swój bilans płatniczy oraz zatrzymał narastające zadłużenie.

Jak wynika z powyższej tabeli łączna wartość punktów oceny wskaźników ekonomiczno-finansowych SPZOZ określonych w Rozporządzeniu Ministra Zdrowia z dnia 12 kwietnia 2017 r. w sprawie wskaźników ekonomiczno-finansowych niezbędnych do sporządzenia analizy oraz prognozy sytuacji ekonomiczno-finansowej samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej (Dz.U. 2017 poz. 832) wzrasta z 6 pkt. w 2017 r. do 25 pkt. w 2019 r., co oznacza, że sytuacja ekonomiczno-finansowa SPZOZ, w wyniku wdrożenia Programu Naprawczego, z roku na rok będzie ulegać poprawie.

#### 4. Prezentacja planu i harmonogramu wdrożenia zdefiniowanych działań naprawczych

	Działania	Osoby odpowiedzialne za wdrożenia	Termin realizacji	Opis działań	Stan realizacji
<b>A.</b>	<b>Prace przygotowawcze</b>				
1.	Opracowanie szczegółowych założeń planu restrukturyzacji (Programu Naprawczego)	Dyrektor Naczelny Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa Z-ca Dyrektora ds. Admin-Technicznych	<b>4Q2017</b>	Na podstawie wiążącej umowy Szpitala z firmą FORMEDIS w październiku 2017 został przekazany program naprawczy wraz z audytem Szpitala.	zrealizowano
2.	Negocjowanie wartości ryczału i umów z NFZ w pozostałych obszarach na 2018 r.	Dyrektor Naczelny Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa	<b>4Q2017</b>	W związku z wejściem do sieci i zmianą formy finansowania zostały wynegocjowane kontrakty na poziomie wyższym o 4,7 mln w stosunku do poprzedniej wartości kontraktu.	zrealizowano
3.	Negocjacje z instytucjami finansowymi, w tym z BGK	Dyrektor Naczelny Główny Księgowy	<b>4Q2017-1Q2018</b>	W dniu 29.11.2017 odbyło się spotkanie w Centrali banku BGK w Warszawie, przy uczestnictwie firmy FORMEDIS oraz kancelarii restrukturyzacyjnej. W wyniku spotkania Bank poprosił o przesłanie szczegółowych danych finansowych celem oceny sytuacji ekonomicznej Szpitala i przygotowania oferty finansowania. Bank wyraził chęć aktywnego uczestniczenia w procesie restrukturyzacji.	w trakcie realizacji
4.	Konsultacje założeń planu restrukturyzacyjnego z doradcami prawnymi, restrukturyzacyjnymi i podatkowymi	Dyrektor Naczelny Radca Prawny Główny Księgowy	<b>4Q2017-1Q2018</b>	Prowadzono rozmowy z kancelarią restrukturyzacyjną, która również aktywnie uczestniczyła w spotkaniu z Bankiem. Dalsze działania zostały zawieszone do czasu określenia przez Bank konieczności skorzystania z prawa restrukturyzacyjnego przez Szpital. Na tym etapie otrzymano wycenę usługi kancelarii.	Rezygnacja z działania

	Działania	Osoby odpowiedzialne za wdrożenia	Termin realizacji	Opis działań	Stan realizacji
5.	Zatwierdzenie ostatecznej wersji szczegółowego planu restrukturyzacyjnego (Programu Naprawczego)	Dyrektor Naczelny	4Q2017	Zatwierdzenie przez Dyrektora Jednostki szczegółowych działań przedstawionych przez osoby odpowiedzialne za dany proces wdrożenia programu.	15 kwietnia 2018 r.
6.	Analiza potencjalnych źródeł pozyskania dotacji celowych na sfinansowanie niezbędnych inwestycji	Kierownik Działu Promocji i Rozwoju	1-4Q 2018/2019	Wojewódzki Szpital Specjalistyczny na bieżąco monitoruje ogłaszane konkursy umożliwiające uzyskanie dofinansowania w ramach: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Dolnośląskiego 2014-2020;</li> <li>2. Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko;</li> <li>3. Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020;</li> <li>4. Mechanizmu Finansowego EOG i Norweskiego Mechanizmu Finansowego PL 13;</li> <li>5. Szwajcarsko – Polskiego Programu Współpracy</li> </ol> Dodatkowo poszukiwane są możliwości uzyskania środków z UMWD, MZ , KGHM POLSKA MIEDŹ oraz inne.	Realizowane na bieżąco
7.	Przygotowanie i złożenie wniosków oceny inwestycji w ochronie zdrowia (IOWISZ) w zakresie planowanych w 2018 r. inwestycji	Kierownik Działu Promocji i Rozwoju <i>przy współpracy</i> Z-ca Dyrektora ds. Admin-Technicznych	1-4Q2018	Wojewódzki Szpital Specjalistyczny w Legnicy uzyskał pozytywną opinię Wojewody o celowości inwestycji polegającej na przebudowie i modernizacji bloku operacyjnego i zakupu wyposażenia w Wojewódzkim Szpitalu Specjalistycznym w Legnicy. Realizacja inwestycji jest częścią projektu partnerskiego pn. „Zapewnienie kompleksowej opieki onkologicznej na terenie województwa dolnośląskiego w celu zwiększenia dostępności do świadczeń”. Projekt uzyskał dofinansowanie ze środków EFRR Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Dolnośląskiego 2014-2020. Inwestycja zgodnie z założeniami zostanie zrealizowana w 2018 roku.	przygotowanie do realizacji
8.	Opracowanie planu i organizacja pracy w celu wykorzystania posiadanego potencjału SPZOZ w zakresie usług świadczonych na zewnątrz, w tym w szczególności intensyfikacja działań służących	Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa  Kierownik Działu Organizacyjnego	4Q2017-1Q2018	W pierwszej kolejności dokonanie analizy ofert konkurencji w obrębie cennika oraz dostępności usług. Zbadanie możliwości wprowadzenia oferty usługi pakietowej (np: pakiet cukrzyca) , zwiększenie działań marketingowych mających na celu edukację okolicznych mieszkańców w celu zwiększenia liczby odbiorców potencjalnych usług	w trakcie realizacji

	Działania	Osoby odpowiedzialne za wdrożenia	Termin realizacji	Opis działań	Stan realizacji
	zwiększeniu przychodów Zakładów Diagnostyki Laboratoryjnej i Mikrobiologicznej, Medycyny Pracy, Działu Centralnej Sterylizacji	Kierownik Działu Promocji Rozwoju		świadczonych przez Szpital.	
9.	Analiza poziomu stosowanych przez SPZOS stawek najmu powierzchni szpitalnych najmowanych podmiotom zewnętrznym. Renegocjacje umów.	Główny Księgowy  Z-ca Dyrektora ds. Administracyjno-Technicznych  Kierownik Działu Organizacyjnego	4Q2017	Dążenie do wzrostu stawek najmu powierzchni szpitalnych najmowanych podmiotom zewnętrznym.	Realizowane na bieżąco
10.	Prace organizacyjne w celu likwidacji Oddziału Dermatologicznego	Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa Kierownik Kadr	4Q2017-1Q2018	Ze względu na brak możliwości zbilansowania oddziału, podjęto działania w kierunku likwidacji oddziału przy jednoczesnym zachowaniu bieżącej/dziennej obsługi pacjentów w istniejącej Poradni. Dostosowanie Poradni do obsługi pacjentów oddziałowych w trybie dziennym oraz leczenie w ramach Oddziału Chorób Wewnętrznych.	zrealizowano
11.	Analiza i ograniczenie planu inwestycyjnego do niezbędnego minimum	Dyrektor Naczelny Z-ca Dyrektora ds. Administracyjno-Technicznych Główny Księgowy	4Q2017	Ograniczenie inwestycji jedynie do wysokości zewnętrznego finansowania. Założenie inwestycji tylko i wyłącznie w zakresie wymaganym przez przepisy prawa lub zapewnienia bezpieczeństwa.	w trakcie realizacji
12.	Opracowanie zmian struktury organizacyjnej SPZOS	Dyrektor Naczelny Kierownik Działu Organizacyjnego	4Q2017-4Q2018	Zbadanie struktury organizacyjnej, korekta regulaminu organizacyjnego pod kątem funkcji procesowych. Przeprowadzenie szczegółowej analizy i dokonanie korekt schematu organizacyjnego Szpitala w	w trakcie realizacji

	Działania	Osoby odpowiedzialne za wdrożenia	Termin realizacji	Opis działań	Stan realizacji
		Kierownik Kadr		zakresie obszarów odpowiedzialności.	
13.	Kontynuacja działań optymalizacji zasad zarządzania zapasami	Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa Główny Księgowy Kierownik Działu Zamówień Publicznych	4Q2017- 2Q2018	Planowane utrzymanie zapasu do 7 dni. Przeprowadzono inwentaryzację apteczek oddziałowych w celu urealnienia stanów.	w trakcie realizacji
14.	Opracowanie zasad systemu planowania na poziomie poszczególnych komórek organizacyjnych	Specjalista ds. Budżetowania	4Q2017	Opracowano instrukcje budżetową, która reguluje: - Przygotowanie budżetu i zadań budżetowych - Planowanie budżetu sprzedaży - Planowanie budżetu kosztów - Planowania parametrów ekonomicznych w zadaniach budżetowych -Opracowanie zadań budżetowych dla komórek organizacyjnych	w trakcie wdrażania
15.	Opracowanie zasad powiązania istniejącego w SPZOZ systemu wynagradzania lekarzy i pielęgniarek (pracujących zarówno na podstawie umów o pracę, jaki i na kontraktach) z realizacją comiesięcznego planu finansowego	Specjalista ds. Budżetowania	4Q2017- 1Q2018	Wydano instrukcje "Budżetowanie komórek organizacyjnych" do powołania asystentów budżetowych, którzy w zakresie obowiązków otrzymują dodatkowe kompetencje i odpowiedzialność za realizację budżetu. Ich rolą jest koordynacja i nadzór nad właściwym przebiegiem planowania budżetowego w celu postulowania osiągniętych wyników, które będą podstawą do przyznawania premii motywacyjnej.	w trakcie wdrażania

	Działania	Osoby odpowiedzialne za wdrożenia	Termin realizacji	Opis działań	Stan realizacji
16.	Opracowanie skutecznych mechanizmów zarządzania kosztami na wszystkich szczeblach zarządzania	Specjalista ds. Budżetowania	4Q2017-1Q2018	Powołany w instrukcji budżetowania koordynator ds. budżetowania kontroluje i koordynuje cały proces budżetowania. Koordynator sporządza i udostępnia kierownikom ośrodków budżetowych drogą elektroniczną, okresowe sprawozdania z wykonania budżetu, w których wskazuje odchylenia od planu. W przypadku powstania istotnych i negatywnych odchyleń w realizacji zadań, osoba odpowiedzialna jest zobowiązana do złożenia pisemnego lub ustnego wyjaśnienia Głównemu Księgowemu lub Koordynatorowi ds. budżetowych.	Realizowane na bieżąco

<b>B. Restrukturyzacja obszaru przychodowego</b>					
1.	Zmiany w obrębie: Oddziału Neonatologicznym i OAiT	Dyrektor Naczelny Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa	1-4Q2018	<p>Wzrost nielimitowanych świadczeń realizowanych w ramach Oddziału Neonatologicznym (+20%) wynikający z zakładanego w Programie Naprawczym powiększenia tego oddziału do 60 stanowisk (+8)</p> <p>Wzrost nielimitowanych świadczeń realizowanych w ramach OAiT (+20%), wynikający z zakładanego w Programie Naprawczym powiększenia oddziału do 12 stanowisk (+2)</p>	działanie zawieszono, obecnie OAiT rozliczany jest w ramach ryczału
2.	Oddział Rehabilitacji Kardiologicznej	Dyrektor Naczelny Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa	2Q2018	<p>Oddział rehabilitacji kardiologicznej – zadania:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. rehabilitacja kardiologiczna w ramach opieki kompleksowej po zawale serca realizowaną w warunkach stacjonarnych.</li> <li>2. rehabilitacja kardiologiczna pozostałych pacjentów.</li> <li>3. Rehabilitacja kardiologiczna z chorobami współistniejącymi – usprawnianie przez 6 dni w tygodniu. – do 5 tygodni bez przerwy. W przypadku uzasadnionym względami medycznymi i koniecznością osiągnięcia celu leczniczego czas trwania rehabilitacji może zostać przedłużony decyzją lekarza prowadzącego za pisemną zgodą dyrektora właściwego</li> </ol>	w trakcie realizacji

	Działania	Osoby odpowiedzialne za wdrożenia	Termin realizacji	Opis działań	Stan realizacji
				oddziału wojewódzkiego Narodowego Funduszu Zdrowia.  Planowany wzrost przychodów na poziomie + <b>0,85 mln zł</b>	
3.	Wzrost wartości przychodów z tytułu wejścia do PSZ	Dyrektor Naczelny - Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa	<b>4Q2017, 2018</b>	Wzrost finansowania w 4Q2017 o + <b>4,7 mln zł</b> , Planowany wzrost przychodów z tytułu PSZ na poziomie + <b>18,9 mln zł</b>	zrealizowano w 2017 r. w trakcie realizacji 2018
4.	Wzrost wartości ryczałtu i umów z NFZ w związku zakładanym wzrostem poziomu finansowania ochrony zdrowia określonym w rządowym projekcie nowelizacji ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej	Dyrektor Naczelny Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa	<b>1Q2019</b>	<b>+ 13,7 mln zł</b>	W trakcie realizacji
5.	Wzrost przychodów z tytułu usług świadczonych na zewnątrz, w tym w szczególności: zwiększeniu przychodów Zakładów Diagnostyki Laboratoryjnej i Mikrobiologicznej, Medycyny Pracy, Działu Centralnej Sterylizacji	Dyrektor Naczelny Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa	<b>od 3Q2018 do 4Q2019</b>	W okresie 3Q2018 do 1Q2019 przewidywany wzrost + <b>0,9 mln zł</b> 2Q2019 do 4Q2019 przewidywany wzrost + <b>1,1 mln zł</b>	Realizowane na bieżąco
6.	Wzrostu przychodów ze sprzedaży usług niemedycznych	Dyrektor Naczelny Z-ca Dyrektora ds. Administracyjno-Technicznych	<b>od 3Q2018 do 4Q2019</b>	W okresie 3Q2018 do 1Q2019 przewidywany wzrost + <b>0,1 mln zł</b> , 2Q2019 do 4Q2019 przewidywany wzrost + <b>0,2 mln zł</b>	W trakcie realizacji



	Działania	Osoby odpowiedzialne za wdrożenia	Termin realizacji	Opis działań	Stan realizacji
<b>C.</b>	<b>Restrukturyzacja obszaru kosztowego</b>				
1.	Likwidacja Oddziału Dermatologicznego	Dyrektor Naczelny Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa Kierownik Kadr	<b>do 1Q2018</b>	Likwidacja Oddziału to rezygnacja z kontraktu przy jednoczesnym zaprzestaniu generowania kosztów	zrealizowano
2.	Ograniczenie dalszych inwestycji do niezbędnego minimum	Dyrektor Naczelny Z-ca Dyrektora ds. Administracyjno- Technicznych Główny Księgowy	<b>2018-2019</b>	Ograniczenie inwestycji jedynie do finansowanych ze środków zewnętrznych	w trakcie realizacji
3.	<p>Redukcja kosztów osobowych:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>zamrożenie stawek wynagrodzeń w 2018 roku na aktualnym poziomie, poza wzrostem kosztów wynagrodzenia będących konsekwencją wejścia w życie Ustawy z dnia 8 czerwca 2017 r. o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego pracowników wykonujących zawody medyczne zatrudnionych w podmiotach leczniczych,</li> </ul>	<p>Dyrektor Naczelny Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa Z-ca Dyrektora ds. Administracyjno- Technicznych Naczelna Pielęgniarka Główny Księgowy</p>	<b>2018</b>	<b>- 1,9 mln zł za 2018</b>	

	Działania	Osoby odpowiedzialne za wdrożenia	Termin realizacji	Opis działań		Stan realizacji
4.	<p>Redukcja kosztów osobowych:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>redukcja pracowniczych godzin nadliczbowych (o 75% w stosunku do 2017 r.)</li> </ul>	<p>Dyrektor Naczelny Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa Z-ca Dyrektora ds. Administracyjno-Technicznych Naczelna Pielęgniarka Główny Księgowy Kierownik Kadr</p>	1Q2018	Zgodnie z zarządzeniem wydanym przez Dyrektora Jednostki za prace w godzinach nadliczbowych przysługuje dzień wolny.		W trakcie realizacji
5.	<p>Redukcja kosztów zużycia materiałów i energii:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>zastosowanie szaf lekowych na oddziałach, pozwalających na monitorowanie pobierania leków i materiałów,</li> <li>substytucja stosowanych do tej pory leków na tańsze odpowiedniki i/lub preparaty biopodobne,</li> <li>zmiana polityki SPZOZ w zakresie zarządzania zapasami (stan zapasów na 7 dni a nie na 10 dni, jak to jest aktualnie),</li> <li>termoizolacja budynków szpitalnych, pozwoli na redukcję kosztów ogrzewania</li> </ul>	<p>Dyrektor Naczelny Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa Z-ca Dyrektora ds. Administracyjno-Technicznych Główny Księgowy</p>		<p>redukcja na poziomie -2,3% co daje - 1,2 mln zł redukcja w okresie 3Q2018 do 1Q2019</p>	<p>redukcja na poziomie -2,4% co daje -1,6 mln zł redukcja w okresie 2Q2019 do 4Q2019</p>	W trakcie realizacji

	Działania	Osoby odpowiedzialne za wdrożenia	Termin realizacji	Opis działań		Stan realizacji
6.	<p>redukcja kosztów usług obcych:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>racjonalizacji wydatków ponoszonych na zakup procedur medycznych i ewentualne podjęcie decyzji o przywrócenie funkcjonowania medycznych komórek pomocniczych w ramach struktury SPZOZ</li> </ul>	Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa		redukcja na poziomie -1,8% co daje <b>-0,6 mln zł</b> w okresie 3Q2018 do 1Q2019	redukcja na poziomie -1,8% co daje <b>-1,2 mln zł</b> w okresie 2Q2019 do 4Q2019	

<b>D. Restrukturyzacja obszaru organizacyjno-operacyjnego</b>						
1.	Aktualizowanie w SPZOZ optymalnych zasad zarządzania zapasami	<p>Dyrektor Naczelny Główny Księgowy Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa Naczelna Pielęgniarka</p>	<b>4Q2017-1Q2018</b>	Dokonano inwentaryzacji apteczek oddziałowych w celu urealnienia stanów, wprowadzenie limitów finansowych powiązanych z budżetowaniem. Personalizacja leków i wyrobów medycznych wysokokosztowych (wydawanie na konkretnego pacjenta).		w trakcie realizacji
2.	Wdrożenie w SPZOZ systemu planowania na poziomie poszczególnych komórek organizacyjnych	<p>Dyrektor Naczelny Główny Księgowy Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa Z-ca Dyrektora ds. Administracyjno-Technicznych Naczelna Pielęgniarka</p>	<b>4Q2017-1Q2018</b>	Wprowadzenie limitów finansowych dla poszczególnych komórek organizacyjnych		w trakcie realizacji
3.	Powiązanie istniejącego w SPZOZ systemu wynagradzania lekarzy i	<p>Dyrektor Naczelny Naczelna Pielęgniarka</p>	<b>4Q2017-1Q2018</b>	Ustanowienie audytorów budżetowych i przekazanie wysokości budżetów w celu rozliczania w późniejszym okresie realizacji zgodnej z		w trakcie realizacji

	Działania	Osoby odpowiedzialne za wdrożenia	Termin realizacji	Opis działań	Stan realizacji
	pielęgniarek (pracujących zarówno na podstawie umów o pracę, jaki i na kontraktach) z realizacją comiesięcznego planu finansowego;	Specjalista ds. Budżetowania		planem finansowym. Wprowadzenie premii motywacyjnej za wynik.	
4.	Wdrożenie w SPZOZ skutecznych mechanizmów zarządzania kosztami na wszystkich szczeblach zarządzania. – usprawnienie systemu controllingowego	Dyrektor Naczelny	4Q2017-1Q2018	Wprowadzenie comiesięcznych raportów z realizacji budżetu na poszczególnych komórkach organizacyjnych. Szybka reakcja na pojawiające się odchylenia od planu. Wprowadzenie odpowiedzialności za realizację.	Realizowane na bieżąco

<b>E.</b>	<b>Restrukturyzacja pozostałego po redukcji zadłużenia wymagalnego - kredyt restrukturyzacyjny</b>				
1.	Uzyskanie kredytu restrukturyzacyjnego	Dyrektor Naczelny Główny Księgowy	2018	Złożenie wniosku o kredyt restrukturyzacyjny Podpisanie umowy na kredyt restrukturyzacyjny Spłata zobowiązań wymagalnych wobec aktualnych wierzycieli	W trakcie realizacji
2.	Korzyści finansowe (redukcja kosztów finansowych)			Szacowane korzyści finansowe w kwocie - <b>0,8 mln</b> zł za 2018	Szacowane korzyści finansowe w kwocie - <b>0,2 mln</b> zł za 2019

---

## Podsumowanie i wnioski.

Szpital cały czas podejmuje kroki naprawcze na wielu płaszczyznach swojej działalności, które dotyczą:

- + restrukturyzacji zadłużenia,
- + obszaru inwestycyjnego,
- + obszaru kosztowego,
- + obszaru organizacyjno-operacyjnego,
- + obszaru przychodowego.

**Proces restrukturyzacji zadłużenia** SPZOZ ma doprowadzić do:

- + redukcji wymagalnych zobowiązań SPZOZ co pozwoli na utrzymanie dobrych relacji z wierzycielami i zabezpieczenie ciągłości dostaw i usług,
- + Szpital uzyskuje „lżejsze” raty i możliwość dysponowania większą ilością środków na pokrycie bieżącej działalności,
- + refinansowanie dotychczasowych zobowiązań z tytułu kredytów i pożyczek, a także cesji i subrogacji na nowych warunkach umożliwi zmianę harmonogramu spłat. Szpital po obniżeniu wysokości obecnych rat zobowiązań uzyska ok.16 mln zł wolnych środków w okresie 2018-2023, dzięki czemu osiągnie płynność i będzie miał możliwość regulowania zobowiązań na bieżąco.
- + Uregulowanie zobowiązań cywilnoprawnych ograniczy przyrost zadłużenia z tytułu kosztów obsługi długu w postaci odsetek. Średniorocznie Szpital zaoszczędzi odsetki w kwocie ok. 1,8 mln zł,
- + Szacowana wartość przychodów finansowych to ok. 800 000,- zł (wartość umorzonych odsetek), co stanowi 44,5% zadłużenia odsetkowego.

**W obszarze inwestycyjnym** poziom inwestycji przyjętych w Programie Naprawczym został ograniczony do niezbędnego minimum, przy wsparciu finansowym ze środków budżetu województwa dolnośląskiego oraz środków unijnych. Szpital nie może całkowicie zrezygnować z zaangażowania środków w ten obszar ze względu na konieczność dostosowywania budynków użytkowanych do wymagań prawnych tym w szczególności Sanepidu, ppoż itp

Działania te, mają wpływ na:

- + poprawę jakości i bezpieczeństwa obsługi pacjenta,
- + podniesienie standardów świadczonych usług,
- + zachowanie źródła przychodów,
- + wzrost innowacyjności,
- + optymalizację funkcjonowania całej Jednostki.

---

**W obszarze kosztowym** Szpital cały czas dokonuje analiz i optymalizacji kosztów na płaszczyźnie medycznej jak i administracyjnej. Podjęto działania mające na celu zahamowanie tendencji wzrostowej oraz wykluczenie obszarów nierentownych poprzez:

- + likwidację Oddziału Dermatologicznego,
- + redukcję kosztów w obszarze osobowym poprzez zamrożenie stawek wynagrodzeń jak i optymalizacji, i zmian w obszarze działalności medycznej,
- + redukcję kosztów zużycia materiałów i energii,
- + redukcję pracowniczych godzin nadliczbowych.

**W obszarze organizacyjno-operacyjnym** w celu wyeliminowania niekorzystnych zjawisk podjęto działania naprawcze mające na celu poprawę struktury organizacyjnej SPZOZ. Wprowadzono szereg działań usprawniających poprzez:

- + optymalizację zasad zarządzania zapasami,
- + usprawnienie systemu planowania przez komórkę budżetową mającą na celu zaplanowanie jak i weryfikację miejsca i źródeł powstawania kosztów,
- + usprawnienie mechanizmów controllingowych dostarczających informacji zarządczych dla poszczególnych szczebli struktury zarządzania.
- + usprawnienie narzędzi zarządzania Szpitalem, poprzez analizę benchmarkingową polegającą na porównywaniu procesów i praktyk stosowanych przez **Jednostkę** ze stosowanymi w przedsiębiorstwach uważanych za najlepsze w analizowanej dziedzinie.

**W obszarze przychodowym** Jednostka jest uzależniona w głównym stopniu od płatnika (NFZ), jednakże poprzez wykonywanie coraz większej ilości usług pozwala to szpitalowi na realizację założonej wartości ryczałtu, dzięki czemu daje możliwość negocjacji, co do wzrostu poziomu finansowania. Dodatkowym aspektem jest wykorzystanie posiadanego potencjału w zakresie usług świadczonych na zewnątrz, w szczególności zwiększenie przychodów Zakładów Diagnostyki Laboratoryjnej i Mikrobiologicznej, jak również Medycyny Pracy i Działu Centralnej Sterylizacji. Ponadto pozyskiwanie dochodów z działalności pozastatutowej poprzez renegocjacje stawek najmu powierzchni szpitalnych najmowanych podmiotom zewnętrznym.

Niniejszy dokument pt. Program Naprawczy Wojewódzkiego Szpitala Specjalistycznego w Legnicy - korekta IV w związku z wprowadzeniem zasadniczych zmian zastępuje w całości dotychczas złożone opracowania w tym zakresie.