

**SAMODZIELNY PUBLICZNY
ZESPÓŁ OPIEKI ZDROWOTNEJ NR 1
W RZESZOWIE**

PROGRAM RESTRUKTURYZACJI

Rzeszów , czerwiec 2005

Spis treści

Wstęp	3
I .Opis i charakterystyka Zakładu.....	5
1.Charakterystyka Zakładu.....	5
1.1 Analiza otoczenia.....	5
1.2 Powstanie i rodzaj działalności.....	6
II. Analiza przyczyn istniejącej sytuacji ekonomiczno- finansowej Zakładu.....	14.
1. Szczegółowy opis sytuacji ekon-finansowej Zakładu.....	16
2. Indywidualna analiza ośrodków kosztów.....	31
3. Zatrudnienie i system wynagrodzeń.....	52
4. Funkcjonowanie marketingu.....	57
5. Funkcjonowanie organizacji i zarządzania	59
6. Analiza strategiczna.....	59
III . Określenie działań zmierzących do poprawy sytuacji ekonomicznej Zakładu.....	61
1. Założenia i uwarunkowania restrukturyzacji.....	61
2. Dotychczasowe działania restrukturyzacyjne.....	62
3. Program restrukturyzacji.....	63
3.1 Sprecyzowanie misji i strategii firmy.....	63
3.2 Strategia operacyjna.....	65
3.3 Redukcja kosztów.....	66
3.4 Działania zmierzające do zwiększenia przychodów	69
3.5 Zarządzanie personelem.....	72
3.6 Marketing.....	75
3.7 Organizacja i zarządzanie	78
3.8 Harmonogram wdrożenia zmian.....	79
IV. Określenie sytuacji ekonomicznej Zakładu po restrukturyzacji.....	81
1. Projekcja ekonomiczno- finansowa na lata 2005- 2015.....	81
2. Analiza bilansu i rachunku zysków i strat	93
3. Analiza wskaźnikowa.....	99
V. Określenie źródeł uzyskania środków finansowych na restrukturyzację finansową.....	.104.
Podsumowanie i Wnioski	104

WSTĘP

Ustawa o zakładach opieki zdrowotnej z dnia 30 sierpnia 1991 r. (Dz. U. Nr 91 poz. 408), z późniejszymi zmianami, definiuje pojęcie Zakładu Opieki Zdrowotnej, formę prawną i organizacyjną, gospodarkę finansową oraz precyzuje zadania. Określa że zakład opieki zdrowotnej to wyodrębniony organizacyjnie zespół osób i środków majątkowych utworzony i utrzymywany w celu **udzielania świadczeń zdrowotnych i promocji zdrowia**.

Ustawodawca ustalił podział zakładów na:

- publiczne, których organem założycielskim są : minister, wojewoda, jednostka samorządu terytorialnego;
- niepubliczne, utworzone przez kościoły lub związki wyznaniowe, pracodawców, fundacje, związki zawodowe, samorządy zawodowe lub stowarzyszenia, inne krajowe lub zagraniczne osoby prawne lub fizyczne oraz spółki nie posiadające osobowości prawnej.

Ważnym elementem ustawy o zakładach opieki zdrowotnej jest rozdział określający zasady gospodarki finansowej publicznych zakładów opieki zdrowotnej. **Publiczny** zakład opieki zdrowotnej gospodaruje częścią mienia państwowego lub komunalnego, przekazanymi nieodpłatnie nieruchomościami i majątkiem skarbu państwa oraz majątkiem własnym. **Samodzielny publiczny** zakład opieki zdrowotnej może pozyskiwać środki finansowe z następujących źródeł:

- odpłatnych świadczeń zdrowotnych;
- realizacji zadań i programów zdrowotnych;
- wydzielonej działalności gospodarczej;
- darowizn, zapisów, spadków, ofiarności publicznej;
- dotacji budżetowych na realizację zadań w zakresie profilaktyki, inwestycji (w tym zakup wysoko specjalistycznej aparatury i sprzętu medycznego).

Dotacje przyznaje organ, który utworzył samodzielny publiczny zakład opieki zdrowotnej. Wartość wydzielonego zakładowi mienia państwowego lub komunalnego określa fundusz założycielski. Fundusz Zakładu stanowi wartość zakładu po odliczeniu funduszu założycielskiego. Ulegać on może zwiększeniu z tytułu przekazanych dotacji z budżetu państwa na inwestycje i zakup wysoko specjalistycznego sprzętu i aparatury medycznej, dotacji z budżetu jednostek samorządu terytorialnego na cele rozwojowe oraz dary mające charakter majątku trwałego lub przeznaczone na cele rozwojowe. Fundusz samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej zwiększa się o zyski bilansowe, dotacje budżetowe, kwoty zwiększające wartość majątku trwałego.

Zakład decyduje o podziale wypracowanego zysku i jednocześnie we własnym zakresie pokrywa ujemny wynik finansowy. Jeżeli wynik finansowy nie może być pokryty z funduszu

założycielskiego, organ założycielski może podjąć uchwałę o jego likwidacji. Jednak ujemny wynik finansowy nie może być podstawą zaprzestania działalności zakładu, jeżeli dalsze jego istnienie uzasadnione jest celami i zadaniami, do których realizacji został utworzony, a których nie może przejąć inny zakład w sposób zapewniający nieprzerwane sprawowanie opieki zdrowotnej nad ludnością. Zakład opieki zdrowotnej wraz z uzyskaniem statusu samodzielności uzyskuje możliwość gromadzenia środków finansowych oraz osiągania i dysponowania nadwyżką finansową. Mimo, iż zakład opieki zdrowotnej nie jest jednostką powołaną do generowania zysku i nie jest to jego celem strategicznym, wydaje się uzasadnione dążenie jednostek samodzielnych do uzyskania dodatniego wyniku finansowego i rozdysponowania tej nadwyżki finansowej.

Rosnące zapotrzebowanie na opiekę zdrowotną, przy ograniczonych możliwościach finansowych, wysokie koszty usług zdrowotnych oraz brak instrumentów do bardziej skutecznego i efektywnego wykorzystania środków budżetowych, doprowadziły do kryzysu w ochronie zdrowia. Przejawia się on w dużym zadłużeniu większości zakładów opieki zdrowotnej, oraz dużych rozbieżnościach między oczekiwaniami obywateli a możliwościami systemu. Poprawy funkcjonowania opieki zdrowotnej upatruje się w uruchomieniu mechanizmów rynkowych realizujących wykorzystanie środków finansowych i dostępności do świadczeń medycznych.. Wprowadzenie nowego modelu finansowania opieki zdrowotnej, oddzielenie płatnika od świadczeniodawcy, odejście od finansowania podmiotowego na rzecz finansowania przedmiotowego, wymuszały systematycznie od 1999 roku nową filozofię działania publicznych zakładów opieki zdrowotnej.

Do zarządzania zakładem opieki zdrowotnej niezbędna jest ocena efektywności zakładu jako całości jak też jego poszczególnych komórek organizacyjnych.

Istotnym faktem dla wymagających pilnej restrukturyzacji ZOZ, w tym także SP ZOZ Nr 1 w Rzeszowie, było pojawienie się Ustawy z dnia 15 kwietnia 2005 r o pomocy publicznej i restrukturyzacji zakładów opieki zdrowotnej.

Postawione w tym akcie prawnym wymogi proceduralno- merytoryczne, możliwości finansowania restrukturyzacji, oraz potrzeba dokonania dogłębnej analizy wielowątkowej Zakładu, pozwolić powinny na dostosowanie się tej jednostki usługowej służby zdrowia, tak do wymogów rynku, jak i spełnianie poprawnie swoich statutowych funkcji.

I. Opis i charakterystyka Zakładu

1. Charakterystyka Zakładu.

1.1 Analiza otoczenia

Podstawowe dane statystyczne o sytuacji demograficznej na terenie miasta przedstawia poniższa tabela

Tabela nr 1 Wybrane dane statystyczne o sytuacji demograficznej na terenie miasta Rzeszowa

Wyszczególnienie	Województwo podkarpackie		m. Rzeszów	
	1999/2004 w liczbach bezwzględnych	1999/2004 wskaźnik na 1000 ludności	1999/2004 w liczbach bezwzględnych	1999/2004 wskaźnik na 1000 ludności
Urodzenia żywe	23882	11,18	1305	8,05
	20533	9,74	1387	9,06
Zgony	18476	8,65	983	6,06
	17965	8,52	1136	7,42
Przyrost naturalny	5406	2,53	322	2,10
	2568	1,22	251	1,64
Zgony niemowląt	128	8,07	11	6,80
	148	7,21	21	15,14

Źródło: Biuletyn Statystyczny, Ochrona Zdrowia w województwie podkarpackim, Rzeszów 1999/2004

Zatrudnienie personelu medycznego na terenie m. Rzeszowa w odniesieniu do zatrudnienia w województwie podkarpackim kształtuje się następująco:

Tabela nr 2 Zatrudnienie wybranego personelu medycznego według stanu na 31.12.1999 r i 31.12.2004r.

	Województwo podkarpackie		m. Rzeszów	
	liczby bezwzględne 1999/2004	na 10 tys. ludności 1999/2004	liczby bezwzględne 1999/2004	na 10 tys. ludności 1999/2004
Lekarze (ogółem)	3764	17,7	849	25,7
	1899	18,5	943	28,6
Lekarze stomatolodzy	693	3,3	109	3,6
	655	3,1	121	3,7
Farmaceuci (bez zatrudnienia w aptekach prywatnych)	278	1,3	24	0,8
	94	0,4	25	0,8
Analitycy medyczni	97	0,5	33	1,0
	120	0,6	36	1,1
Psycholodzy	101	0,5	43	1,3
	123	0,6	43	1,3

Pielęgniarki (ogółem)	10912	51,3	1776	56,0
	10187	48,4	1869	56,7
Położne	1577	7,4	367	11,5
	1520	7,2	386	11,7

Źródło: Biuletyn Statystyczny, Ochrona Zdrowia w województwie podkarpackim, Rzeszów 1999/2004

1.2 Powstanie i rodzaj działalności SP Zespołu Opieki Zdrowotnej Nr 1 w Rzeszowie

Zespół Opieki Zdrowotnej Nr 1 w Rzeszowie jest samodzielnym publicznym zakładem opieki zdrowotnej działającym na podstawie :

1. Ustawy z dnia 30 sierpnia 1991 r o zakładach opieki zdrowotnej (Dz. U. Nr 91 poz. 408 z późniejszymi zmianami);
2. Porozumienia Wojewody Rzeszowskiego i Prezydenta Miasta Rzeszowa z dnia 25 października 1993 r ;
3. Uchwały Nr XXXIX Rady Miasta Rzeszowa z dnia 25 czerwca 1996 r w sprawie zmiany formy prowadzenia Zespołu Opieki Zdrowotnej Nr 1 w Rzeszowie;
4. Statutu SP ZOZ Nr 1 zatwierdzonego Uchwałą Rady Miasta Nr XIX /146/99 z dnia 13.07.1999r z późniejszymi zmianami;
5. Regulaminu Porządkowego zatwierdzonego Uchwałą Nr 13 Rady Społecznej SP ZOZ Nr 1 w Rzeszowie z dnia 16.10.2003r.

Organem tworzącym jest Gmina Miasto Rzeszów natomiast nadzorującym działalność SP ZOZ Nr 1 w Rzeszowie jest Prezydent Miasta Rzeszowa .

SP ZOZ Nr 1 prowadzi działalność w zakresie lecznictwa zamkniętego, lecznictwa otwartego, specjalistycznej opieki zdrowotnej, pomocy doraźnej, rehabilitacji leczniczej(w tym dla dzieci niepełnosprawnych) podstawowej opieki zdrowotnej, zabezpieczenia higieny szkolnej oraz usług opiekuńczo-leczniczych.

W skład Samodzielnego Publicznego Zespołu Opieki Zdrowotnej Nr 1 w Rzeszowie, według obowiązującego Regulaminu Porządkowego wchodzi:

I. Szpital Miejski im. Jana Pawła II przy ul. Rycerskiej w Rzeszowie , w składzie którego działają:

- Oddział Kardiologiczny z pododdziałem Chorób Wewnętrznych ;
- Oddział Chirurgii Ogólnej i Naczyniowej ;
- Oddział Chirurgii Urazowo- Ortopedycznej;
- Oddział Ginekologiczno- Położniczy;
- Oddział Neonatologiczny;

- Oddział Pediatryczno- Pulmonologiczny z Pododdziałem Obserwacyjno –Zakaźnym;
- Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii;

W ramach szpitala działa także :

- **Izba Przyjęć** , w skład której wchodzi ambulatoria: Ogólne , Chirurgiczne , Ortopedyczne, Pediatryczne, Ginekologiczno-Położnicze i Opieki Całodobowej;
- **Blok Operacyjny** , z salami operacyjnymi : Oddziału Chirurgii Ogólnej , Oddziału Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej, Oddziału Ginekologiczno- Położniczego:
- **Apteka Zakładowa,**
- **Centralna Sterylizacja**
- **Bank Krwi .**
- **Ośrodki Usługowe Niemedyczne (kuchnia ,pralnia, kotłownia, tlenownia).**

II. Zespół Ambulatoryjnej Opieki Specjalistycznej w skład którego wchodzi:

1. Przychodnia Specjalistyczna Nr 1 przy ul. Hetmańskiej w Rzeszowie, w składzie której działają:

- Poradnia Diabetologiczna z rejestracją;
- Poradnia Endokrynologiczna;
- Poradnia Kardiologiczna z rejestracją;
- Poradnia Dermatologiczna;
- Poradnia Genetyczna;
- Poradnia Neurologiczna z rejestracją;
- Poradnia Reumatologiczna z rejestracją;
- Poradnia Ginekologiczno- Położnicza;
- Poradnia Chirurgiczna
- Poradnia Okulistyczna;
- Poradnia Laryngologiczna;
- Poradnia Urologiczna;
- Poradnia Zdrowia Psychicznego z rejestracją;
- Poradnia Psychologiczna;
- Poradnia Psychoterapii.
- Rejestracja

2. Przychodnia Specjalistyczna Nr 2 przy ul. Lubelskiej w Rzeszowie, w składzie której działają:

- Poradnia Gastroenterologiczna;
- Poradnia Kardiologiczna z rejestracją;
- Poradnia Kardiologii Dzieci z rejestracją;
- Poradnia Dermatologiczna z rejestracją;
- Poradnia Neurologiczna;
- Poradnia Leczenia Bólu;
- Poradnia Pulmonologiczna z rejestracją;
- Poradnia Chirurgiczna;
- Poradnia Chirurgii Dziecięcej;
- Poradnia Chirurgii Urazowo- Ortopedycznej;
- Poradnia Okulistyczna;
- Poradnia Laryngologiczna;
- Poradnia Reumatologiczna z rejestracją;
- Rejestracja

3. Przychodnia Specjalistyczna Nr 3 przy ul. Hoffmanowej w Rzeszowie, w składzie której działają:

- Poradnia Dermatologiczna;
- Poradnia Neurologiczna;
- Poradnia Chirurgiczna;
- Poradnia Chirurgii Urazowo- Ortopedyczna Dzieci ;
- Poradnia Wad Postawy z rejestracją;
- Poradnia Preluksacyjna;
- Poradnia Okulistyczna;
- Poradnia Laryngologiczna;
- Poradnia Rehabilitacyjna
- Ortopedyczna;
- Poradnia Neurologii Dzieci;
- Poradnia Ginekologiczno- Położnicza;
- Sterylizacja ;
- Rejestracja.

4. Poradnie przy ulicy Rycerskiej w Rzeszowie :

- Poradnia Chirurgii Ogólnej;
- Poradnia Chirurgii Naczyniowej;
- Poradnia Patologii Noworodka;
- Pracownia Gastroenterologiczna.

5. Poradnie przy ulicy Starzyńskiego w Rzeszowie :

- Poradnia Zaburzeń Rozwoju Somatycznego Dzieci;
- Poradnia Zdrowia Psychicznego Dzieci;
- Poradnia Autyzmu Dzieci

6. **Przychodnia Medycyny Pracy,** w skład której wchodzi :

- Poradnia Medycyny Pracy;
- Poradnia Psychotechniczna.

7. **Zespół Rehabilitacyjny** , w skład którego wchodzi :

- a. Pracownia Fizykoterapii w Szpitalu Miejskim w Rzeszowie;
- b. Pracownia Masażu Leczniczego w Szpitalu Miejskim w Rzeszowie;
- c. Pracownia Kinezyterapii w Szpitalu Miejskim w Rzeszowie;
- d. Pracownia Fizykoterapii w Przychodni Specjalistycznej Nr 1;
- e. Pracownia Masażu Leczniczego w Przychodni Specjalistycznej Nr 1;
- f. Pracownia Kinezyterapii w Przychodni Specjalistycznej Nr 1;
- g. Pracownia Fizykoterapii w Przychodni Specjalistycznej Nr 2;
- h. Pracownia Masażu Leczniczego w Przychodni Specjalistycznej Nr 2;
- i. Pracownia Kinezyterapii w Przychodni Specjalistycznej Nr 2;
- j. Pracownia Fizykoterapii w Przychodni Specjalistycznej Nr 3;
- k. Pracownia Masażu Leczniczego w Przychodni Specjalistycznej Nr 3;
- l. Pracownia Kinezyterapii w Przychodni Specjalistycznej Nr 3;
- m. Dzienny Oddział Rehabilitacji Dzieci Niepełnosprawnych i Ambulatoryjny Ośrodek Wczesnej Interwencji w Ośrodku Rehabilitacji Dzieci Niepełnosprawnych;
- n. Poradnia Rehabilitacji przy ul. Starzyńskiego 19/19;
- o. Poradnia Lokopedyczna.

ZESPÓŁ PODSTAWOWEJ OPIEKI ZDROWOTNEJ

III. Przychodnia Podstawowej Opieki Zdrowotnej Nr 5 przy ul. Hoffmanowej 8 A

w Rzeszowie w skład której wchodzi:

- gabinety lekarzy rodzinnych;
- gabinet zabiegowy;
- punkt szczepień;
- pielęgniarki środowiskowe;
- rejestracja.

IV. Higiena Szkolna

V. Zakłady Diagnostyczne które stanowią:

1. Zakład Diagnostyki Laboratoryjnej składający się z :

a. Szpitalnego Laboratorium Analitycznego z pracownikami:

- hematologii i koagulacji;
- biochemicznej;
- analityki ogólnej;
- serologii.

b. Punktu Pobrań Materiału do Badań z Przychodni Specjalistycznej Nr 1,2,3.

2. Zakład Diagnostyki Obrazowej który tworzą :

a. znajdujące się w Szpitalu Miejskim :

- pracownia RTG;
- pracownia USG;
- pracownia USG przy Oddziale Ginekologiczno-Położniczym;
- pracownia echokardiografii.

b. znajdujące się w Przychodni Specjalistycznej Nr 1:

- pracownia RTG;
- pracownia USG;
- pracownia mammograficzna;

c. znajdujące się w Przychodni Specjalistycznej Nr 2:

- pracownia RTG;
- pracownia USG.

d. znajdujące się w Przychodni Specjalistycznej Nr 3;

- pracownia RTG;
- pracownia USG.

3. **Zespół Pracowni Diagnostycznych** który tworzą:

a. znajdujące się w Szpitalu Miejskim:

- pracownia endoskopii;
- pracownia badań metodą Holtera;
- pracownia prób wysiłkowych;
- pracownia EKG przy Oddziale Kardiologii;
- pracownia EKG przy Izbie Przyjęć ;

b. znajdujące się w przychodni Specjalistycznej nr 1 :

- pracownia EKG;
- pracownia cytogenetyczna;

c. znajdujące się w przychodni Specjalistycznej nr 2:

- pracownia EKG.

d. znajdujące się w przychodni Specjalistycznej nr 3:

- pracownia EKG;

VI. Dział Nadzoru i Monitorowania Świadczeń Zdrowotnych.

VII. Zarząd i jednostki działalności pomocniczej.

VIII. Stanowiska samodzielne.

- Naczelnny Lekarz Szpitala;
- Naczelnna Pielęgniarka;
- Inspektor ppoż;
- Inspektor bhp;
- Inspektor ds. obronnych;
- Radca Prawny;

- Pielęgniarka Epidemiologiczna;
- Kapelan.

Ilość łóżek na poszczególnych oddziałach na przełomie lat 1999-2004 :

Tabela nr 3. Ilość łóżek na poszczególnych oddziałach szpitalnych

ODDZIAŁ	Stan na 31.12.1999	Stan na 31.12.2000	Stan na 31.12.2001	Stan na 30.04.2002	Stan na 30.04.2003	Stan na 30.04.2004
Kardiologiczny z pododdziałem Chorób Wewnętrznych	59	59	63	64	63	63
Chirurgii Ogólnej i Naczyniowej	65	75	74	74	74	74
Chirurgii Urazowo- Ortopedycznej	40	40	40	40	40	40
Ginekologiczno- Położniczy	90	90	90	90	90	90
Neonatologiczny	40	40	40	36	36	36
Pediatryczno- Pulmonologiczny	43	43	43	28	28	28
Anestezjologii i Intensywnej Terapii	7	7	7	7	7	7
RAZEM	344	354	357	339	338	338

Źródło: dane ZOZ

Zawarte w tabeli liczby wskazują na niewielkie przemieszczenia w ilości miejsc w poszczególnych oddziałach szpitalnych, przy spadku ogólnej ilości łóżek o niecałe 2.0%. Powyższe jest wynikiem stwierdzonych potrzeb i dostosowania do wymogów rynku.

Kolejnym wskaźnikiem obrazującym wykorzystanie łóżek szpitalnych jest średni okres pobytu chorego – jako normę przyjmuje się 5-8 dni w przypadku opieki krótkoterminowej. Podstawowe wskaźniki statystyczne dla poszczególnych oddziałów przedstawia poniższa tabela:

Tabela nr 4 Podstawowe wskaźniki statystyczne dla poszczególnych oddziałów, stan na 31.12.1999
31.12.2001 r i 31.12. 2004 r

Oddział Szpitala	Liczba Łóżek 1999/ 2001/ 2004	Liczba Leczonych 1999/2001/ 2004	Osobodni Leczenia 1999/2001/ 2004	Średni pobyt chorego w dniach 1999/2001/ 2004	Wskaźnik wykorzystania łóżka w dniach 1999/2001/2004	Wskaźnik wykorzystania łóżka w % 1999/2001/2004
Kardiologiczny z pododdziałem Chorób Wewnętrznych	59	2 165	20 479	9,46	347,10	95,10
	63	2 077	20 047	9,65	318,21	87,18
	63	2 368	18 448	7,79	292,83	80,75
Chirurgii Ogólnej i Naczyniowej	65	2 551	20 429	8,01	314,29	86,11
	74	2 940	26 493	9,01	358,01	98,09
	74	3 065	21 865	7,15	295,47	80,73
Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej	40	1 127	9 716	8,62	242,90	66,55
	40	1 161	10 011	8,62	250,28	68,57
	40	1 439	8 094	5,62	202,35	55,29
Ginekologiczno-Położniczy	90	4 317	18 044	4,18	200,49	54,93
	90	3 880	15 993	4,12	177,70	48,68
	90	4 172	16 644	3,99	184,93	52,69
Neonatologiczny	40	1 981	6 815	3,44	170,38	46,68
	36	1 815	6 925	3,82	192,36	52,70
	36	1 664	6 536	3,93	181,56	49,61
Pediatryczno-Pulmonologiczny	43	1 055	8 079	7,66	187,88	51,47
	43	899	6 180	6,87	143,72	39,38
	28	1 037	6 953	6,70	248,32	67,85
Anestezjologii i Intensywnej Terapii	7	279	2 008	7,20	286,86	78,59
	7	375	1 113	2,97	159,00	43,56
	7	211	778	3,69	111,14	34,62

Źródło: dane ZOZ

Przedstawione w tabeli nr 4 liczby pozwalają potwierdzić potrzebę bieżącej analizy wykorzystania łóżek w poszczególnych oddziałach szpitala i poprzez przemieszczenia wewnętrzne poszukiwania tak oszczędności kosztów, jak również lepszej oferty na rynku usług medycznych.

II. Analiza przyczyn istniejącej sytuacji ekonomiczno- finansowej Zakładu.

SP ZOZ Nr 1 w Rzeszowie realizuje świadczenia zdrowotne na podstawie umów zawartych z Narodowym Funduszem Zdrowia, których zestawienie za kolejne lata przedstawia poniższa tabela:

Tabela nr 5. Zestawienie kontraktów z Narodowym Funduszem Zdrowia (PRKCH, BKCH)

		w złotych		
Nazwa świadczenia		1999 r	2001r	2004 r
Lecznictwo stacjonarne		19 366 307,86	22 948 777,83	24 648,160,00
Ambulatoryjna Opieka Zdrowotna		6 193 349,94	6 620 882,70	3 494 835,30
Rehabilitacja lecznicza , w tym rehabilitacja dzieci niepełnosprawnych		647 350,00	973 241,24	796 582,00
Podstawowa Opieka Zdrowotna	Lekarz POZ	5 051 961,93	6 918 921,59	488 747,73
	Pielegniarka środowiskowo rodzinna	2 250 000,04	1 477 974,42	122 085,99
	Położna środowiskowo rodzinna	-	311 889,40	-
	Pielegniarka w środowisku nauczania i wychowania	668 457,96	803 660,43	883 541,24
Stomatologia (w tym protetyka i ortodoncja)		1 782 208,00	393 480,00	-
Programy profilaktyczne		20 250,00	150,000,00	32 923,00
Opieka długoterminowa		-	-	717 060,00
OGÓŁEM :		35 979 885,73	40 598 827,61	31 183 935,26

Źródło: dane SPZOZ

Przedstawiona w tabeli wysokość kontraktów z NFZ w wybranych latach wykazuje znaczące wahania , przy czym wynikają one głównie z braku środków na pokrycie wszystkich potrzeb w opłaceniu świadczonych przez Zakład usług medycznych. Zestawienie wskazuje także , w porównaniu do przychodów ogółem , na tendencję poszukiwania innych źródeł finansowania działalności Zakładu .

Przychody te wynoszą odpowiednio: 1 544 285,05 złotych , 2 512 715,97 złotych i w 2004 r – 3 500 474,69 złotych .

Dane źródłowe oraz przeprowadzone obliczenia wskazują, że Zespół boryka się z wieloma kłopotami. Poniżej przedstawiono wybrane dane finansowe za 1999 – 2004 rok .

Tabela nr 6 wybrane dane finansowe za 1999 – 2004 rok

Podstawowe dane (tys. zł.)	1999 r	2000r	2001 r	2002 r	2003 r	2004r
Przychody ze sprzedaży	37 524, 17	42 738, 40	43 111, 54	38 414, 92	34 084, 47	34 684, 41
Koszty działalności operacyjnej	45 784, 09	44 426, 05	50 778, 08	44 194, 26	36 803, 72	35 002, 27
Zysk /strata netto /	-4 513, 77	+562, 66	-8 930, 31	-6 117, 05	-2 992, 38	-552, 36
Kapitał (fundusz) własny	4 251, 83	5 972, 64	2 278, 05	-2 370, 35	-4 499, 61	- 16,33
Kapitał (fundusz) podstawowy	10 530, 23	10 758, 18	15 923, 50	17 290, 39	18 033, 84	24 046, 55
Należności i roszczenia	676, 28	2 472, 07	2 052, 20	1 975, 20	3 149, 90	4 126, 99
Majątek obrotowy	3 918, 90	7 342, 43	7 081, 62	5 929, 04	3 721, 86	4 629, 05
Zobowiązania krótkoterminowe	7 964, 09	9 622, 75	11 542, 28	15 960, 88	14 790, 05	15 512, 96
Zobowiązania z tytułu dostaw i usług	2 791, 15	3 736, 74	3 088, 25	5 114, 19	8 755, 16	9 030, 23
Zobowiązania długoterminowe	0,00	0,00	3 125, 00	625, 00	3 028, 48	1 468, 37

Źródło: dane ZOZ

Najistotniejsze z problemów natury finansowej to:

- 1) W analizowanych latach – poza rokiem 2000 - koszty przewyższały przychody, w związku z czym Zakład wykazywał straty .
- 2) Zobowiązania w stosunku do dostawców na dzień 31.12.2004 wzrosły o 7 239,08 zł czyli o ponad 320 % w stosunku do 31.12.1999 r. W okresie tym nastąpił wzrost należności o kwotę 3 550,71 zł.
- 3) Wahający się cykl regulowania zobowiązań świadczy o kłopotach ZOZ związanych z terminową obsługą zadłużenia krótkoterminowego.
- 4) W konsekwencji wszystkie wskaźniki płynności wykazują zbyt niski poziom.
- 5) Tylko niektóre z ośrodków kosztów generują zyski, a pozostałe przynoszą straty .Prawie całość kosztów stanowią koszty podstawowej działalności ZOZ .

Wśród kosztów działalności operacyjnej największą pozycję stanowią koszty pracownicze (wynagrodzenia wraz z obowiązkowymi obciążeniami) , kolejna grupa wszystkich kosztów przypada na zużycie materiałów i energii.

6) Majątek obrotowy Zakładu to głównie należności i zapasy.

Reasumując można stwierdzić, że sytuacja SP ZOZ Nr 1 w Rzeszowie jest typowa w odniesieniu do innych podmiotów o podobnym profilu i strukturze, ale wcale nie najgorsza w skali kraju. Grozi jednak problemami, w przypadku nie podjęcia istotnych rozwiązań restrukturyzacyjnych.

Działania te powinny się skoncentrować na:

- doprowadzeniu w krótkim okresie czasu do osiągnięcia przez Zakład, dodatniego wyniku finansowego;
- pozyskaniu środków finansowych z zewnątrz;
- skutecznym zarządzaniu kapitałem obrotowym;
- wypracowaniu modelu redukcji zobowiązań.

Dla dokonania kompleksowej oceny działalności Zespołu w latach 1999-2004, wynikającej z potrzeby przeprowadzenia restrukturyzacji finansowej jednostki, dokonano poniższych czynności.

1. Szczegółowy opis sytuacji ekonomiczno - finansowej zakładu.

AKTYWA

Tabela 7

rok	1999	2000	2001	2002	2003	2004
AKTYWA RAZEM	12 235 846,51	15 769 749,13	18 820 153,36	17 168 526,98	14 291 161,35	19 308 033,88
udział w AKTYWACH RAZEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Rzeczowe akt trwałe	8 315 524,96	8 423 435,48	11 710 556,40	11 237 681,69	10 491 662,32	14 618 569,75
udział w AKTYWACH RAZEM	67,96	53,42	62,22	65,46	73,41	75,71
Aktywa obrotowe	3 918 895,64	7 342 432,25	7 081 621,56	5 929 039,29	3 721 862,29	4 629 045,39
udział w AKTYWACH RAZEM	32,03	46,56	37,63	34,53	26,04	23,97
Należności krótkoterminowe	676 287,06	2 472 065,87	2 052 204,13	1 975 202,10	3 149 904,65	4 126 986,37
udział w AKTYWACH RAZEM	5,53	15,68	10,90	11,50	22,04	21,37
Należności z tytułu dostaw i usług	277 508,36	2 112 850,85	1 881 089,10	1 917 061,96	3 103 883,79	4 102 493,62
udział w AKTYWACH RAZEM	2,27	13,40	10,00	11,17	21,72	21,25
Pozostałe należności	398 778,70	359 215,02	171 115,03	58 140,14	46 020,86	24 492,75
udział w AKTYWACH RAZEM	3,26	2,28	0,91	0,34	0,32	0,13
Środki pieniężne	2 831 324,40	4 031 436,01	4 226 598,62	3 383 525,14	114 611,75	16 965,18
udział w AKTYWACH RAZEM	23,14	25,56	22,46	19,71	0,80	0,09

W strukturze aktywów ogółem udział aktywów trwałych (składających się prawie w całości z rzeczowych aktywów trwałych) jest stosunkowo wysoki i stabilnie rosnący, z

wyjątkiem roku 2000. Wynosił on prawie 68% w 1999 r., 53% w 2000 r., 62% w 2001r., 65% w 2002r., 73% w 2003r. oraz 76 % w 2004 r. Najistotniejszą pozycję rzeczowych aktywów trwałych stanowią kolejno budynki i budowle wraz z gruntami (do roku 2000 bez gruntów) oraz inne środki trwałe. Dynamiczny wzrost wartości netto rzeczowego majątku trwałego od 2000 r. wynika z corocznie czynionych inwestycji w dotychczasowe jak i nowe środki trwałe, zapewniających prawidłowe funkcjonowanie zakładu.

Drugą pozycję pod względem wielkości są aktywa obrotowe, stanowiące średniorocznie mniej niż 1/3 ogólnej sumy aktywów, z wyraźnie występującą tendencją zmniejszania tego udziału. Z wyjątkiem 1999 r., gdzie stanowiły one 32% aktywów ogółem, przy znacznym wzroście w roku 2000 (do prawie 47%), w kolejnych latach udział ten maleje, wynosząc w latach 2001, 2002, 2003 i 2004 odpowiednio 38%, 35%, 26% i 21%.

Analizując kształtowanie się struktury majątku obrotowego na przestrzeni ostatnich sześciu lat obserwuje się nikły malejący trend w zakresie wysokości przeciętnego poziomu zapasów, w odróżnieniu do znacznego poziomu wzrostu należności z tytułu dostaw i usług.

Na przestrzeni lat 2000-2004 zauważalny jest prawie dwukrotny wzrost tych należności (zarówno wartościowo jak i procentowo w strukturze aktywów), przy malejącym i stosunkowo niskim udziale pozostałych należności.

Jedyną pozycją w krótkoterminowych aktywach finansowych są środki pieniężne, których udział w ogólnej sumie aktywów z roku na rok systematycznie maleje, stanowiąc nieco ponad 22% w latach 1999, 2000 i 2001, 19% w roku 2002, aż do poniżej 1% w roku 2003 i 2004.

PASYWA

Tabela 8

rok	1999	2000	2001	2002	2003	2004
PASYWA RAZEM	12 235 846,51	15 769 749,13	18 820 153,36	17 168 526,98	14 291 161,35	19 308 033,91
udział w PASYWACH RAZEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Kapitał własny	4 251 832,12	5 972 640,08	2 278 045,15	-2 370 347,68	-4 499 607,73	- 16 330,28
udział w PASYWACH RAZEM	34,75	37,87	12,10	-13,81	-31,49	0,08
Rezerwy na zobowiązania	0,00	0,00	1 720 623,96	1 979 496,77	114 669,83	1 499 389,10
udział w PASYWACH RAZEM	0,00	0,00	9,14	11,53	0,80	7,77
Zobowiązania długoterminowe	0,00	0,00	3 125 000,00	625 000,00	3 028 476,33	1 468 374,60
udział w PASYWACH RAZEM	0,00	0,00	16,60	3,64	21,19	7,60
Kredyty długoterminowe	0,00	0,00	3 125 000,00	625 000,00	1 250 000,00	0,00
udział w PASYWACH RAZEM	0,00	0,00	16,60	3,64	8,75	0,00
Zobowiązania krótkoterminowe	7 964 092,00	9 622 749,70	11 542 283,25	15 960 878,19	14 790 047,70	15 512 956,68
udział w PASYWACH RAZEM	65,09	61,02	61,33	92,97	103,49	80,34
Kredyty krótkoterminowe	0,00	0,00	1 875 000,00	2 500 000,00	0,00	1 045 494,72
udział w PASYWACH RAZEM	0,00	0,00	9,96	14,56	0,00	5,41
Zobowiązania z tyt. dost i usług	2 791 148,37	3 736 737,25	3 088 252,55	5 114 188,87	8 755 157,98	9 030 234,57
udział w PASYWACH RAZEM	22,81	23,70	16,41	29,79	61,26	46,77
Zobowiązania z tyt podatków ...	1 609 873,97	1 992 824,59	3 183 582,55	4 822 959,84	2 094 240,21	2 697 355,33

udział w PASYWACH RAZEM	13,16	12,64	16,92	28,09	14,65	13,97
Zobowiązania z tyt wynagrodzeń	1 353 622,50	1 569 172,46	1 382 420,45	1 066 150,26	989 937,60	867 124,45
udział w PASYWACH RAZEM	11,06	9,95	7,35	6,21	6,93	4,49
Inne zobow. i fundusze specjalne	2 209 447,16	2 324 015,40	2 013 027,70	2 457 579,22	2 950 711,91	1 872 747,61
udział w PASYWACH RAZEM	18,06	14,74	10,70	14,31	20,65	9,70
Rozliczenia międzyokresowe	19 922,39	174 359,35	154 201,00	973 499,70	857 575,22	843 643,81
udział w PASYWACH RAZEM	0,16	1,11	0,82	5,67	6,00	4,37

W strukturze pasywów kapitały własne posiadają na przestrzeni analizowanych lat wysoce zmienny udział. O ile w roku 1999, 2000 i 2001 stanowiły odpowiednio 34, 38 i 12 %, to w wyniku pogłębiającej się straty w kolejnych latach są one ujemne, stanowiąc równocześnie stosunkowo wysoki udział w pasywach: w 2002 - 14%, zaś w 2003 aż -31%. Dodać można, że na koniec 2003 r. były one – zarówno wartościowo jak i procentowo – w wysokości zbliżonej do występującej w 1999 r., jednak ze znakiem minus.

Godnym podkreślenia jest fakt, że zakład począwszy od 2001 r. rozpoczął tworzenie kapitału zakładowego, którego wartość z roku na rok rośnie, stanowiąc jednak niestety nikły udział w ogólnej sumie kapitałów.

W związku z powyższym, głównym źródłem finansowania aktywów zakładu, są środki obce – w postaci zobowiązań i rezerw.

W latach 1999 i 2000 nie występowały zobowiązania długoterminowe i rezerwy, natomiast począwszy od 2001 r. rezerwy na zobowiązania stanowiły 9% sumy pasywów, w 2002 r. : 12%, w 2003 niecały 1% oraz w 2004 ok. 3%.

Jednocześnie w 2001 roku pojawiły się zobowiązania długoterminowe, stanowiąc początkowo 17% wartości pasywów, w 2002 r. 4%, oraz w 2003 w wyniku zaciągnięcia kredytu nastąpił wzrost zobowiązań długoterminowych, do 21% ogólnej sumy pasywów. Rok 2004 zamknięty został ok. 3% udziałem zobowiązań długoterminowych w sumie bilansowej, przy równoczesnym braku zadłużenia długoterminowego z tytułu kredytów.

Istotną informacją jest fakt, że zobowiązania długoterminowe w latach 1999-2002 składały się w całości z zobowiązań kredytowych. W roku 2003 inne zobowiązania długoterminowe stanowiły ok. 60% zobowiązań długoterminowych.

Główną pozycją finansującą aktywa są zobowiązania krótkoterminowe, stanowiące w latach odpowiednio: 1999 – 65%, 2000 – 61%, 2001 – 61%, 2002 – 93%, 2003 – 103% (ze względu na bardzo wysokie ujemne kapitały), 2004 – 80% ogólnej sumy pasywów.

Równocześnie zobowiązania z tyt. dostaw i usług stanowiły w kolejnych latach (od 1999 do 2004) następujący udział w zobowiązaniach krótkoterminowych ogółem: 35%, 39%, 27%, 32%, 59% i 58%.

Z kolei zobowiązania z tyt. podatków, ceł ubezpieczeń i innych świadczeń stanowiły (układ lat jak wyżej): 20%, 21%, 28%, 30%, 14% i 17% zobowiązań krótkoterminowych, z dającą się zauważyć w latach 2002-2003 tendencją spadkową, oraz nieznacznym przyroście w 2004 r.

Zobowiązania z tytułu wynagrodzeń stanowiły (układ jak wyżej): 17%, 16%, 12%, 7%, 7% i 6% zobowiązań krótkoterminowych, z zauważalnym pozytywnym trendem zmniejszania swojego udziału w strukturze zobowiązań krótkoterminowych.

Kredyty krótkoterminowe występowały jedynie w latach 2001, 2002 i 2004, stanowiąc odpowiednio 16%, 16% i 7% ogółu zobowiązań krótkoterminowych.

Pozostałą część zobowiązań krótkoterminowych stanowiły inne zobowiązania krótkoterminowe wraz z funduszami specjalnymi (odpowiednio w latach 1999-2004: 28%, 24%, 17%, 15%, 20% i 12%). Także ich udział w strukturze zobowiązań ogółem maleje z roku na rok.

RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT

Tabela 9

rok	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Przychody ze sprzedaży	37 524 170,78	42 738 395,72	43 111 543,58	38 414 923,78	34 084 471,00	34 684 409,95
udział	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
dynamika		113,90	100,87	89,11	88,73	101,76
koszty operacyjne, W TYM:	45 784 089,12	44 426 048,59	50 778 081,14	44 194 261,51	36 803 720,85	35 002 265,09
udział	122,01	103,95	117,78	115,04	107,98	100,92
dynamika		97,03	114,30	87,03	83,28	95,11
AMORTYZACJA	1 538 967,65	1 669 754,28	1 748 294,77	1 761 471,37	1 607 509,57	1 496 247,90
udział	3,36	3,76	3,44	3,99	4,37	4,27
ZUŻYCIE MATERIAŁÓW I ENERGII	6 352 143,04	8 220 534,83	9 169 659,81	9 101 164,77	8 492 094,59	8 400 556,80
udział	13,87	18,50	18,06	20,59	23,07	24,00
USŁUGI OBCE	2 905 446,88	3 768 937,25	3 772 903,42	3 764 895,23	3 977 597,13	3 077 721,82
udział	6,35	8,48	7,43	8,52	10,81	8,79
PODATKI I OPŁATY, W TYM:	137 823,08	123 229,73	130 768,47	527 347,01	140 242,05	123 531,15
udział	0,30	0,28	0,26	1,19	0,38	0,35
WYNAGRODZENIA WRAZ Z UBEZPIECZENIAMI I INNYMI ŚWIADCZENIAMI	33 993 221,05	29 658 022,60	34 813 641,08	28 271 292,40	22 046 904,47	21 570 781,31
udział	74,25	66,76	68,56	63,97	59,90	61,63
POZOSTAŁE KOSZTY RODZAJOWE	856 487,42	940 784,48	1 062 999,23	733 044,15	512 090,63	304 718,81
udział	1,87	2,12	2,09	1,66	1,39	0,87
WARTOŚĆ SPRZEDANYCH TOWARÓW I MATERIAŁÓW	0,00	44 785,42	79 814,36	35 046,58	27 282,41	28 707,30
udział	0,00	0,10	0,16	0,08	0,07	0,08
zysk na poziomie sprzedaży	-8 259 918,34	-1 687 652,87	-7 666 537,56	-5 779 337,73	-2 719 249,85	-317 855,14
dynamika		20,43	454,27	75,38	47,05	11,69
zysk netto	-4 513 770,30	562 660,53	-8 930 310,21	-6 117 049,07	-2 992 380,60	-552 363,55
dynamika		-12,47	-1 587,16	68,50	48,92	18,46

Analizując rachunek zysków i strat stwierdzić należy, że głównymi źródłami przychodów ze sprzedaży są przychody ze sprzedaży produktów, stanowiąc od 99,8 do 100 % przychodów ogółem.

W kosztach sprzedaży najwyższy udział mają koszty wynagrodzeń wraz z kosztami ubezpieczeń społecznych i innych świadczeń pracowniczych, odpowiednio w poszczególnych latach: 74, 67, 69, 64, 59 i 62%. Można zauważyć tu nikłą tendencję do zmniejszania udziału w kosztach ogółem, wyraźną w przypadku ujęcia wartościowego.

Kolejnym elementem kosztów operacyjnych jest zużycie materiałów i energii, z wyraźnie występującą tendencją wzrostową na przestrzeni badanych lat.

Usługi obce w analizowanym okresie nie były (z wyjątkiem roku 2003 – udział ok. 11%) wyższe niż 9% i udział ich w ogólnej kwocie kosztów kształtował się w miarę stabilnie.

Podobnie stabilny udział w kosztach operacyjnych stanowiły koszty amortyzacji, wynoszące od 3%-4% ogółu kosztów operacyjnych w latach 1999-2002, do nieco ponad 4% w roku 2003 i 2004.

Dynamika przychodów ze sprzedaży liczona rok do roku wskazuje na coroczny spadek wartości przychodów (wyjątek stanowi rok 2004, gdzie wartość sprzedaży była nieznacznie wyższa niż w roku poprzednim) , przy równoczesnym spadku wartości kosztów operacyjnych. Bardzo wysoki poziom kosztów w latach 2001-2002 odbił się uzyskaniem wysokiego ujemnego wyniku finansowego w tych latach. Dająca się zauważyć wyższa dynamika spadku kosztów w latach 2003-2004 niż dynamika spadku przychodów pozwoliła na znacznie zmniejszenie generowanej straty.

Wskaźniki rentowności:

zyskowość sprzedaży = wynik ze sprzedaży / przychody ze sprzedaży

Tabela 10

Wskaźnik	1999 r.	2000 r.	2001 r.	2002 r.	2003 r.	2004 r.
zyskowość sprzedaży = wynik ze sprzedaży / przychody ze sprzedaży	-0,22	-0,04	-0,18	-0,15	-0,08	-0,01

Analizując wskaźniki zyskowości sprzedaży stwierdzić należy, że są one w całym analizowanym okresie ujemne, co świadczy o braku rentowności. Przyczyną tego stanu rzeczy jest generowana corocznie strata ze sprzedaży, wynikająca z wysokich kosztów działalności operacyjnej, w których największy udział mają koszty wynagrodzeń i pochodnych. W poszczególnych latach od 1999 do 2004 kształtowały się one następująco: 74, 66, 68, 64, 59 i 62.

Warto zwrócić tu uwagę na ich malejący udział w strukturze kosztów w okresie do roku 2003 włącznie. Wartości wskaźnika odzwierciedlają panującą sytuację w zakresie braku zdolności generowania zysku już na poziomie operacyjnym.

Tym niemniej trzeba zauważyć, że wartości wskaźnika z roku na rok ulegają poprawie, co świadczy o stopniowej wzroście zdolności do prowadzenia rentownej działalności.

W roku 2004 zyskowność sprzedaży wynosi jedynie -1%, co w porównaniu do lat poprzednich (1999r. - 22%, 2000r. - 4%, 2001r. - 18%, 2002r. - 15%, 2003r. - 8%) jest stosunkowo dobrym wynikiem, wskazującym na istnienie trwałego, pozytywnego trendu.

zyskowność działalności gospodarczej = wynik na działalności
gospodarczej/przychody ogółem

Tabela 11

Wskaźnik	1999 r.	2000 r.	2001 r.	2002 r.	2003 r.	2004 r.
zyskowność działalności gospodarczej = wynik na działalności gospodarczej / przychody ogółem	-0,11	0,01	-0,18	-0,15	-0,09	-0,02

Wskaźniki zyskowności działalności gospodarczej w okresie 1999 – 2004 są mierne, odzwierciedlając panującą sytuację w zakresie braku zdolności generowania zysku także na poziomie wyniku z działalności gospodarczej.

Jednak podobnie jak i przy wskaźniku poprzednim, należy zauważyć występujący wyraźnie trend poprawy wartości wskaźnika z roku na rok., wynikający z wprowadzanych restrykcji w zakresie dyscypliny kosztów.

zyskowność netto = wynik netto / przychody ogółem

Tabela 12

Wskaźnik	1999 r.	2000 r.	2001 r.	2002 r.	2003 r.	2004 r.
zyskowność netto = wynik netto / przychody ogółem	-0,12	0,01	-0,21	-0,16	-0,09	-0,02

Wskaźnik zyskowności netto (świadczący w analizowanym okresie o braku rentowności) po chwilowym polepszeniu w 2000 r. obniżył się w kolejnym roku do poziomu niższego niż w 1999r., następnie systematycznie jego wartości z roku na rok ulegają nieznacznej poprawie. Reasumując, w roku 2004 uzyskuje on wartości nieznacznie ujemne, co pozwala na określenie istniejącego trendu jako prawidłowego, świadcząc o pozytywnym wpływie

realizowanych działań związanych z ograniczaniem kosztów przy równoczesnym zwiększaniu poziomu przychodów.

zyskowość aktywów = wynik netto / aktywa

Tabela 13

Wskaźnik	1999 r.	2000 r.	2001 r.	2002 r.	2003 r.	2004 r.
zyskowość netto = wynik netto / aktywa ogółem	-0,37	0,04	-0,47	-0,36	-0,21	-0,03

Zyskowość aktywów w okresie 6 analizowanych lat jest nie do zaakceptowania. Wynika ona z jednej strony ze stosunkowo wysokiego i zwiększającego się z roku na rok poziomu wartości aktywów (co uznać należy za sytuację prawidłową i umożliwiającą prowadzenie statutowych zadań) oraz z drugiej z niemożliwości generowania dodatniego zysku netto. Równocześnie trzeba stwierdzić, wartości wskaźnika zyskowości aktywów z roku na rok ulegają nieznacznej poprawie (szczególnie wyraźnej w 2004 r., gdzie poziom wskaźnika wynosił jedynie minus 0,3%). **Interpretując występujący trend możemy stwierdzić, że sytuacja w zakresie zdolności generowania zysku przez majątek trwały ulega corocznej poprawie. co pozwala na określenie istniejącego trendu jako prawidłowego.**

Wskaźniki płynności:

wskaźnik płynności bieżącej = aktywa obrotowe / zobowiązania krótkoterminowe

Tabela 14

Wskaźnik	1999 r.	2000 r.	2001 r.	2002 r.	2003 r.	2004 r.
wskaźnik płynności bieżącej = aktywa obrotowe / zobowiązania krótkoterminowe	0,49	0,76	0,61	0,37	0,25	0,30

Analizując wypłacalność krótkoterminową zakładu na przestrzeni ostatnich sześciu lat, należy zauważyć iż wskaźnik płynności bieżącej nie osiąga zalecanych wartości (1,8 – 2,0), będąc od nich znacznie gorszymi. Co gorsze, począwszy od roku 2000 (w którym to roku nastąpiła pewna poprawa płynności w stosunku do 1999), co roku ulega on obniżeniu. **Symptodem pewnej poprawy jest jego wartość w 2004 r., gdzie nastąpiło wyhamowanie wyraźnej w latach poprzednich tendencji spadkowej.**

wskaźnik szybki = należności krótkoterminowe + inwestycje krótkoterminowe / zobowiązania krótkoterminowe

Tabela 15

Wskaźnik	1999 r.	2000 r.	2001 r.	2002 r.	2003 r.	2004 r.
wskaźnik szybki = należności krótkoterminowe + inwestycje krótkoterminowe / zobowiązania krótkoterminowe	0,44	0,68	0,54	0,34	0,22	0,27

Podobnie jak w przypadku poprzedniego wskaźnika, jego wartości są znacznie gorsze od wymaganych, z dającą się zauważyć na przestrzeni lat 2000 – 2003 tendencja do pogarszania płynności. **Rok 2004 przynosi nieznaczną poprawę**, jednak nadal wartość wskaźnika świadczy o braku płynności.

wskaźnik gotówki = środki pieniężne / zobowiązania krótkoterminowe

Tabela 16

Wskaźnik	1999 r.	2000 r.	2001 r.	2002 r.	2003 r.	2004 r.
wskaźnik gotówki = środki pieniężne / zobowiązania krótkoterminowe	0,36	0,42	0,37	0,21	0,01	0,00

W żadnym z analizowanych okresów środki pieniężne nie pokrywają zobowiązań krótkoterminowych. Wartość wskaźnika (pomijając rok 1999) ulega bardzo szybkiemu i systematycznemu pogorszeniu, na co bezpośredni wpływ ma wysoka dynamika wzrostu zobowiązań krótkoterminowych przy znaczącym spadku wartości środków pieniężnych z roku na rok

Wskaźniki sprawności finansowej:

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

Tabela 17

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		13,26	18,89	18,87	27,07	37,76

Wartości wskaźnika rotacji należności krótkoterminowych są zadawalające w całym okresie analizy, jednak z roku na rok okres rotacji ulega nieznacznemu wydłużeniu, co spowodowane jest corocznym przyrostem wartości należności (o szczególnie wysokiej dynamice w latach 2003 i 2004) oraz wskazuje na pojawienie się trudności w spływie należności.

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

Tabela 18

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		74,07	88,37	128,87	162,40	157,26

Obliczone wskaźniki rotacji zobowiązań są niezadowalające w całym okresie 1999 – 2004. W latach 1999 – 2000 wartość wskaźnika poniżej 90 dni jest warunkowo akceptowalna, natomiast w kolejnych latach ulega znacznemu pogorszeniu, wynosząc w 2003 r. aż 162 dni. Niewielka poprawa wystąpiła w 2004 r., gdzie rotacja wynosiła 157 dni. Przyczyną jest znaczny przyrost wartości zobowiązań, zwłaszcza na przełomie 2001/2002 r. w wyniku trudności w ich terminowym regulowaniu.

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

Tabela 19

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		5,20	6,71	6,04	4,83	4,32

Wartość wskaźnika rotacji zapasów (głównie ze względu na ich niski udział w sumie bilansowej) jest zadowalająca i stabilna z niską tendencją poprawy – skracania czasu rotacji, w całym okresie sześciu lat.

Wskaźnik zadłużenia:

wskaźnik pokrycia aktywów kapitałem własnym = kapitał własny / aktywa

Tabela 20

Wskaźnik	1999 r.	2000 r.	2001 r.	2002 r.	2003 r.	2004 r.
wskaźnik pokrycia aktywów kapitałem własnym = kapitał własny / aktywa	0,35	0,38	0,12	-0,14	-0,31	0,05

Struktura finansowania majątku trwałego – obrazowana wskaźnikiem pokrycia aktywów kapitałem własnym - na przestrzeni 6 lat jest nieprawidłowa – w roku 1999 tylko 35%

aktywów miało pokrycie w kapitale własnym. W 2000 r. wskaźnik ten uległ nieznacznej poprawie, aby w 2001 r. znacznie zmniejszyć swoją wartość – do poziomu 12%. W kolejnych latach 2002 i 2003, w związku z pojawieniem się ujemnych kapitałów własnych, jego wartość była ujemna, świadcząc wyraźnie o finansowaniu aktywów źródłami obcymi –zobowiązaniami długo- i krótkoterminowymi.

W roku 2004 pojawia się 5% finansowanie aktywów przez kapitały własne, i mimo iż nie jest to pożądana wartość, świadczy ona jednak o poprawie , w wyniku pojawieniu się „własnych” źródeł finansowania aktywów.

Dodać należy, że także w żadnym okresie środki trwałe nie są finansowane w 100% kapitałami własnymi.

W roku 1999 finansowanie to wynosiło 51%, w 2000 71%, w 2001 19%, w latach 2002 i 2003 występował kapitał ujemny, zaś w roku 2004 jedynie 7%.

wskaźnik zadłużenia ogółem = zobowiązania ogółem / pasywa

Tabela 21

Wskaźnik	1999 r.	2000 r.	2001 r.	2002 r.	2003 r.	2004 r.
wskaźnik zadłużenia ogółem = zobowiązania ogółem / pasywa	0,65	0,62	0,88	1,14	1,31	0,95

Wskaźnik zadłużenia ogółem informuje o nieodpowiedniej strukturze finansowania w zakładzie. W każdym z analizowanych lat jest on wyższy od 50% i stopniowo się powiększający, zaś w latach 2002 i 2003 (w wyniku ujemnych kapitałów własnych) wynosi odpowiednio 114% i 131 %. Pomimo poprawy wartości wskaźnika w roku 2004 nadal jest ona nie do przyjęcia. Potwierdza to fakt finansowania działalności zakładu prawie w całości źródłami zewnętrznymi

Wskaźniki produktywności (sprawności działania):

wskaźnik produktywności aktywów = przychody ogółem / aktywa

Tabela 22

Wskaźnik	1999 r.	2000 r.	2001 r.	2002 r.	2003 r.	2004 r.
wskaźnik produktywności aktywów = przychody ogółem / aktywa	3,41	2,90	2,58	2,41	2,46	1,89

Wartości wskaźnika świadczą o corocznym spadku sprawności generowania przychodów przez aktywa ogółem. Szczególnie widoczne jest to w roku 2004, jednak przyczyną tego spadku był znaczny wzrost wartości aktywów ogółem.

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

Tabela 23

Wskaźnik	1999 r.	2000 r.	2001 r.	2002 r.	2003 r.	2004 r.
wskaźnik produktywności rzeczowych aktywów trwałych = przychody ze sprzedaży / rzeczowe aktywa trwałe	4,51	5,07	3,68	3,42	3,25	2,37

Wartości wskaźnika produktywności aktywów są na poziomie akceptowalnym do roku 2000, następnie widoczny ich spadek spowodowany jest pojawieniem się w majątku trwałym pozycji „grunty” o stosunkowo wysokiej wartości. Z tego też powodu, oraz biorąc pod uwagę specyficzny rodzaj produktu oferowany przez ZOZ, można przyjąć, że wartości wskaźnika, a co za tym idzie produktywność rzeczowych aktywów trwałych są na dostatecznym poziomie.

W SP ZOZ Nr 1 w Rzeszowie wychodząc naprzeciw potrzebom wynikającej z analizy wskaźnikowej, oraz dla prowadzenia rachunkowości zarządczej, od 2002 roku rozpoczęto prowadzenie analizy kosztów dla poszczególnych jednostek organizacyjnych określonych we wprowadzonym regulaminie.

Tabela nr 24

Zestawienie kosztów i przychodów SPZOZ Nr 1 w Rzeszowie

	Przychody			Koszty			Wynik 2002 r.	Wynik 2003 r.	Wynik 2004 r.
	2002	2003	2004	2002	2003	2004			
Szpital									
Odz.Anest.i Op.Medycznej	400 429,86	325 715,47	982 118,00	2 572 442,77	2 423 550,55	2 279 305,26	-2 172 012,91	-2 097 835,08	-1 297 187,26
Oddz.Chir.Og.i Naczyn.	6 731 828,07	7 274 488,05	5 970 958,00	6 809 250,20	6 750 089,12	6 186 893,87	-77 422,13	524 398,93	-215 935,87
Oddz.Chir.Uraz.Ortop.	3 055 180,84	3 331 217,07	3 951 908,00	3 083 216,57	2 968 923,48	3 150 042,27	-28 035,73	362 293,59	801 865,73
Oddz.Kard.i Ch.Wewn.	3 781 724,90	3 548 687,85	3 736 656,00	4 879 910,57	4 538 204,07	4 031 547,72	-1 098 185,67	-989 516,22	-294 891,72
Oddz.Gin.Położn.	6 613 325,29	6 678 245,78	5 209 976,00	5 750 207,79	5 467 424,86	4 850 488,57	863 117,50	1 210 820,92	359 487,43
Oddz.Neonatol.	580 583,09	914 876,55	2 512 300,00	1 470 392,18	1 569 799,16	1 614 860,88	-889 809,09	-654 922,61	897 439,12
Oddz.Pediatr.Pulmon.	1 481 824,81	1 361 045,78	1 767 178,00	1 609 153,01	1 533 626,80	1 400 201,43	-127 328,20	-172 581,02	366 976,57
Izba Przyjęć ambulatoryjna	595 871,69	585 255,83	675 630,50	867 277,81	1 026 973,64	649 095,29	-271 406,12	-441 717,81	26 535,21
Poradnia Chirurgiczna		46 119,00	19 744,23		9 440,95	10 081,80		36 678,05	9 662,43
Poradnia Preluksacyjna	157 731,00	34 916,00		24 536,77	5 853,47		133 194,23	29 062,53	
Poradnia Chir.Naczyn.	94 032,00	107 172,00	92 621,60	42 003,64	70 926,60	91 284,28	52 028,36	36 245,40	1 337,32
Poradnia Pat.Noworodka	9 088,00	8 320,00	4 253,40	11 678,49	10 760,92	11 175,31	-2 590,49	-2 440,92	-6 921,91
Rehabilitacja	141 502,02	129 995,92	48 303,00	136 373,64	133 712,38	59 018,87	5 128,38	-3 716,46	-10 715,87
Zakł.Diagn.i poz.dział.	293 268,47	279 213,78	460 632,33	230 937,81	234 670,54	448 511,57	62 330,66	44 543,24	12 120,76
Ogółem SZPITAL	23 936 390,04	24 625 269,08	25 432 279,06	27 487 381,25	26 743 956,54	24 782 507,12	-3 550 991,21	-2 118 687,46	649 771,94
POZ									
POZ – ty	4 647 225,80	786 336,04	742 611,04	5 757 953,52	759 071,22	770 816,89	-1 110 727,72	27 264,82	-28 205,85
Dzierżawy	244 322,16	96 052,99	23 301,96	318 586,19	129 029,90	2 972,99	-74 264,03	-32 976,91	20 328,97

Ogółem POZ	4 891 547,96	882 389,03	765 913,00	6 076 539,71	888 101,12	773 789,88	-1 184 991,75	-5 712,09	-7 876,88
Specjalistyczna 3									
Poradnia Chirurgiczna	195 289,00	133 018,00	38 951,94	129 266,26	135 462,60	53 723,65	66 022,74	-2 444,60	-14 771,71
Poradnia Dermatologiczna	245 400,00	127 282,00	61 361,96	153 502,68	115 169,07	78 087,02	91 897,32	12 112,93	-16 725,06
Poradnia Laryngologiczna	224 742,00	238 543,00	206 914,98	232 840,49	251 492,10	183 659,49	-8 098,49	-12 949,10	23 255,49
Poradnia Neurologiczna	229 660,00	140 533,00	81 597,61	137 801,94	144 046,59	80 327,03	91 858,06	-3 513,59	1 270,58
Poradnia Okulistyczna	210 901,00	208 051,00	206 921,23	204 275,59	188 318,09	180 625,42	6 625,41	19 732,91	26 295,81
Poradnia Preluksacyjna		40 803,00	29 448,00		11 230,68	12 027,49		29 572,32	17 420,51
Poradnia Ortopedyczna	305 554,00	236 201,00	177 632,60	195 757,75	179 558,39	141 091,18	109 796,25	56 642,61	36 541,42
Poradnia Rehabilitacyjna	24 366,00	34 697,00	39 490,00	6 410,19	31 208,00	48 270,46	17 955,81	3 489,00	-8 780,46
Poradnia Wad Postawy	64 250,00	58 880,00	53 810,10	85 142,09	88 160,51	53 300,24	-20 892,09	-29 280,51	509,86
Poradnia Neurologii Dzieci	38 781,00	30 008,00		58 105,77	39 438,29		-19 324,77	-9 430,29	
Rehabilitacja Specj.3	311 861,27	257 643,08	238 136,00	534 829,46	484 351,01	409 418,80	-222 968,19	-226 707,93	-171 282,80
Prac.Diagn.i poz.działalność	601 508,25	786 634,41	621 232,90	304 609,27	677 653,83	420 966,69	296 898,98	108 980,58	200 266,21
Pozostała działalność	262 799,50	257 621,00	260 211,40	544 420,33	650 721,81	555 115,56	-281 620,83	-393 100,81	-294 904,16
Ogółem Specj. 3	2 715 112,02	2 549 914,49	2 015 708,72	2 586 961,82	2 996 810,97	2 216 613,03	128 150,20	-446 896,48	-200 904,31
Specjalistyczna 1									
Poradnia Chirurgiczna	283 296,00	193 715,00	144 089,34	317 275,35	224 163,33	139 936,82	-33 979,35	-30 448,33	4 152,52
Poradnia Dermatologiczna	295 047,00	171 453,00	130 168,08	167 958,80	126 951,35	94 009,92	127 088,20	44 501,65	36 158,16
Poradnia Diabetologiczna	93 985,00	90 892,00	104 034,70	163 762,00	126 334,65	126 848,54	-69 777,00	-35 442,65	-22 813,84
Poradnia Endokrynologiczna	63 496,00	71 892,00	109 462,80	49 082,15	74 204,01	103 769,47	14 413,85	-2 312,01	5 693,33
Poradnia Kardiologiczna	152 931,00	124 688,00	70 884,15	119 396,70	122 182,99	77 897,69	33 534,30	2 505,01	-7 013,54
Poradnia Laryngologiczna	238 596,00	206 602,00	138 500,97	218 063,56	192 812,52	122 608,44	20 532,44	13 789,48	15 892,53
Poradnia Neurologiczna	279 501,00	278 693,00	179 754,78	207 790,04	198 883,99	181 360,53	71 710,96	79 809,01	-1 605,75

Poradnia Okulistyczna	375 363,00	297 513,00	183 385,45	353 271,15	290 764,21	175 062,35	22 091,85	6 748,79	8 323,10
Poradnia Reumatologiczna	227 245,00	233 022,00	130 631,50	208 855,47	209 161,64	176 574,93	18 389,53	23 860,36	-45 943,43
Poradnia Urologiczna	162 342,00	51 966,00	43 335,40	186 988,86	59 089,89	42 964,87	-24 646,86	-7 123,89	370,53
Poradnia Zdrowia Psych.	422 583,00	439 916,00	251 635,00	276 392,87	341 648,76	321 183,10	146 190,13	98 267,24	-69 548,10
Poradnia Genetyczna		84 640,00	26 000,10		93 056,59	92 045,18		-8 416,59	-66 045,08
Poradnia Ginekologiczna			55 684,60		16 572,46	90 652,83		-16 572,46	-34 968,23
Pracownia Rehabilitacyjne	157 737,79	135 993,74	91 133,00	351 782,43	334 578,54	201 990,52	-194 044,64	-198 584,80	-110 857,52
Prac.Diagn.i poz.działalność	385 616,65	677 010,73	738 886,37	495 995,57	695 393,53	525 402,08	-110 378,92	-18 382,80	213 484,29
Ogółem Specj.1	3 137 739,44	3 057 996,47	2 397 586,24	3 116 614,95	3 105 798,46	2 472 307,27	21 124,49	-47 801,99	-74 721,03
Specjalistyczna 2									
Poradnia Chirurgiczna	176 064,00	170 357,00	143 255,89	274 538,82	259 840,82	154 333,99	-98 474,82	-89 483,82	-11 078,10
Poradnia Dermatologiczna	414 819,00	205 200,00	196 396,16	435,68	110 158,15	79 569,23	253 383,32	95 041,85	116 826,93
Poradnia Endokrynologiczna				2 289,06			-2 289,06	0	
Poradnia Kardiologiczna	145 941,00	100 694,00	29 110,45	97 443,05	67 243,77	37 241,13	48 497,95	33 450,23	-8 130,68
Poradnia Laryngologiczna	192 075,00	182 615,00	126 915,45	226 373,85	199 360,10	152 230,85	-34 298,85	-16 745,10	-25 315,40
Poradnia Neurologiczna	275 103,00	63 581,00	40 779,01	200 064,21	79 624,98	37 396,57	75 038,79	-16 043,98	3 382,44
Poradnia Okulistyczna	245 565,00	166 712,00	98 419,42	251 414,78	194 811,79	103 389,76	-5 849,78	-28 099,79	-4 970,34
Poradnia Reumatologiczna	66 742,00	54 688,00	7 962,50	83 392,99	84 232,10	23 940,66	-16 650,99	-29 544,10	-15 978,16
Poradnia Chir.Dzieci	114 048,00	104 638,00	68 760,10	124 950,76	147 943,92	97 191,23	-10 902,76	-43 305,92	-28 431,13
Poradnia Gastroenter.	56 199,00	66 429,00	52 249,00	84 269,33	60 996,32	99 442,29	-28 070,33	5 432,68	-47 193,29
Poradnia Genetyczna	101 950,00			107 760,94 z			-5 810,94		
Poradnia Hepatologiczna	53 160,00			77 682,69			-24 522,69		
Poradnia Kardiol.Dzieci	47 392,00	64 560,00	78 166,20	81 717,00	127 863,30	112 150,15	-34 325,00	-63 303,30	-33 983,95
Poradnia Pulmonologiczna	116 009,00	56 580,00	58 194,80	141 654,50	91 129,00	49 376,96	-25 645,50	-34 549,00	8 817,84
Poradnia Ortopedyczna			27 537,20			69 194,13			-41 656,93
Poradnia Leczenia Bólu			1 716,80			13 117,32			-11 400,52
ZOL		0,00	958 471,33		374 910,13	1 244 930,51		-374 910,13	-286 459,18

Pracownie Rehabilitacyjne	165 786,48	151 326,01	158 118,00	292 326,28	313 483,76	277 999,54	-126 539,80	-162 157,75	-119 881,54
Prac.Diagn.i poz.działalność	163 735,54	167 770,14	143 644,78	225 686,37	208 954,25	135 727,01	-61 950,83	-41 184,11	7 917,77
Ogółem Specj.2	2 334 589,02	1 555 150,15	2 189 697,09	2 433 000,31	2 320 552,39	2 687 231,33	-98 411,29	-765 402,24	-497 534,24
DZORDZ	71 896,00	86 648,00	192 648,60	327 361,14	249 990,45	422 849,80	-255 465,14	-163 342,45	-230 201,20
Por.Zab.Rozw.Somat.Dzieci	202 623,00	207 727,00	0,00	145 102,38	142 233,14	0,00	57 520,62	65 493,86	0,00
Higiena Szkolna	763 567,04	739 760,06	1 240 345,24	1 086 446,94	1 017 070,80	944 550,28	-322 879,90	-277 310,74	295 794,96
Rehabilitacja – Studencka	1 489,93			52 477,37			-50 987,44		
Rehabilitacja – Dom Seniora	2 262,91			7 982,50			-5 719,59		
Renault – sam.do przew.os.niepełn.	27 752,97	38 703,72	38 405,13	25 901,83	42 290,30	35 631,31	1 851,14	-3 586,58	2 773,82
Lekarz stażyści,pielęgn,położne i rezydenci*	152 305,68	211 355,52	320 951,57	813 444,46	616 685,89	638 077,61	-661 138,78	-405 330,37	-317 126,04
Pozost.sprzedaż, refaktury	134 852,13	48 421,10	47 978,60				134 852,13	48 421,10	47 978,60
Ogółem SPZOZ	38 372 128,14	34 003 334,62	34 641 513,25	44 159 214,66	38 123 490,06	34 973 557,63	-5 787 086,52	-4 120 155,44	-332 044,38

*Koszty refundowane ,aczkolwiek ujemny wynik finansowy wynika z przemieszczeń przychodów uzyskanych z tyt. Refundacji do zespołu 7 tj. Pozostałe przychody operacyjne.

Porównując koszty w poszczególnych ośrodkach zauważyć można które oddziały, poradnie generują najwyższe koszty w danych latach. Analizując powyższą tabelę, dostrzec można w jaki sposób zmieniają się koszty tych samych ośrodków od roku 2002 do 2004 r.

Dalszym rozwinięciem i pogłębieniem przedstawionej wyżej analizy są poniższe zestawienia pozwalające na sprawniejszą i szybką ocenę sytuacji w danej komórce i podjęcie trafniejszych merytorycznie decyzji.

2. Indywidualna analiza ośrodków kosztów

A) oddziały szpitala

Tabela nr 25 .Oddział Kardiologiczny z Pododdziałem Chorób Wewnętrznych

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	3 781 724,90	3 548 687,85	3 736 656,00
Koszty łączne	4 879 910,57	4 538 204,07	4 031 547,72
Koszty bezpośrednie	2 811 394,45	2 779 379,91	2 496 707,65
Koszty pozostałe	2 068 516,12	1 758 824,16	1 534 840,07
Wynik finansowy	- 1 098 185,67	- 989 516,22	- 294 891,72
Rentowność	- 22,5	- 21,8	- 7,31
Wskaźnik wykorzystania łóżek (w %)	91,99	83,41	80,75
średni pobyt pacjenta na oddziale (w dniach)	9,42	8,46	7,79
Ilość łóżek	63	63	63

Źródło: dane ZOZ

Wielkość zatrudnienia personelu - **64** etatów.

Tabela nr 26. Oddział Chirurgii Ogólnej i Naczyniowej

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	6 731 828,07	7 274 488,05	5 970 958,00
Koszty łączne	6 809 250,20	6 750 089,12	6 186 893,87
Koszty bezpośrednie	3 198 091,39	3 245 455,03	3 006 177,45
Koszty pozostałe	3 611 158,81	3 504 634,09	3 180 716,42
Wynik finansowy	- 77 422,13	+ 524 398,93	- 215,935,87
Rentowność	- 1,14	+ 7,77	- 3,49
Wskaźnik wykorzystania łóżek (w %)	88,52	93,08	80,73
średni pobyt pacjenta na oddziale (w dniach)	7,40	6,71	7,15
Ilość łóżek	40	40	74

Źródło: dane ZOZ

Wielkość zatrudnienia personelu – **52** etatów.

Tabela nr 27 Oddział Chirurgii Urazowo- Ortopedycznej

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	3 055 180,84	3 331 217,07	3 951 908,00
Koszty łączne	3 083 216,57	2 968 923,48	3 150 042,27
Koszty bezpośrednie	1 500,609,31	1 409,538,97	1 188,021,59
Koszty pozostałe	1 582 607,26	1 559 384,51	1 762 020,68
Wynik finansowy	- 28 035,73	+ 362 293,59	+ 801 865,73
Rentowność	-0,91	+ 12,20	+25,45
Wskaźnik wykorzystania łóżek (w %)	60,49	59,55	55,29
średni pobyt pacjenta na oddziale (w dniach)	7,40	6,71	5,62
Ilość łóżek	40	40	40

Źródło: dane ZOZ

Wielkość zatrudnienia personelu – 34 etatów

Tabela nr 28 Oddział Ginekologiczno- Położniczy

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	6 613 325,29	5 467 424,86	5 209 976,00
Koszty łączne	5 750 207,79	6 678 245,78	4 850 488,57
Koszty bezpośrednie	3 728 400,70	3 417 164,15	3 017 772,53
Koszty pozostałe	2 021 807,09	3 261 081,63	1 832 716,04
Wynik finansowy	+ 863 117,50	+ 1 210 820,92	+ 359 487,43
Rentowność	+ 15,01	+18,13	+ 7,41
Wskaźnik wykorzystania łóżek (w %)	46,19	49,79	52,69
średni pobyt pacjenta na oddziale(w dniach)	3,74	4,02	3,99
Ilość łóżek	90	90	90

Źródło: dane ZOZ

Wielkość zatrudnienia personelu – 64,31 etatów

Tabela nr 29 Oddział Neonatologiczny

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	580 583,09	914 876,55	2 512 300,00
Koszty łączne	1 470 392,18	1 569 799,16	1 614 860,88
Koszty bezpośrednie	1 121 560,82	1 186 735,77	1 236 707,79
Koszty pozostałe	348 831,36	383 063,39	378 153,09
Wynik finansowy	- 889 809,09	- 654 922,61	+ 897 439,12
Rentowność	- 60,51	- 41,72	+ 55,57
Wskaźnik wykorzystania łóżek (w %)	44,63	49,13	49,61
średni pobyt pacjenta na oddziale (w dniach)	3,42	3,79	3,93
Ilość łóżek	36	36	36

Źródło: dane ZOZ

Wielkość zatrudnienia personelu – 34 etatów

Tabela nr 30 Oddział Pediatryczno - Pulmonologiczny

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	1 481 824,81	1 361 045,78	1 767 178,00
Koszty łączne	1 609 153,01	1 533 626,80	1 400 201,43
Koszty bezpośrednie	1 130 471,60	1 054 621,56	947 190,14
Koszty pozostałe	478 681,41	479 005,24	453 011,29
Wynik finansowy	- 127 328,20	- 172 581,02	+ 366 976,57
Rentowność	- 7,91	- 11,25	+ 26,20
Wskaźnik wykorzystania łóżek (%)	60,11	59,04	67,85
średni pobyt pacjenta na oddziale (w dniach)	5,93	6,47	6,70
Ilość łóżek	28	28	28

Wielkość zatrudnienia personelu – 20 etatów

Tabela nr 31 Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	400 429,86	325 715,47	982 118,00
Koszty łączne	2 572 442,77	2 423 550,55	2 279 305,26
Koszty bezpośrednie	2 095 363,28	1 968 607,73	1 882 782,57
Koszty pozostałe	477 079,49	454 942,82	396 512,69
Wynik finansowy	- 2 172 012,91	- 2 097 835,08	- 1 297 187,26
Rentowność	- 84,43	- 86,56	- 56,91
Wskaźnik wykorzystania łóżek (w %)	53,15	45,68	34,62
średni pobyt pacjenta na oddziale (w dniach)	5,01	3,78	3,69
Ilość łóżek	7	7	7

Źródło: dane ZOZ

Wielkość zatrudnienia personelu – 37,5 etatów

Tabela nr 32 Izba Przyjęć Ambulatoryjna

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	595 871,69	585 255,83	675 630,50
Koszty łączne	867 277,81	1 026 973,64	649 095,29
Koszty bezpośrednie			
Koszty pozostałe			
Wynik finansowy	- 271 406,12	- 441 717,81	+ 26 535,21
Rentowność	- 31,29	- 43,01	+ 4,08

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr33. Zakłady Diagnostyczne i pozostała działalność

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	293 268,47	279 213,78	460 623,33
Koszty łączne	230 937,81	234 670,54	448 511,57
Koszty bezpośrednie			
Koszty pozostałe			
Wynik finansowy	+ 62 330,66	+ 44 543,24	+ 12 120,76
Rentowność			

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 34 Rehabilitacja

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	141 502,02	129 995,92	48 303,00
Koszty łączne	136 373,64	133 712,38	59 018,87
Koszty bezpośrednie			
Koszty pozostałe			
Wynik finansowy	+ 5 128,38	- 3 716,46	- 10 715,87
Rentowność			

Źródło: dane ZOZ

B) Poradnie przyszpitalne.

Tabela nr35. Poradnia Chirurgii Ogólnej

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	-	-	19 744,23
Koszty łączne	-	-	10 081,80
Koszty bezpośrednie	-	-	3 386,49
Koszty pozostałe	-	-	6 695,31
Wynik finansowy	-	-	9 662,43
Rentowność	-	-	+ 9,58

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 36 Poradnia Chirurgii Naczyniowej

Wyszczególnienie	2002	2001	2004
Przychód	94 032,00	198 108,00	92 621,60
Koszty łączne	42 003,64	70 926,60	91 284,28
Koszty bezpośrednie	33 550,60	54 214,31	58 600,29
Koszty pozostałe	8 453,04	16 712,29	32 683,99
Wynik finansowy	+ 52 028,36	+ 127 181,40	+ 1 337,32
Rentowność	+ 123,86	+ 179,31	+ 1,46

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr37.Poradnia Patologii Noworodka

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	9 088,00	8 320,00	4 253,40
Koszty łączne	11 678,49	10 762,45	11 175,31
Koszty bezpośrednie	8 932,37	8 533,23	8 908,39
Koszty pozostałe	2 746,12	2 229,22	2 266,92
Wynik finansowy	- 2 590,49	- 2 442,45	- 6 921,91
Rentowność	- 22,17	- 22,69	-61,93

Źródło: dane ZOZ

Tabela n38.Poradnia Preluksacyjna

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	157 731,00	34 916,00	-
Koszty łączne	24 536,77	5 853,47	-
Koszty bezpośrednie			
Koszty pozostałe			
Wynik finansowy	+ 133 194,23	+ 29 062,53	-
Rentowność	+ 542,85	+ 496,53	-

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 39. OGÓŁEM SZPITAL

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	23 936 390,04	24 625 269,08	25 432 279,06
Koszty łączne	27 487 381,25	26 743 956,54	24 782 507,12
Koszty bezpośrednie			
Koszty pozostałe			
Wynik finansowy	- 3 550 991,21	- 2 118 687,46	+ 649 771,94
Rentowność	- 12 ,91	- 7,92	+ 2,62

Źródło: dane ZOZ

ZESPÓŁ Ambulatoryjnej opieki specjalistycznej.

C. Poradnie w Przychodni Specjalistycznej Nr 1

Tabela nr 40 *Poradnia diabetologiczna*

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	93 985,00	90 892,00	104 034,70
Koszty łączne	161 919,68	126 334,65	126 848,54
Koszty bezpośrednie	107 239,53	89 176,68	84 246,20
Koszty pozostałe	54 680,15	37 157,97	42 602,34
Wynik finansowy	- 67 934,68	- 35 442,65	- 22 813,84
Rentowność	- 41,95	- 28,05	- 17,98

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 41 *Poradnia Endokrynologiczna*

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	63 496,00	71 892,00	109 462,80
Koszty łączne	48 509,85	74 204,01	103 769,47
Koszty bezpośrednie	20 358,94	43 422,10	58 915,82
Koszty pozostałe	28 150,91	30 781,91	44 853,65
Wynik finansowy	+ 14 986,15	- 2 312,01	+ 5 693,33
Rentowność	+ 30,89	- 3,11	+ 5,48

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 42 *Poradnia Kardiologiczna*

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	152 931,00	124 688,00	70 884,15
Koszty łączne	117 924,29	122 182,99	77 897,69
Koszty bezpośrednie	44 221,16	36 144,87	23 351,04
Koszty pozostałe	73 703,13	86 038,12	54 546,65
Wynik finansowy	+ 35 006,71	+ 2 505,01	- 7 013,54
Rentowność	+ 29,68	+ 2,05	- 9,00

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 43 *Poradnia Dermatologiczna*

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	295 047,00	171 453,00	130 168,08
Koszty łączne	166 176,33	126 951,35	94 009,92
Koszty bezpośrednie	118 332,39	95 777,23	68 238,88

Koszty pozostałe	47 843,94	31 174,12	25 771,04
Wynik finansowy	+ 128 870,67	+ 44 501,65	+ 36,158,16
Rentowność	+ 77,55	+ 35,05	+ 38,46

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 44. *Poradnia Genetyczna*

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	-	84 640,00	26 000,10
Koszty łączne	-	93 056,59	92 045,18
Koszty bezpośrednie	-	23 137,03	36 210,24
Koszty pozostałe	-	69 919,56	55 834,94
Wynik finansowy	-	- 8 416,59	- 66 045,08
Rentowność	-	- 9,04	- 71,75

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 45. *Poradnia Neurologiczna*

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	279 501,00	278 693,00	179 754,78
Koszty łączne	207 127,69	198 883,99	181 360,53
Koszty bezpośrednie	136 326,18	138 370,42	131 355,87
Koszty pozostałe	70 801,51	60 513,57	50 004,66
Wynik finansowy	+ 72 373,31	+ 79 809,01	- 1 605,75
Rentowność	+34,94	+ 40,12	- 0,88

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 46. *Poradnia Reumatologiczna*

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	227 245,00	233 022,00	130 631,50
Koszty łączne	207 905,59	209 161,64	176 574,93
Koszty bezpośrednie	137 943,63	129,161,64	112 522,36
Koszty pozostałe	69 961,96	79,887,40	64 052,57
Wynik finansowy	+ 19 339,41	+ 23 860,36	- 45 943,43
Rentowność	+ 9,30	+ 11,40	- 26,00

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 47. *Poradnia Ginekologiczno- Położnicza*

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	-	-	55 684,60
Koszty łączne	-	16 572,46	90 652,83
Koszty bezpośrednie	-	-	69 594,37

Koszty pozostałe	-	-	21 058,46
Wynik finansowy	-	- 16 572,46	- 34 968,23
Rentowność	-	- 100,00	- 38,57

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 48 Poradnia Chirurgii Ogólnej

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	283 298,00	193 715,00	144 089,34
Koszty łączne	316 077,17	224 163,33	139 936,82
Koszty bezpośrednie	192 145,06	145 616,66	88 897,93
Koszty pozostałe	123 932,11	78 546,67	51 038,89
Wynik finansowy	- 32 779,17	- 30 448,33	+ 4 152,52
Rentowność	- 1,03	- 13,58	+ 2,96

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 49 Poradnia Okulistyczna

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	375 363,00	297 513,00	183 385,45
Koszty łączne	351 392,79	290 764,21	175 062,35
Koszty bezpośrednie	271 360,06	222 714,82	130 681,98
Koszty pozostałe	80 032,73	68 049,39	44 380,37
Wynik finansowy	+ 23 970,21	+ 6 748,79	+ 8 323,10
Rentowność	+ 6,82	+ 2,32	+ 4,75

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 50 Poradnia Laryngologiczna

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	238 594,00	206 602,00	138 500,97
Koszty łączne	216 790,36	192 812,52	122 608,44
Koszty bezpośrednie	143 850,38	127 594,07	81 154,52
Koszty pozostałe	72 939,98	65 218,45	41 453,92
Wynik finansowy	+ 21 803,64	+ 13 789,48	+ 15 892,53
Rentowność	+ 10,05	+ 7,15	+ 12,96

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 51 Poradnia Urologiczna

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	162 342,00	51 966,00	43 355,40
Koszty łączne	184 936,95	59 089,89	42 964,87
Koszty bezpośrednie	93 625,54	36 484,64	27 625,60
Koszty pozostałe	91 311,41	22 605,25	15 339,27

Wynik finansowy	- 22 594,95	- 7 123,89	+ 370,53
Rentowność	- 12,21	- 12,05	+ 0,86

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 52 *Poradnia Zdrowia Psychicznego*

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	422 583,00	439 916,00	251 635,00
Koszty łączne	274 643,23	341 648,76	321 183 10
Koszty bezpośrednie	237 829,29	294 930,93	264 381,66
Koszty pozostałe	36 813,94	46 717,83	56 801,44
Wynik finansowy	+ 147 939,77	+ 98 267,24	- 69 548,10
Rentowność	+ 53,86	+ 28,76	- 21,65

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 53 *Pracownia Rehabilitacyjna*

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	157 737,79	135 993,74	91 133,00
Koszty łączne	351 782,43	334 578,54	201 990,52
Koszty bezpośrednie			
Koszty pozostałe			
Wynik finansowy	- 194 044,64	- 198 584,80	- 110 857,52
Rentowność	- 55,16	- 59,35	-54,88

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 54 *Pracownie Diagnostyczne i pozostała działalność*

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	385 616,65	677 010,73	738 886,37
Koszty łączne	495 995,57	695 393,53	525 402,08
Koszty bezpośrednie			
Koszty pozostałe			
Wynik finansowy	- 110 378,92	- 18 382,80	+ 213 484,29
Rentowność	- 22,25	- 2,64	+ 40,63

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 55 *OGÓŁEM Przychodnia Specjalistyczna . Nr 1*

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	3 137 739,44	3 057 996,47	2 397 586,24
Koszty łączne	3 116 614,95	3 105 798,46	2 472 307,27
Koszty bezpośrednie			

Koszty pozostałe			
Wynik finansowy	+ 21 124,49	- 47 801,99	- 74 721,03
Rentowność	+ 0,68	- 1,54	- 3,02

Źródło: dane ZOZ

D. Poradnie Przychodni Specjalistycznej nr 2

Tabela nr 56 Poradnia Gastroenterologiczna

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	56 199,00	66 429,00	52 249,00
Koszty łączne	84 269,33	60 996,32	99 442,29
Koszty bezpośrednie	50 433,04	26 691,64	24 402,66
Koszty pozostałe	33 836,29	34 304,68	76 039,63
Wynik finansowy	- 28 070,33	+5 432,68	- 47 193,29
Rentowność	- 23,81	+ 8,90	- 47,45

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 57 Poradnia Kardiologiczna

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	145 941,00	100 694,00	29 110,45
Koszty łączne	97 443,05	67 243,77	37 241,13
Koszty bezpośrednie	33 877,57	13 302,64	11 041,55
Koszty pozostałe	63 565,48	53 941,13	26 199,58
Wynik finansowy	+ 48 497,95	+ 33 450,23	- 8 130,68
Rentowność	+ 49,77	+ 49,74	- 21,83

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr58. Poradnia Kardiologii Dzieci

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	47 392,00	64 560,00	78 166,20
Koszty łączne	81 717,00	127 863,30	112 150,15
Koszty bezpośrednie	53 743,78	86 135,87	75 477,38
Koszty pozostałe	27 973,22	41 727,43	36 672,77
Wynik finansowy	- 34 325,00	- 63 303,30	- 33 983,95
Rentowność	- 42,00	- 49,50	- 30,30

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 59 *Poradnia Dermatologiczna*

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	414 819,00	205 200,00	196 396,16
Koszty łączne	161 435,68	110 158,15	79 569,23
Koszty bezpośrednie	126 294,51	88 058,63	66 421,88
Koszty pozostałe	35 141,17	22 099,52	13 147,35
Wynik finansowy	+ 253 383,32	+ 95 041,85	+ 116 826,93
Rentowność	+156,96	+ 86,27	+ 146,82

Tabela nr 60 *Poradnia Neurologiczna*

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	275 103,00	63 581,00	40 779,01
Koszty łączne	200 064,21	79 624,98	37 396,57
Koszty bezpośrednie	121 742,67	52 333,77	25 506,38
Koszty pozostałe	78 321,54	27 291,21	11 890,19
Wynik finansowy	+ 75 038,79	- 16 043,98	+ 3 382,44
Rentowność	+ 37,53	- 20,15	+ 9,04

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 61 *Poradnia Leczenia Bólu*

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	-	-	1 716,80
Koszty łączne	-	-	13 117,32
Koszty bezpośrednie	-	-	13 117,32
Koszty pozostałe	-	-	-
Wynik finansowy	-	-	- 11 400,52
Rentowność	-	-	- 86,91

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 62 *Poradnia Pulmonologiczna*

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	116 009,00	56 580,00	58 194,80
Koszty łączne	141 654,50	92 129,00	49 376,96
Koszty bezpośrednie	102 029,37	59 814,48	32 116,70
Koszty pozostałe	39 625,13	31 314,52	17 260,26
Wynik finansowy	- 25 645,50	-34 549,00	+ 8 817,84
Rentowność	- 18,10	- 37,50	+ 17,85

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 63. *Poradnia Chirurgii Ogólnej*

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	176 064,00	170 357,00	143 255,89
Koszty łączne	274 538,82	259 840,82	154 333,99
Koszty bezpośrednie	156 400,25	154 553,69	73 913,63
Koszty pozostałe	118 138,57	105 287,13	80 420,36
Wynik finansowy	- 98 474,82	- 89 483,82	- 11 078,10
Rentowność	- 35,86	- 34,43	- 7,18

Tabela nr 64 *Poradnia Chirurgii Dzieci*

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	114 048,00	104 638,00	68 760,10
Koszty łączne	124 950,76	147 943,92	97 191,23
Koszty bezpośrednie	79 745,86	95 102,86	60 843,50
Koszty pozostałe	45 304,90	52 841,06	36 347,73
Wynik finansowy	- 10 902,76	- 43 305,92	- 28 431,13
Rentowność	- 8,72	- 29,27	- 29,25

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 65 *Poradnia Chirurgii Urazowo- Ortopedycznej*

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	-	-	27 537,20
Koszty łączne	-	-	69 194,13
Koszty bezpośrednie	-	-	37 574,13
Koszty pozostałe	-	-	31 020,00
Wynik finansowy	-	-	- 41 656,93
Rentowność	-	-	- 60,20

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 66 *Poradnia Okulistyczna*

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	245 565,00	166 712,00	98 419,42
Koszty łączne	251 414,78	194 811,79	103 389,76
Koszty bezpośrednie	168 277,67	132 094,23	71 114,37
Koszty pozostałe	83 137,11	62 717,56	32 275,39
Wynik finansowy	- 5 849,78	- 28 099,79	- 4 970,34
Rentowność	- 2,3	- 14,42	- 4,80

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 67 *Poradnia Laryngologiczna*

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	192 075,00	182 615,00	126 915,45
Koszty łączne	226 373,85	199 360,10	152 230,85
Koszty bezpośrednie	158 382,95	129 957,34	96 826,45
Koszty pozostałe	67 990,90	69 402,76	55 404,40
Wynik finansowy	- 34 298,85	- 16 745,10	- 25 315,40
Rentowność	- 15,15	- 8,40	- 16,63

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 68. *Poradnia Reumatologiczna z rejestracją.*

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	66 742,00	54 688,00	7 962,50
Koszty łączne	83 392,99	84 232,10	23 940,66
Koszty bezpośrednie	52 600,61	60 019,66	-
Koszty pozostałe	30 792,38	24 212,44	-
Wynik finansowy	- 16 650,99	- 29 544,10	- 15 978,16
Rentowność	- 19,96	- 35,07	- 66,74

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 69 *Zakład Opiekuńczo- Leczniczy*

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	-	-	958 471,33
Koszty łączne	-	374 910,13	1 244 930,51
Koszty bezpośrednie	-	374 910,13	908 292,94
Koszty pozostałe	-	-	336 637,57
Wynik finansowy	-	- 374 910,13	- 286 459,18
Rentowność		- 100,00	- 23,01

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 70 *Poradnia Endokrynologiczna*

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	-	-	-
Koszty łączne	2 289,06	-	-
Koszty bezpośrednie	-	-	-
Koszty pozostałe	-	-	-
Wynik finansowy	- 2 289,06	-	-
Rentowność	- 100,00	-	-

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 71 *Poradnia Genetyczna*

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	101 950,00	-	-
Koszty łączne	107,760,94	-	-
Koszty bezpośrednie			
Koszty pozostałe			
Wynik finansowy	- 5 810,94	-	-
Rentowność	- 5,39	-	-

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 72 *Poradnia Hepatologiczna*

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	53 160,00	-	-
Koszty łączne	77 682,69	-	-
Koszty bezpośrednie			
Koszty pozostałe			
Wynik finansowy	- 24 522,69	-	-
Rentowność	- 31,56	-	-

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 73. *Pracownia Rehabilitacyjna*

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	165 786,48	151 326,01	158 118,00
Koszty łączne	292 326,28	313 483,76	277 999,54
Koszty bezpośrednie			
Koszty pozostałe			
Wynik finansowy	- 126 539,80	- 162 157,75	- 119 881,54
Rentowność	- 43,28	- 51,72	- 43,12

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 74 *Pracownie Diagnostyczne i pozostała działalność*

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	163 735,54	167 770,14	143 644,78
Koszty łączne	225 686,37	298 954,25	135 727,01
Koszty bezpośrednie			
Koszty pozostałe			
Wynik finansowy	- 61 950,83	- 41 184,11	+ 7 917,77
Rentowność	- 27,45	- 13,77	+ 5,83

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 75 Razem Przychodnia Specjalistyczna Nr 2

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	2 334 589,02	1 555 150,15	2 189 697,09
Koszty łączne	2 433 000,31	2 320 552,39	2 687 231,33
Koszty bezpośrednie			
Koszty pozostałe			
Wynik finansowy	- 98 411,29	- 765 402,24	- 497 534,24
Rentowność	- 4,04	- 32,98	- 18,51

Źródło: dane ZOZ

E. Poradnie Przychodni Specjalistycznej Nr 3

Tabela nr 76 Poradnia Dermatologiczna

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	245 400,00	127 282,00	61 361,96
Koszty łączne	151 934,77	115 169,07	78 087,02
Koszty bezpośrednie	102 289,20	85 875,87	56 000,96
Koszty pozostałe	49 645,57	29 293,20	22 086,06
Wynik finansowy	+ 93 465,23	+ 12 112,93	-16 725,06
Rentowność	+ 61,51	+ 10,51	- 21,42

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 77 Poradnia Neurologiczna

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	223 892,00	140 533,00	81 597,61
Koszty łączne	136 703,30	144 046,59	80 327,03
Koszty bezpośrednie	100 440,27	109 004,71	57 809,38
Koszty pozostałe	36 263,03	35 041,88	22 517,65
Wynik finansowy	+ 87 188,70	- 3 513,59	+ 1 270,58
Rentowność	+ 63,78	- 2,44	+ 1,58

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 78 Poradnia Chirurgiczna

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	195 289,00	133 018,00	38 951,94
Koszty łączne	128 001,13	135 462,60	53 723,65
Koszty bezpośrednie	82 855,46	91 582,33	36 983,91
Koszty pozostałe	45 145,67	43 880,27	16 739,74
Wynik finansowy	+ 67 287,87	-2 444,60	- 14 771,71
Rentowność	+ 52,56	- 1,80	- 27,49

Tabela nr79. *Poradnia Chirurgii Urazowo- Ortopedycznej Dzieci*

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	305 554,00	236 201,00	177 632,60
Koszty łączne	193 365,50	179 558,39	141 091,18
Koszty bezpośrednie	100 122,30	110 332,49	76 158,19
Koszty pozostałe	93 243,20	69 225,90	64 932,99
Wynik finansowy	+ 112 188,50	+ 4 720,22	+ 36 541,42
Rentowność	+ 58,02	+ 1,51	+ 25,90

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 80 *Poradnia Wad Postawy*

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	64 250,00	58 880,00	53 810,10
Koszty łączne	85 329,61	88 160,51	53 300,24
Koszty bezpośrednie	62 750,62	68 247,11	41 806,39
Koszty pozostałe	22 578,99	19 913,40	11 493,85
Wynik finansowy	- 21 079,61	- 29 280,51	+ 509,86
Rentowność	- 24,70	- 33,21	+ 0,95

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 81 *Poradnia Preluksacyjna*

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	-	-	29 448,00
Koszty łączne	-	-	12 027,49
Koszty bezpośrednie	-	-	7 553,90
Koszty pozostałe	-	-	4 473,59
Wynik finansowy	-	-	+ 17 420,51
Rentowność			+ 144,84

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 82. *Poradnia Okulistyczna*

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	210 901,00	208 051,00	206 921,23
Koszty łączne	201 677,79	188 318,09	180 625,42
Koszty bezpośrednie	160 034,57	156 871,69	130 463,98
Koszty pozostałe	41 643,22	31 446,40	50 167,44
Wynik finansowy	+ 9 223,21	+ 19 732,91	+ 26 295,81
Rentowność	+ 4,57	+ 10,48	+ 14,56

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 83 *Poradnia Laryngologiczna*

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	224 742,00	238 543,00	206 914,98
Koszty łączne	229 554,21	251 492,10	183 659,49
Koszty bezpośrednie	168 699,51	149 773,99	109 699,01
Koszty pozostałe	60 854,70	101 718,11	73 960,48
Wynik finansowy	- 4 812,21	- 12 949,10	+ 23 255,49
Rentowność	- 2,09	- 5,15	+ 12,66

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 84 *Poradnia Rehabilitacyjna*

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	24 366,00	34 697,00	39 490,00
Koszty łączne	4 960,18	31 208,00	48 270,46
Koszty bezpośrednie	3 256,58	22 824,72	35 057,31
Koszty pozostałe	1 703,60	8 383,28	13 213,15
Wynik finansowy	+ 19 405,82	+ 3 489,00	- 8 780,46
Rentowność	+ 391,23	+ 11,18	- 18,19

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 85 *Poradnia Neurologii Dzieci*

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	44 549,00	30 008,00	-
Koszty łączne	57 826,04	39 438,29	-
Koszty bezpośrednie	37 470,83	23 735,07	-
Koszty pozostałe	20 355,21	15 703,22	-
Wynik finansowy	+ 13 277,04	- 9430,29	-
Rentowność	+ 22,96	-23,91	-

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 86 *Rehabilitacja*

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	311 861,27	257 643,08	238 136,00
Koszty łączne	534 829,46	484 351,01	409 418,80
Koszty bezpośrednie			
Koszty pozostałe			
Wynik finansowy	- 222 968,19	- 226707,93	- 171 282,80
Rentowność	- 41,68	- 46,80	- 41,83

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 87 Pracownie Diagnostyczne i pozostała działalność

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	601 508,25	786 634,41	621 232,90
Koszty łączne	304 609,27	677 653,83	420 966,69
Koszty bezpośrednie			
Koszty pozostałe			
Wynik finansowy	+ 296 898,98	+ 108 980,58	+ 200 266,21
Rentowność	+97,47	+ 16,08	+ 47,57

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 88 Ogółem Przychodnia Specjalistyczna Nr 3

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	2 715 112,02	2 549 914,49	2 016 708,72
Koszty łączne	2 586 961,82	2 996 810,97	2 216 613,03
Koszty bezpośrednie			
Koszty pozostałe			
Wynik finansowy	+ 128 150,20	- 446 896,48	- 200 904,31
Rentowność	+ 4,95	- 14,90	- 9,06

Źródło: dane ZOZ

ZESPÓŁ PODSTAWOWEJ OPIEKI ZDROWOTNEJ

F. Przychodnia POZ

Tabela nr 89

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	4 647 225,80	786 336,04	742 611,04
Koszty łączne	5 757 953,52	759 071,22	770 816,89
Koszty bezpośrednie			
Koszty pozostałe			
Wynik finansowy	- 1 110 727,72	+ 27 264,82	- 28 205,85
Rentowność	- 19,29	+ 3,60	- 3,60

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 90 Dzierżawy

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	244 322,16	96 052,99	23 301,96
Koszty łączne	318 586,19	129 029,90	2 972,99
Koszty bezpośrednie			
Koszty pozostałe			

Wynik finansowy	- 74 264,03	- 32 976,91	+ 20 328,97
Rentowność	- 23,31	- 25,56	+683,75

Źródło: dane ZOZ

Tabela nr 91. Razem POZ

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	4 891 547,96	882 389,03	765 913,00
Koszty łączne	6 076 539,71	888 101,12	773 789,88
Koszty bezpośrednie			
Koszty pozostałe			
Wynik finansowy	- 1 184 991,75	- 5 712,09	- 7 876,88
Rentowność	- 19,50	- 0,64	- 0,10

Źródło: dane ZOZ

G) Higiena szkolna

Tabela nr 92

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	763 567,04	739 760,06	1 240 345,24
Koszty łączne	1 043 640,20	1 017 070,80	944 550,28
Koszty bezpośrednie	915 862,96	898 838,52	850 325,56
Koszty pozostałe	127 777,24	118 232,28	94 224,72
Wynik finansowy	- 280 073,16	- 277 310,74	+ 295 794,96
Rentowność	- 26,83	- 27,26	+ 31,31

Źródło: dane ZOZ

H. Ośrodek Rehabilitacji Dzieci Niepełnosprawnych

Tabela nr93

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	71 896,00	86 648,00	192 648,60
Koszty łączne	327 361,14	249,990,45	422 849,80
Koszty bezpośrednie	279 417,07	221 946,23	379 488,05
Koszty pozostałe	47 944,07	28 044,22	43 361,75
Wynik finansowy	- 255 465,14	- 163 342,45	- 230 201,20
Rentowność	- 78,03	- 65,34	- 54,44

Źródło: dane ZOZ

*Koszty refundowane ,aczkolwiek ujemny wynik finansowy wynika z przemieszczeń przychodów uzyskanych z tyt. Refundacji do zespołu 7 tj. Pozostałe przychody operacyjne.

I. Poradnia Zaburzeń Rozw. Somat. Dzieci

Tabela nr 94

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	202 623,00	207 727,00	-
Koszty łączne	145 102,38	142 233,14	-
Koszty bezpośrednie			
Koszty pozostałe			
Wynik finansowy	+ 57 520,62	+ 65 493,86	-
Rentowność	+ 39,64	+ 46,04	

Źródło: dane ZOZ

J. Rehabilitacja Studencka

Tabela n 95.

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	1 489,93	-	-
Koszty łączne	52 477,37	-	-
Koszty bezpośrednie			
Koszty pozostałe			
Wynik finansowy	- 50 987,44	-	-
Rentowność	- 97,16	-	-

Źródło: dane ZOZ

K . Rehabilitacja - Dom Seniora

Tabela nr 96

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	2 262,91	-	-
Koszty łączne	7 982,50	-	-
Koszty bezpośrednie			
Koszty pozostałe			
Wynik finansowy	- 5 719,59	-	-
Rentowność	- 71,65	-	-

Źródło: dane ZOZ

M. Lekarze stażyści , Rezydenci.

Tabela nr 97

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	152 305,68	211 355,52	320 951,57
Koszty łączne	813 444,46	616 685,89	638 077,61

Koszty bezpośrednie			
Koszty pozostałe			
Wynik finansowy	- 661 138,78	- 405 330,78	- 317 126,04
Rentowność	- 81,27	- 65,72	- 49,70

Źródło: dane ZOZ komentarz

*Koszty refundowane ,aczkolwiek ujemny wynik finansowy wynika z przemieszczeń przychodów uzyskanych z tyt. Refundacji do zespołu 7 tj. Pozostałe przychody operacyjne.

N. Pozostała sprzedaż , refaktury

Tabela nr 98

Wyszczególnienie	2002	2003	2004
Przychód	134 852,13	48 421,10	47 978,60
Koszty łączne	-	-	-
Koszty bezpośrednie			
Koszty pozostałe			
Wynik finansowy	134 852,13	48 421,10	47 978,60
Rentowność			

Źródło: dane ZOZ

J. Jednostki Zarządu i Nadzoru.

Koszty rozliczane kluczem na poszczególne komórki organizacyjne

3. Zatrudnienie i system wynagradzania

Regulamin pracy i wynagradzania SP ZOZ Nr 1 w Rzeszowie został zatwierdzony przez Dyrektora Zakładu w porozumieniu ze związkami zawodowymi funkcjonującymi w SP ZOZ .

Regulamin pracy i wynagradzania został wprowadzony w życie na czas nieokreślony. Ustalono czasową formę wynagradzania pracowników.

Pracownicy wynagradzani według formy czasowej otrzymują wynagrodzenie wynikające z kategorii osobistego zaszeregowania i faktycznie przepracowanego czasu pracy.

Regulamin wynagradzania SP ZOZ posiada cztery załączniki:

1. Tabela zaszeregowania stanowisk obejmująca wszystkie stanowiska występujące w zakładzie z podziałem na trzy zasadnicze części:
 - a) pracownicy działalności podstawowej
 - b) pracownicy administracyjni, techniczni i ekonomiczni
 - c) pracownicy gospodarczy i obsługi
2. Tabela miesięcznych stawek wynagrodzenia zasadniczego
3. Tabela stanowisk i dodatku funkcyjnego

Poza wynagrodzeniem zasadniczym pracownikowi przysługują dodatkowo, następujące składniki wynagrodzenia i inne świadczenia związane z pracą:

- wynagrodzenie za pracę w porze nocnej wynagrodzenie dla pracowników wykonujących zawód medyczny za pracę w porze dziennej w niedzielę i święta
- dodatek za wysługę lat
- dodatek funkcyjny
- wynagrodzenia za pełnienie dyżuru medycznego
- wynagrodzenie za czas pozostawania w gotowości do udzielania świadczeń zdrowotnych
- dodatek z posiadanie tytułu naukowego (stopień naukowy doktor – profesor)

Stan zatrudnienia w poszczególnych latach przedstawia tabela.

Tabela nr 99 Stan zatrudnienia wg grup zawodowych

Grupa zawodowa	Liczba zatrudn. 31.12.1999 r.	Liczba zatrudn. 31.12.2001 r.	Liczba zatrudn. na 31.12.2004 r.
	Etaty przeliczeniowe	Etaty przeliczeniowe	Etaty przeliczeniowe
Lekarze medycyny	249,30	235,75	94,11
Lekarze stomatolodzy	36,50	1,00	-
Personel wyższy	37,25	32,75	25,75

Mgr farmacji	2,00	2,00	1,00
Ogółem personel wyższy	325,05	271,50	120,86
Pielęgniarki	344,75	330,25	230,75
Położne	95,50	91,00	63,00
Technicy medyczni	162,00	139,50	103,00
Pomoce stomatolog.	22,00	-	-
Rejestratorki medyczne	46,25	52,75	18,50
Sekretarki medyczne	28,00	27,00	21,25
Higienistki stomatolog.	1,00	1,00	-
Felczerzy	1,00	-	-
Technicy dentystyczni	11,00	-	-
Higienistki szkolne	47,00	44,00	40,00
Dietetyczki	10,00	6,00	4,00
Masażyści	8,00	8,00	5,00
Opiekunki dziecięce	4,00	3,00	-
Ogółem personel średni	789,50	702,50	485,50
Sanitariusze	1,00	-	4,00
Salowe	90,00	87,00	88,00
Pomoce laboratoryjne	31,00	20,50	10,00
Ref. med. przyuczone	2,00	1,00	1,00
Ogółem personel niższy	124,00	108,50	103,00
Administracja	84,50	76,25	61,00
Obsługa	86,50	76,50	55,87
OGÓŁEM ZATRUDNIENIE	1411,55	1235,25	826,23

Zmiana zatrudnienia w okresie od 31.12.1999 r. do 31.12.2004 r kształtowała się następująco:

- w grupie personelu wyższego – zmniejszenie o 204,19 etatu przeliczeniowego
- w grupie personelu średniego – zmniejszenie o 304,00 etatu przeliczeniowego
- w grupie personelu niższego – zmniejszenie o 21,00 etatu przeliczeniowego.
- w pionie administracyjno- technicznym zmniejszenie o 54,13 etatu przeliczeniowego

Ogółem nastąpiło zmniejszenie zatrudnienia o 583,32 etaty przeliczeniowe.

Tabela nr100 .Zatrudnienie z podziałem na przynależność do poszczególnych komórek organizacyjnych wg. etatów przeliczeniowych

Rodzaj Działalności	Grupa zawodowa	Liczba etatów przeliczeniowych w 1999 r.	Liczba etatów w przeliczeniowych w 2001r.	Liczba etatów przeliczeniowych na w 2004r.
Lecznictwo zamknięte-szpital	Lekarze medycyny	74,471	91,06	79,78
	Pielęgniarki	196,00	201,50	187,50
	Położne	61,00	69,00	60,00
	Pozostały personel	288,50	262,00	217,78
	Razem	619,971	623,56	525,06
Lecznictwo specjalistyczne-otwarte	Lekarze medycyny	70,834	65,973	25,837

	Lekarze stomatolodzy	7,00	-	-
	Pielęgniarki	48,75	43,75	26,25
	Pozostały personel	279,995	219,35	166,09
	Razem	406,579	329,07	218,17
Przychodnia POZ	Lek. medycyny	104,00	78,05	6,75
	Lek. stomatolog	28,00	1,00	-
	Pielęgniarki	100,00	85,00	5,00
	Położne	30,50	18,00	-
	Pozostały	122,50	100,57	44,00
	Razem	385,00	282,62	55,78
Zakład Opiekuńczo-Lecznicy	Lek. medycyny	-	-	1,75
	Pielęgniarki	-	-	12,00
	Pozostały personel	-	-	13,50
	Razem	-	-	27,25
	Ogółem stan zatrudnienia	1411,55	1235,25	826,23

Stan zatrudnienia w SP ZOZ Nr 1 w Rzeszowie w lecznictwie otwartym
i zamkniętym wg rodzajów działalności

Tabela nr.101

Rodzaj działalności	Stan zatrudnionych Na 31.12.2001 wg etatów przeliczeniowych	Stan zatrudnionych Na 31.12.2004 wg etatów przeliczeniowych	Różnica w etatach przeliczeniowych
POZ oraz higiena szkolna	282,62	55,75	- 226,87
Lecznictwo specjalistyczne otwarte	329,07	218,17	- 110,90
Lecznictwo specjalistyczne otwarte oraz ZOL	623,56	552,31	- 71,25
Razem:	1235,25	826,23	- 409,02

Zmiany w stan zatrudnienia w SP ZOZ Nr 1 w Rzeszowie w lecznictwie otwartym i ZOL

Tabela nr 102

Nazwa jednostki organizacyjnej	Stan zatrudnienia na 31.12.2001 r wg etatów przeliczeniowych	Stan zatrudnienia na 31.12.2004 r wg etatów przeliczeniowych	Różnica w etatach przeliczeniowych
POZ oraz higiena szkolna	282,62	55,75	- 226,87
Przychodnia Specjalistyczna Nr 1 oraz administracja i obsługa	146,94	109,62	- 37,32
Przychodnia	67,91	41,00	- 26,91

Specjalistyczna Nr 2			
Przychodnia Specjalistyczna Nr 3	97,22	53,50	- 43,72
Oddział Rehabilitacji Dzieci Niepełnosprawnych.	17,00	14,05	- 2,95
RAZEM:	611,69	273,92	- 337,77
ZOL od 1.01.2004	-	27,25	-

Zmiany w stanie zatrudnienia w SP ZOZ Nr 1 w Rzeszowie w Szpitalu Miejskim wg jednostek organizacyjnych.

Tabela nr 103

Nazwa jednostki organizacyjnej	Stan zatrudnienia na 31,12.2001 r w etatach przeliczeniowych	Stan zatrudnienia na 31,12.2004 r w etatach przeliczeniowych	Różnica w etatach przeliczeniowych
Oddział Anestezjologii i Intensywnej Opieki Zdrowotnej	36,63	37,50	+ 0,87
Oddział Chirurgii Ogólnej i Naczyniowej	62	52	- 10
Oddział Ginekologiczno-Położniczy	95,10	64,31	- 30,79
Oddział Kardiologiczny i Chorób Wewnętrznych	61	64	+3
Oddział Neonatologiczny	26	34	+ 8
Oddział Pediatryczno-Pulmonologiczny	23	20	+3
Oddział Chirurgii Urazowo- Ortoped.	40,76	34,00	- 6,76
Blok Operacyjny	28,50	22,00	- 6,50
Izba Przyjęć	39	37	- 2
Pracownia Serologii i Badania Krwi	16	10	- 6
Laboratorium Analityczne	29	34	+ 5
Pracownia Fizykoterapii	11	3	- 8
Pracownia RTG	16,57	14	- 2,57
Apteka	11	3	- 8
Sekcja Żywnościowa	21	14	- 7
Sterylizacja	7	7,5	+0,5
Sekcja Administracyjno-Techniczna	58	40	- 18
Statystyka	5	4,25	- 0,75
Lekarze rezydenci	13	8	- 5
Lekarze stażyści	6	2	- 4
Pielęgniarki stażystki	10	11	+ 1

Położne stażystki	8	5	+3
Kapelan	1	1	-
Pielęgniarki epidem.	1	1	-
Razem	623,56	525,06	- 98,50

Podjęmowane przez SP ZOZ Nr 1 działania przyniosły znaczące ograniczenie w zatrudnieniu które w etatach przeliczeniowych wyniosło w okresie 1999r- 2004 r - 585,32 etatów. Szczególne nasilenie miało miejsce w okresie lat 2001 – 2004. Strukturę dokonywanych zmian prezentują powyższe zestawienia. Podkreślenia wymaga fakt że zmiany te zostały ostatecznie zaakceptowane przez środowisko pracownicze reprezentowane przez siedem organizacji związkowych działających w Zakładzie.

Odrębnym zagadnieniem , ale bardzo mocno powiązanim z problematyką zatrudnienia jest sprawa tzw. „ ustawy 203” . Realizacja tego zagadnienia także w SP ZOZ Nr 1 w Rzeszowie napotykała i napotyka w dalszym ciągu (dotyczy to dodatku kwotowego) na wiele przeszkód. Rozwiązywanie tego zagadnienia przebiegało następująco.

Zarządzeniem nr 10,2001 z dnia 1.03.2001 r Dyrektora SP ZOZ Nr 1 , pracownicy zatrudnieni w pełnym wymiarze czasu pracy i pracownicy zatrudnieni w wymiarze godzinowym otrzymali odpowiednio zwiększenie miesięcznego wynagrodzenia o kwotę 203 złotych brutto i o kwotę proporcjonalną do wymiaru czasu pracy.

Przyrost wynagrodzenia wypłacany był w postaci dodatku kwotowego z wyrównaniem od 1.01.2001 r.

Z dniem 1.10.2001 r przyrost wynagrodzenia wypłacany w kwocie 203 złotych w postaci dodatku , został włączony do wynagrodzenia zasadniczego na podstawie aneksu do umowy o pracę z dnia 1.10.2001 r.

Na podstawie zarządzenia Dyrektora ZOZ Nr 1 nr 5/2003 z dnia 24.01.2003 r ustalono , że przyrost miesięcznego przeciętnego wynagrodzenia brutto łącznie ze skutkami wzrostu wszystkich składników wynagrodzenia , wynosić będzie kwotę 110,22 złotych . Wypłata w/w przyrostu wynagrodzenia realizowana była w postaci dodatku kwotowego , poczynając od stycznia 2003 r i stanowiła wyrównanie za 2002 r.

Kolejne zarządzenie nr 11/2003 z dnia 25.02.2003 r Dyrektora SP ZOZ Nr 1 w Rzeszowie regulowało dokonanie przyrostu wynagrodzenia za 2002 rok. O kwotę 110,22 złotych dla byłych pracowników Zakładu. Zaspokojenie roszczeń tych pracowników w zakresie przyrostu wynagrodzeń było realizowane w ratach wg zasad określonych w w/w dokumencie. Wypłata przyrostu wynagrodzenia należnego za 2003 r była realizowana w 2004 roku , zgodnie z przyjętymi zasadami przyjętymi w zarządzeniu 5/2003 z dnia 24.01.2003 r..

W stosunku do pracowników zwalnianych w 2003 r wypłata przyrostu wynagrodzenia należna za 2003 r realizowana była po myśli zasad określonych w Porozumieniu z dnia 19.12.2003 R zawartych pomiędzy Dyrekcją SP ZOZ Nr 1 , a Przedstawicielami Związków Zawodowych działających w SP ZOZ Nr 1 w Rzeszowie.

Kolejne działania Dyrekcji SP ZOZ , dla uregulowania kwestii przyrostu wynagrodzenia , zawarte w projekcie porozumienia z maja 2004 r – propozycja dotyczyła włączenia dodatku kwotowego 110,22 złotych do wynagrodzenia zasadniczego pracowników w odpowiednia niższej kwocie , pozwalającej na wzrost skutków finansowych innych składników wynagrodzenia - nie doszły do skutku.

Aktualnie podejmowane są dalsze rozmowy z partnerami związkowymi w celu ostatecznego uregulowania sprawy zaległości przy wykorzystaniu dobrodziejstwa Ustawy z dnia 15.04.2005 r.

Skutki finansowe dla Zakładu , mające istotny wpływ na jego działalność w ostatnich latach , jego kondycję finansową oraz rozwój nakierowany na uzyskanie wysokiego standardu usług medycznych, to wydatki które wg stanu na 31.12.2004 r wyniosły:

- z tytułu dokonanej wypłaty przyrostu wynagrodzeń w kwocie 203 złotych	- 12 020 237,69 złotych;
- z tytułu dokonanej wypłaty przyrostu wynagrodzeń w kwocie 110,22 złotych	- 3 133 446,92 złotych
<hr/>	
Razem:	15 153 684,61 złotych

Aktualnie dodatek w wysokości 110,22 złotych wypłacany jest uprawnionym pracownikom z 12 – miesięcznym opóźnieniem. Łącznie w skali roku zaległości te to kwota około **948 000 złotych** .

4. Funkcjonowanie marketingu w SP ZOZ Nr 1 w Rzeszowie

Marketing można określić jako celowy sposób postępowania na rynku, oparty na zintegrowanym zbiorze instrumentów i działań oraz orientacji rynkowej. Marketing nie jest jednorazowym przedsięwzięciem, lecz procesem wyrażającym sprecyzowany oraz trwały sposób postępowania podmiotu działającego na rynku.

Marketing nie może być przedsiębiorstwu narzucony. Podobnie jak inne sposoby postępowania na rynku, jest on przedmiotem wyboru. Wybierając marketing jako sposób postępowania, przedsiębiorstwo wybiera równocześnie zbiór instrumentów i działań związanych z badaniem

i kształtowaniem rynku oraz podstawy i procedury regulowania tego zbioru, oparte na orientacji rynkowej.

Bezpośrednim czynnikiem warunkującym wykorzystywanie marketingu przez organizację jest sposób ukształtowania jej orientacji. Przez orientację organizacji rozumiemy stan koncentracji jej wysiłków, skierowanych na przewycięzanie najsilniejszych ograniczeń, powstających w procesie realizacji celów. Stan ten objawia się podejmowaniem różnego rodzaju działań, w zależności od źródła, oraz nasilenia ograniczeń. Orientacja organizacji jest kategorią zagregowaną, której składowe stanowią następujące elementy:

- punkt wyjścia kształtowania instrumentów i działań,
- zakres badań prowadzonych w celu rozpoznania warunków działania,
- rodzaj instrumentów wykorzystywanych w celu rozpoznania warunków działania,
- rodzaj instrumentów wykorzystywanych w procesie oddziaływania na rynek,
- zakres prowadzonych działań,
- stopień zintegrowania instrumentów

Wyróżnia się trzy rodzaje orientacji: produktową, dystrybucyjną i rynkową. Stosowanie marketingu wynika z ukształtowania się orientacji rynkowej. Wiąże się ona z najsilniejszym typem ograniczeń powstających po stronie popytu, czyli odbiorców działalności. Ograniczenia te mogą przybierać postać na przykład braku skłonności do skorzystania z usługi świadczonej przez organizację. Dodatkowym czynnikiem jest występowanie zjawisk o charakterze konkurencyjnym, związanym z rywalizacją o środki finansowe, a także odbiorców działalności.

Reasumując stosowanie marketingu może służyć osiągnięciu celów organizacji i wynika z nastawienia organizacji na przewycięzanie ograniczeń ze strony odbiorców działalności. Organizacje stosują marketing, gdyż zaniechanie tej aktywności niosłoby za sobą ryzyko niezrealizowania celów. Wykorzystywanie tylko pewnych elementów koncepcji, np. segmentacji lub instrumentów reklamy czy public relations, nie oznacza stosowania marketingu.

W strukturze organizacyjnej Zakładu nie wyodrębniono komórki zajmując marketingiem. Wynika to głównie z ograniczeń finansowych. Mając na uwadze potrzebę spójnej strategii działania Zakład powinien próbować je przewidywać i w jak największym stopniu im przeciwdziałać., a nie reagować na problemy w momencie, kiedy się pojawiają.

Elementem działalności marketingowej jest określenie standardów jakościowych, kontrola jakości udzielanych świadczeń, co w dłuższej perspektywie gwarantuje satysfakcję pacjentów. W SP ZOZ Nr 1 w Rzeszowie winno się szerzej inicjować i popierać akcje z zakresu promocji zdrowia, które mogą stać się doskonałą reklamą i elementem public relations oraz jako budowa wizerunku organizacji przyjaznej pacjentom.

5. Funkcjonowanie organizacji i zarządzania

Schemat organizacyjny w SP ZOZ Nr 1 w Rzeszowie posiada tradycyjną formę a zarządzanie oparte jest na funkcjonalnych procedurach. System ten nie pozwala na elastyczne reagowanie na pojawiające się bieżące trudności. Proponując zmianę tego sposobu zarządzania wskazuje się na potrzebę partycypacji pracowników w tym procesie. Należy dążyć do budowania sprawnie funkcjonujących zespołów ludzkich, których nadrzędnym celem jest satysfakcja pacjenta. System komunikacji wewnętrznej w Zakładzie powinien stać się bardziej wydolny.

Natomiast główną bolączką pacjentów leczących się w przychodniach jest niewydolny system rejestracji. Potrzeba jej gruntownej przemiany została opisana w dalszej części niniejszego opracowania.

Wszystkie powyższe obserwacje działalności SP ZOZ stały się podstawą do sporządzenia strategicznej diagnozy organizacji, której celem jest postrzeżenie własnego potencjału konkurencyjnego. Potencjał ten tworzą zasoby i umiejętności, które w porównaniu z konkurencją będą decydowały o siłach i słabościach firmy na rynku oraz będą wykazywały, które obszary działalności należy udoskonalić.

6. Analiza strategiczna SP ZOZ Nr 1 w Rzeszowie

Tabela 104

Silne strony	Nazwa obszaru	Słabe strony
- przejrzysty system oceny konkretnych ośrodków kosztów będący efektem wprowadzenia zasad rachunkowości zarządczej	FINANSE I RACHUNKOWOŚĆ	- koszty świadczeń medycznych przewyższają otrzymywane środki z NFZ, - brak odpowiedniej ilości środków finansowych zapewniających płynne regulowanie zobowiązań powoduje zagrożenie utraty płynności finansowej, - brak wydolnego systemu informatycznego dla szybszej kontroli kosztów, - wysoki koszt kapitału zewnętrznego, - niska zdolność kredytowa
- doświadczona kadra medyczna - wprowadzenie systemu oceny pracowników	PERSONEL	- nieracjonalność zatrudnienia w stosunku do potrzeb kadrowych w poszczególnych komórkach organizacyjnych, wynikających z ilości świadczonych usług; - niski poziom motywacji do podnoszenia efektywności pracy - .niska skuteczność systemów wynagrodzeń - .brak identyfikowania się pracowników z zakładem pracy -niezrozumienie przez pracowników konieczności wprowadzanych zmian i wynikających z nich trudności finansowych, (potrzeba racjonalizacji zatrudnienia)

<ul style="list-style-type: none"> - kompleksowość udzielanych świadczeń zdrowotnych - dobre wyposażenie w sprzęt medyczny - dobre warunki pobytu chorych (szpital) - dobra lokalizacja zakładu - wystarczająca dostępność do mediów i materiałów (leki, materiały medyczne) - sprawowanie opieki nocnej - bieżąca analiza i renegotjowanie umów dzierżawnych pod kątem urealnienia cen rynkowych ; - zaangażowanie i przychylność organu założycielskiego, władz samorządowych oraz Rady Społecznej 	ŚWIADCZENIE USŁUG	<ul style="list-style-type: none"> - nie w pełni wykorzystane możliwości sprzętu i aparatury diagnostycznej - nieefektywne wykorzystanie bazy lokalowej - niskie ilościowo i cenowo kontrakty w zakresie niektórych rodzajów świadczeń; - niedostateczna i przestarzała informatyzacja pionu leczniczego i całego Zakładu
<ul style="list-style-type: none"> - doskonalenie systemu rachunkowości zarządczej; 	ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE	<ul style="list-style-type: none"> - brak wyraźnej strategii firmy z uwagi na dużą dynamikę zmian na rynku usług medycznych.
<ul style="list-style-type: none"> - znaczna dynamika podpisywania umów z zakresu medycyny pracy i innych świadczeń zdrowotnych nie związanych z NFZ 	MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> - brak wewnętrznych systemów jakości i systemów kontroli jakości świadczeń - mała aktywność w zakresie promocji usług spowodowana wysokimi nadwykonaniami usług w stosunku do kontraktów z NFZ

Szansy i zagrożenia

Tabela 105

Zagrożenia wynikające z:	
Przyczyn wewnętrznych	Z otoczenia zakładu
<ul style="list-style-type: none"> - utrata płynności finansowej; - brak akceptacji pracowników dla trudnych; decyzji – zaprzestanie udzielania świadczeń ; - wypowiedzenie umów przez dostawców - drastyczne obniżenie jakości udzielanych świadczeń i ograniczenie dostępności dla pacjentów ; - utrata pacjentów - utrata dobrego wizerunku Zakładu - wypowiedzenie umów przez Narodowy Fundusz Zdrowia - likwidacja Zakładu 	<ul style="list-style-type: none"> - obniżenie stawek za świadczenia medyczne określone umową z płatnikiem w ramach PUZ - zmiana zasad kontraktowania - brak możliwości uzyskania zewnętrznych środków na restrukturyzację zatrudnienia - ograniczenie dotacji ze strony władz samorządowych spowodowana zmianami przepisów - zwiększone wymagania pacjentów (np. odszkodowania)
Szansy wynikające z:	
Przyczyn wewnętrznych	Otoczenia zakładu
<ul style="list-style-type: none"> - odzyskanie równowagi finansowej poprzez racjonalizację kosztów - zwiększenie przychodów poprzez pozyskanie nowych pacjentów i poszerzenie kontraktów w ramach PUZ; - uruchomienie nowych rodzajów działalności - możliwość pozyskania środków finansowych z tytułu: <ul style="list-style-type: none"> * odpłatnego udzielania świadczeń; * realizacji zadań i programów zdrowotnych. 	<ul style="list-style-type: none"> - wzrost składki na ubezpieczenie zdrowotne i stawek umownych w ramach PUZ; - możliwość pozyskania dodatkowych kapitałów w ramach funduszy Unii Europejskiej; - zmiany w działalności fiskalnej Państwa.

III . Określenie działań zmierzających do poprawy sytuacji ekonomicznej Zakładu.

1. Założenia i uwarunkowania restrukturyzacji

Wprowadzona w 1999 roku reforma służby zdrowia wymaga głębokich przekształceń jednostek organizacyjnych służby zdrowia i adaptacji zawodowej pracowników do nowych warunków funkcjonowania w warunkach konkurencji oraz rynku pracy. Niezbędne są do tego odpowiednie środki finansowe oraz kompetencje, wiedza i umiejętności wszystkich partnerów tych procesów - czyli :kadry zarządzającej, pracowników oraz związków zawodowych - w zakresie zarządzania w gospodarce rynkowej, kierowania zmianami, przygotowania realizacji procesów restrukturyzacji. W dobie transformacji systemu ochrony zdrowia w Polsce jest jeszcze wiele do zrobienia w zakresie przekształcania zakładów opieki zdrowotnej oraz w sferze zatrudnienia.

Warto przy tym podkreślić, że Zakład jest również przedsiębiorstwem, którego Zarząd powinien stosować nowoczesne metody zarządzania. Współczesne przemiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw i w metodach zarządzania wynikają głównie z czterech przesłanek:

- pierwsza z nich polega na tym, że działanie przedsiębiorstwa zależy od klienta , stąd konieczność bieżącego reagowania na ciągle zmieniające się jego potrzeby i rosnące wymagania;
- druga sprowadza się do tego, iż główną siłą przedsiębiorstwa jest jego zdolność do innowacji tzn. stałego doskonalenia się wszystkich działających w przedsiębiorstwie partnerów;
- trzecia przesłanka podkreśla, że podstawą sprawności organizacji są więzi współdziałania wszystkich jej części ;
- po czwarte wreszcie przyjęcie do wiadomości że przedsiębiorstwo jest częścią otoczenia i niemożliwe jest, aby w otwartym systemie społeczno – ekonomicznym mogło istnieć i rozwijać się wbrew zmianom otoczenia.

Z powyższych stwierdzeń wynika, że aby przedsiębiorstwo w sposób sprawny mogło realizować swoją misję, strategię, przyjęte cele i określone zadania, musi ono stale analizować zmiany w swoim bliższym i dalszym otoczeniu oraz podejmować decyzje dotyczące niezbędnych przekształceń w różnych sferach funkcjonowania, które zapewnią mu przewagę konkurencyjną na rynku.

Oznacza to także konieczność systematycznego analizowania funkcjonowania zakładu, oraz przyczyn istniejącego stanu rzeczy (silnych i słabych stron), modyfikowania swojej strategii działania oraz zasad funkcjonowania organizacji.

2. Dotychczasowe działania restrukturyzacyjne w okresie 1999 – 2004 r.

Od 1999 roku baza łóżkowa jest systematycznie restrukturyzowana i dostosowywana do potrzeb ludności oraz prognoz i analiz przeprowadzanych np. przez Centrum Organizacji, Ekonomiki i Ochrony Zdrowia. Na niektórych oddziałach została zmniejszona ilość łóżek mając przede wszystkim na uwadze dobro pacjenta, poprawę komfortu pobytu a jednocześnie dostosowanie sal do wymagań sanitarno – epidemiologicznych. Łącznie w tym okresie redukcja łóżek wyniosła z 344 do 338. Jednocześnie zwiększeniu uległa przelotowość i wzrósł procentowy wskaźnik wykorzystania łóżek.

Redukcja zatrudnienia wyniosła w okresie 01.01.1999 r do 31.12.2004 r. – 585,32 etatów przeliczeniowych , w tym:

- w grupie personelu wyższego – zmniejszenie o 204,19 etatu przeliczeniowego
- w grupie personelu średniego – zmniejszenie o 304,00 etatu przeliczeniowego
- w grupie personelu niższego – zmniejszenie o 21,00 etatu przeliczeniowego.
- w pionie administracyjno- technicznym zmniejszenie o 54,13 etatu przeliczeniowego

W latach 1999 r-2004 r poczynione oszczędności z tytułu redukcji zatrudnienia przyniosły wymierne oszczędności w kosztach , co znalazło swój wyraz w poprawiających się wynikach ekonomicznych Zakładu.

Szczegółowe dane dotyczące istotnych ograniczeń w zatrudnieniu i ich strukturę oraz uzyskane efekty ekonomiczne zawarte są w tabeli niniejszego Programu.

Wśród działań organizacyjnych należy wymienić:

1. racjonalizacja działania w oparciu o wyniki analizy potrzeb rynkowych i kosztów;
2. koncentracja poradni specjalistycznych . Przyniosłoby to oszczędności eksploatacyjne, racjonalne gospodarowanie środkami finansowymi oraz właściwe wykorzystanie posiadanej bazy.
3. Kompleksowa informatyzacja szpitala, administracji i wszystkich medycznych ośrodków usługowych.

Pozwoli to w przyszłości na zdecydowane poprawienie przepływu informacji o pacjencie, ponoszonych kosztach i prowadzanie jeszcze bardziej szczegółowych analiz ekonomicznych niezbędnych w zarządzaniu Zakładem.

Działania w tej dziedzinie wymagają jednak o wiele większego zakresu i muszą być niewątpliwie przedmiotem uwagi Dyrekcji, z wykorzystaniem w szczególności dostępnych środków Unii Europejskiej i Samorządu.

4. Poprawienie dostępności do świadczonych usług poprzez wydłużenie czasu pracy niektórych gabinetów poradni specjalistycznych

3. Program restrukturyzacji

Przeprowadzona analiza funkcjonowania SP ZOZ Nr 1 w Rzeszowie wraz z analizą otoczenia pozwalają sformułować propozycje działań zmierzających do restrukturyzacji zakładu i nowego zdefiniowania strategii firmy

W aktualnej sytuacji najpilniejszym zadaniem jest uzdrowienie finansów Zakładu, a przede wszystkim przywrócenie płynności finansowej, która jest warunkiem koniecznym dalszej działalności Zakładu. Najpilniejszym zadaniem jest przede wszystkim znacząca redukcja kosztów bieżącej działalności. Znaczne zwiększenie przychodów będzie trudne do uzyskania w ciągu najbliższych miesięcy, choć nie można zwolnić dyrekcji SP ZOZ z podjęcia wszelkich działań zmierzających do realizacji tego zadania.

Równocześnie niezbędne jest szybkie dopracowanie organizacji, ustalenie strategicznych celów zakładu, sformułowanie planu strategicznego i podporządkowanie dalszych działań tej strategii.

3.1 Sprecyzowanie misji i strategii firmy.

Z analizy organizacji Zakładu wynika potrzeba dokładniejszego sprecyzowania misji i strategii Samodzielnego Publicznego Zespołu Opieki Zdrowotnej Nr 1 w Rzeszowie.

Misją organizacji powinno być zapewnienie mieszkańcom Rzeszowa i województwa podkarpackiego opieki medycznej, charakteryzującej się wysoką jakością, kompleksowością i dostępnością, adekwatnej do potrzeb zdrowotnych pacjentów, służącej ochronie, poprawie świadczonych usług zdrowotnych.

SP ZOZ Nr.1 w Rzeszowie powinien wyróżniać się wysoką jakością i dostępnością usług, a także bliskim i bezpośrednim kontaktem z pacjentami oraz profesjonalizmem podejmowanych działań.

Nadrzędnemu celowi realizacji misji organizacji winna być podporządkowana strategia firmy.

W roku 2002 SP ZOZ Nr 1 w Rzeszowie znalazł się na wirażu strategicznym, wynikającym z narastających skutków niedostosowania struktury firmy do aktualnie wykonywanych zadań.

Podjęcie energicznych działań restrukturyzacyjnych i marketingowych jest warunkiem przetrwania firmy na lokalnym rynku usług zdrowotnych.

Najistotniejszym kierunkiem aktywności zakładu jest niewątpliwie udzielanie świadczeń z zakresu leczenia stacjonarnego oraz specjalistycznej opieki zdrowotnej, jednak we wszystkich dziedzinach niezbędna jest ciągła poprawa jakości i dostępności świadczeń zdrowotnych, mająca na celu stałe podnoszenie poziomu satysfakcji pacjentów.

Strategiczne cele do osiągnięcia w ciągu najbliższych 5 lat to:

*** w 2005 roku –**

- poprawa płynności finansowej;
- racjonalizacja struktury zatrudnienia do potrzeb Zakładu, w ramach istniejącego poziomu zatrudnienia z uwzględnieniem naturalnej migracji pracowników
- dostosowanie profili medycznych do występujących potrzeb;
- racjonalizacja struktury organizacyjnej wraz z zastosowaniem outsourcingu;
- zwiększenie udziału w rynku w zakresie leczenia stacjonarnego;
- zwiększenie udziału w rynku w zakresie opieki długoterminowej;
- zwiększenie udziału w rynku w zakresie diagnostyki
- znaczna poprawa jakości i dostępności usług medycznych;
- utworzenie komórki marketingowej;
- realizacja niezbędnych inwestycji i robót modernizacyjnych
- kompleksowa informatyzacja

*** w 2006 roku -**

- zakup nowej aparatury medycznej (tomograf komputerowy);
- wprowadzenie zasad zarządzania jakością
- szkolenia pracowników (z zakresu zarządzania, kultury obsługi pacjenta);
- dalsza poprawa płynności finansowej
- poprawa rentowności.

*** w latach 2007-2009 –**

- kontynuacja działań stałych nakierowanych na poprawę finansów i wizerunku Zakładu;
- tworzenie ścisłych więzi z instytucjami finansowymi;

- uelastycznienie zasad zatrudnienia (proceduralne kontrakty lekarskie).

Wybór strategii

Możliwe warianty strategiczne i ich konsekwencje

Wyniki analizy pokazują, że istnieje kilka wariantów dalszego działania Zakładu polegających na kontynuacji działalności i dalszego jego rozwoju ,

Rozwiązania powyższe wymagają dokonania inwestycji w niezbędne remonty i sprzęt diagnostyczny pozwalające na obsługę pacjentów na znacznie wyższym poziomie.

Rekomendowane rozwiązanie to wybrana strategia która powinna doprowadzić do:

- przywrócenia równowagi finansowej ;
- poprawy efektywności funkcjonowania ;
- podniesienie jakości usług (dostępność usługi, czas oczekiwania, standard procedury medycznej);
- obniżenie kosztów jednostkowych procedury medycznej;
- obniżenie kosztów eksploatacji obiektów i urządzeń medycznych.

W dalszych rozważaniach muszą być wzięte pod uwagę również interesy organu założycielskiego, od decyzji, którego również zależą kierunki restrukturyzacji Zakładu.

Proponuje się i rekomenduje przyjęcie strategii polegającej na :

- kontynuacji dotychczasowej działalności ;
- szybkiej modernizacji placówek, mającej na celu podwyższenie standardu;
- poszerzenia zakresu działalności o usługi deficytowe na tym terenie.

3.2 Strategia operacyjna

Tabela 106

OBSZAR ZMIAN	PROPONOWANE DZIAŁANIA
FINANSE	1.Redukcja kosztów, przede wszystkim w zakresie: <ul style="list-style-type: none">- kosztów procedur- kosztów mediów- innych kosztów administracyjnych 2.Dostosowanie profili medycznych do potrzeb rynkowych 3.Outsourcing – prywatyzacja niektórych usług pomocniczych 4.Zwiększenie przychodów <ul style="list-style-type: none">- renegocjacja umów z płatnikiem- rozszerzenie działalności 4. Przywrócenie płynności finansowej 5. Oddłużenie

PERSONEL	<ol style="list-style-type: none"> 1. racjonalizacja zatrudnienia, w ramach istniejącego poziomu zatrudnienia z uwzględnieniem naturalnej migracji pracowników 2. zmiana systemu wynagradzania na silniej motywujący pracowników 3. Zmiana nastawienia pracowników w kierunku stałego podnoszenia jakości usług i poziomu zadowolenia pacjenta; 4. Ukierunkowanie pracowników na podnoszenie kwalifikacji
TECHNOLOGIA UDZIELANYCH USŁUG	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poprawa wykorzystania majątku trwałego 2.. Informatyzacja 3. Podejmowanie nowych sfer działania 4. Wzrost jakości usług
MARKETING	<ol style="list-style-type: none"> 1.Reorientacja zakładu w kierunku marketingowym; 2.Pogłębienie kontroli jakości udzielania świadczeń; 3.Szersze wykorzystanie public relations .
ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE	<ol style="list-style-type: none"> 1.Wprowadzenie usprawnień organizacyjnych; 2.Udoskonalenie komunikacji wewnętrznej; 3.Wprowadzenie efektywniejszej kontroli kosztów (informatyzacja każdego ośrodka powstawania kosztów).

3.3. Redukcja kosztów

Zdecydowane i energiczne cięcia w wydatkach bieżących Zakładu były dla niego potrzebą chwili. Zakład zakończył kolejne lata będące przedmiotem analizy , tj. począwszy od 1999 do 2004 roku stratami. Podkreślić jednak należy fakt malejącego trendu wielkości tych strat , ze szczególnym rokiem 2004 , gdzie strata wyniosła nieco ponad 552 tys. złotych , przy staracie w 2003 r na poziomie 2 992 tys. złotych.

Podstawowym składnikiem kosztów były koszty osobowe wraz z pochodnymi , który to element w zakładanej strategii Zakładu wymagać będzie racjonalizacja posiadanego stanu zatrudnienia , w kierunku lepszego wykorzystania tego składnika

. Zestawienie wybranych kosztów operacyjnych , które stanowi drugi co do wielkości pozycje kosztów w Zakładzie przedstawia poniższa tabela:

Tabela Nr 107 Stan wybranych kosztów operacyjnych

Lp.	Rodzaj	31.12.2003 r	31.12.2004 r
		kwota	kwota
1.	Bielizna pościelowa	92 365,98	114 054,19
2.	sprzęt medyczny jednorazowy	865 578,32	1 323 731,24

3.	Sprzęt medyczny drobny	135 254,45	109 284,50
4.	Sprzęt i aparatura medyczna	142 623,75	80 546,05
5.	Opał	2 880,00	7 960,00
6.	Przedmioty nietrwałe	158 549,42	74 123,77
7.	Materiały do remontu	77 760,76	102 429,64
8.	Środki czystości	90 859,66	59 464,63
9.	Materiały biurowe i druki	150 185,94	132 455,91
10.	Recepty	4 182,66	2 944,47
11.	Prasa ,książki , biuletyny	4 636,42	-
12.	Inne	282,005,59	270 353,03
13.	Artykuły spożywcze	371 085,27	423 648,40
14.	Antybiotyki	546 436,64	554 841,37
15.	Leki znieczulające	37 181,42	27 317,82
16.	Środki dezynfekujące	141 217,79	133 723,25
17.	Materiały opatrunkowe	245 696,59	198 743,71
18.	Tlen medyczny	26 961,06	31 948,24
19.	Pozostałe leki	1 953 602,82	1 757 501,04
20.	Krew	206 220,87	191 191,23
21.	Papier	22 085,85	19 367,78
22.	Klisy	82 491,94	69 036,48
23.	Odczynniki	859 602,12	902 528,44
24.	Pozostałe	173 624,72	104 097,14
25.	Energia elektryczna	387 625,75	393 660,90
26.	Energia cieplna	928 142,61	780 333,31
27.	Woda	214 771,64	216 522,39
28.	Gaz	256 632,05	264 492,31
29.	Paliwo	15 061,79	20 317,75
30.	Materiały dezynfekujące	16 770,50	33 937,71
	Razem	8 492 094,59	8 400 556,80

Źródło: dane ZOZ

Ze względu na znaczący udział tych kosztów w kosztach ogółem , należy szukać wariantu przynoszącego istotne oszczędności. Niektóre wydatki Zakład ograniczył już w 2004 r , skala oszczędności wciąż jest jednak niewystarczająca.

Racjonalizacja kosztów osobowych.

Koszty wynagrodzeń, pochodnych wynagrodzeń oraz innych świadczeń na rzecz pracowników stanowią znaczące kwoty w strukturze wydatków, stąd ta właśnie sfera w procesie restrukturyzacji zajmowała znaczące miejsce. Ze względu na zmieniającą się bardzo dynamicznie sytuację rynkową, w tym mające miejsce przepływy pacjentów pomiędzy zakładami niezbędna jest

rewizja potrzeb kadrowych i dostosowanie struktury organizacyjnej w ramach istniejącego zatrudnienia do aktualnej ilości udzielanych świadczeń.

Prowadzona w ostatnich latach określona polityka Zakładu , w tym także w zakresie gospodarowania zasobami ludzkimi , spowodowała istotne zmiany w ilości zatrudnionych pracowników. Wielkość i strukturę tych zmian zaprezentowano w tabelach znajdujących się w treści niniejszego opracowania

Dalsze działania Zakładu w tym zakresie powinny być skierowane głównie na racjonalizację obecnego stanu zatrudnienia polegającą na optymalnym dopasowaniu obsady etatowej w poszczególnych komórkach organizacyjnych , do jasno i szczegółowo określonych zadań dla tych jednostek. Zadania te muszą jednoznacznie wynikać z potrzeb rynkowych na określoną usługę medyczna , tak ilościową jak i jakościową. Zakład powinien dążyć do tego aby świadczona usługa została odpowiednio opłacona w stosunku do poniesionych kosztów .

Takie działania skorelowane z analiza kosztów , pozwolą na niewątpliwie lepsze zagospodarowanie i wykorzystanie obecnego stanu zatrudnienia do określonych w perspektywicznej strategii działania Zakładu , potrzeb rynkowych .

Redukcja innych kosztów - Outsourcing

Charakterystyczną cechą rozwiązań typu „outsourcing” jest przekazywanie na zewnątrz przedsiębiorstwa tej części działalności, która może być sprawniej i taniej obsługiwana przez inne instytucje, Zmniejsza się wtedy liczba własnych pracowników, a przybywa umów cywilno – prawnych z oddzielnymi podmiotami.

Obserwując działania innych ZOZ – ów w Polsce może zauważyć tendencję do przekazywania na zewnątrz usług związanych z funkcjonowaniem:

- pralni i kuchni
- działu technicznego

Przed zastosowaniem outsourcingu proponuje się dokonanie w Zakładzie szczegółowej analizy tego zagadnienia pod kątem możliwości osiągnięcia oszczędności w kosztach działalności , przy jednoczesnym zapewnieniu merytorycznej i pewnej usługi.

Renegocjacja umów z kontrahentami

Pilnego rozwiązania wymaga problem aktualnego zadłużenia. Jest potrzeba podjęcia działań w zakresie zamiany dotychczasowych zobowiązań przeterminowanych na zobowiązania bieżące, poprzez rozłożenie na raty, dotyczy to w szczególności: dostawców leków i żywności,

zakładu energetycznego oraz gazowniczego. Działania te pozwolą na zapewnienie bieżących dostaw leków, żywności, mediów, oraz wypłacania w terminie wynagrodzeń pracownikom.

Szczególnych starań wymaga przygotowanie porozumienia z pracownikami zakładu reprezentowanymi przez związki zawodowe dotyczącego rozłożenia w czasie wypłaty skutków podwyżek wynagrodzeń związanych z ustawą „203”. Przeprowadzenie tego porozumienia jest możliwe tylko w przypadku wsparcia finansowego z zewnątrz, i takie rozwiązania proponuje Ustawa z dnia 15 kwietnia 2005 r w sprawie pomocy publicznej i restrukturyzacji publicznych zakładów opieki zdrowotnej.

W trudnej sytuacji finansowej Zakładu ,zasadnym wydaje się przeanalizowanie zawartych umów z dostawcami i innymi kontrahentami ,zmierzające do sformułowania wniosków o umorzenie należnych odsetek umownych za nieterminowe regulowanie płatności.

3.4 Działania zmierzające do zwiększenia przychodów.

Ambulatoryjne Lecznictwo Specjalistyczne jest rozliczane na podstawie ilości wykonanych punktów . Każda poradnia ma określoną wagę punktową będącą efektem ceny za poradę. Dodatkowo porady są podzielone na kategorię I , II, III i IV różniące się ilością szacowanych punktów .

W celu zwiększenia przychodów w ambulatoryjnej opiece specjalistycznej należy podjąć następujące działania:

- wystąpienie o zwiększenia kontraktu w przychodniach o największym wykonaniu świadczeń,
- zwiększenie ilości wykonywanych świadczeń,
- ścisła kontrola zlecanych badań diagnostycznych,
- wyeliminowanie udzielania porad specjalistycznych bez właściwej umowy i skierowania ZUS, KRUS, sądów.

Wprowadzenie nowych zasad dotyczących gospodarowania lekami

W ramach procesu restrukturyzacji ważnym elementem naprawczym stanu finansów zakładu będzie przestrzeganie zasad gospodarowania lekami. Koszty leczenia farmakologicznego zajmują drugie, co do wielkości miejsce po kosztach wynagrodzeń w strukturze kosztów szpitala. W 2004 r. koszty leków wyniosły 2 704 075 złotych tj. 7,7 % ogółu kosztów (średnia w Polsce 9,1%).

Zasady gospodarki lekiem będą obejmować:

- Działania zmierzające do racjonalizacji wykorzystania leków i materiałów medycznych

- Dobór leków do stosowania z uwzględnieniem aspektów ekonomicznych, skuteczności leczenia, konieczności przygotowania przedoperacyjnego i profilaktyki pooperacyjnej i przeciwzakrzepowej.
- Przestrzeganie zasad wpisu leków do receptariusza
- Kontrola zgodności zamawiania leków przez poszczególne ośrodki zgodnie z receptariuszem
- Ewidencja leków i materiałów medycznych w poszczególnych ośrodkach
- Prowadzenie rozchodu leków w indywidualnych kartach pacjenta
- Prowadzenie jeszcze głębszej analizy rzeczywistego zużycia leków z normami określonymi w procedurach medycznych .
- Doskonalenie organizacji zaopatrzenia w leki i materiały medyczne, a w szczególności przebiegu zapotrzebowania i sposobu realizacji: rytmiczność dostaw, gospodarka zapasami
- Głębsza analiza zgodności dokonywanych wydatków na leki i materiały medyczne z planem finansowym;
- Bieżącej analizy stanów zapasów w aptece szpitalnej i poszczególnych ośrodkach

Ponadto apteka szpitalna powinna udoskonalić monitoring bieżących wydatków ponoszonych na leki przez poszczególne oddziały. Comiesięczne sprawozdania są analizowane przez komisję z udziałem ordynatorów i na ich podstawie są wydawane zalecenia w zakresie oszczędnej gospodarki lekiem.

Zwiększenie przychodów ze sprzedaży pozostałych usług.

Przychody ze źródeł innych niż Narodowy Fundusz Zdrowia stanowiły w przeszłości wielkość:

- w 2002 roku - 1 544 285,05 złotych ,
- w 2003 roku - 2 512 715,97 złotych
- w 2004 r - 3 500 474,69 złotych .

Sytuacja ta powodowała znaczne uzależnienie SP ZOZ od płatnika w systemie [puz.](#) , co staje się szczególnie niebezpieczne ze względu na zmieniające się z roku na rok przychody ze składek, powodujące z kolei wahania stawek umownych za świadczenia zdrowotne. Szanse na zwiększenia przychodów z innych źródeł nie są duże, ale nie można ich pomijać w trudnej sytuacji zakładu. Pozostałe źródła pozyskiwania przychodów to przede wszystkim.:

- sprzedaż usług z zakresu medycyny pracy świadczonych na podstawie umów z zakładami pracy oraz dla osób indywidualnych ;
- sprzedaż badań diagnostycznych na rzecz innych zakładów opieki zdrowotnej
- sprzedaż świadczeń z zakresu całodobowej opieki dla innych zakładów
- wynajem pomieszczeń;
- sprzedaż pełnopłatnych świadczeń zdrowotnych dla odbiorców indywidualnych w przypadku wprowadzenia zmian legislacyjnych

Rozważenia wymaga możliwość zwiększenia przychodów z każdego z wymienionych rodzajów działalności, a szczególności ze świadczeń z zakresu medycyny pracy i opieki całodobowej.

. Wprowadzoną okresową weryfikację cenników, zastąpić weryfikacją bieżącą dla :

- usług medycznych wykonywanych w zakresie przeprowadzenia badań wstępnych i okresowych
- badań laboratoryjnych
- usług pracowni RTG, USG i EEG
- badań kardiologicznych, spirometrycznych i.in.
- usług z działalności pomocniczej.

Nowe rodzaje działalności

Możliwość uruchomienia nowych rodzajów działalności w obecnej sytuacji finansowej zakładu pozostaje znacznie ograniczona. Myśląc o nieco dalszej przyszłości należy rozważyć ekonomiczną opłacalność innych rodzajów działalności deficytowych na tym terenie, takich jak:

- rozwój programów profilaktycznych, w tym badania przesiewowe w kierunku wczesnego wykrycia chorób cywilizacyjnych
- rozwój programów profilaktycznych dla dzieci i młodzieży szkolnej (badania przesiewowe w kierunku wad postawy, wad wzroku, profilaktyka uzależnień)
- odpłatne badania diagnostyczne (laboratoryjne) prowadzone w ramach akcji promocyjnych.

Tabela nr 108 Proponowane inwestycje i źródła ich finansowania

Nazwa świadczenia	Źródło finansowania	Zakres inwestycji
Programy profilaktyczne, w tym badania przesiewowe w kierunku wczesnego wykrycia chorób cywilizacyjnych	Płatnik w systemie puz, samorządy lokalne, budżet państwa	Niewielki zakres inwestycji ze środków własnych

Programy profilaktyczne dla dzieci i młodzieży szkolnej (badania przesiewowe w kierunku wad postawy, wad wzroku, profilaktyka uzależnień)	Płatnik w systemie puz, samorządy lokalne	Niewielki zakres inwestycji ze środków własnych
Badania diagnostyczne w ramach akcji promocyjnych)	Pacjenci indywidualni, producenci sprzętu medycznego, leków	Posiadany sprzęt diagnostyczny.

Szybkie przywrócenie równowagi finansowej jest podstawowym zadaniem Dyrekcji SP ZOZ, warunkującym możliwość naprawy i rozwijania działalności. Bieżąca weryfikacja wydatków oraz maksymalne zwiększenie przychodów powinno umożliwić osiągnięcie stanu równowagi finansowej na koniec 2005 roku, tak aby kolejne lata były polem wzrostu i inwestycji.

3.5 .Zarządzanie personelem

Zmiana systemu wynagradzania na silniej motywujący pracowników

Dotychczasowy system wynagradzania pracowników w niewystarczającym stopniu spełnia funkcję motywującą pracowników do bardziej efektywnej pracy. Wydaje się, że w warunkach SP ZOZ zastosowanie mogą znaleźć trzy następujące modele wynagradzania:

- Wynagrodzenie złożone z 2 elementów składowych – stałego wynagrodzenia zasadniczego i zmiennej premii, przy założeniu, że obydwie składowe stanowią około 50% ogólnej kwoty wynagrodzenia. Wynagrodzenie zasadnicze stosunkowo niskie. Premia – jej wysokość uzależniona np. od liczby przyjętych pacjentów, ilości wykonanych badań. Ten model miałby zastosowanie np. w przypadku lekarzy specjalistów ,techników rehabilitacji i laborantów.
- Wynagrodzenie uzależnione wyłącznie od ilości udzielonych świadczeń, wyliczone wg stawki określonej za pojedyncze świadczenie medyczne np. za poradę, zabieg, itp. Ten model wynagradzania znajduje już zastosowanie szczególnie w przypadku lekarzy specjalistów zatrudnionych w SPZOZ.
- Wynagrodzenie za etat z zaznaczonym znacznym udziałem premii uznaniowej uzależnionej od efektywności i jakości pracy pracownika dokonanej przez bezpośredniego przełożonego. Objęte grupy: rejestratorki, pielęgniarki zabiegowe i oddziałowe, administracja.

Spodziewane efekty nowych zasad wynagradzania:

- zwiększenie motywacji pracowników do efektywnej pracy,

- podniesienie jakości usług
- zainteresowanie pracowników pozyskaniem nowych pacjentów
- zmniejszenie frustracji pracowników i niezadowolenia ze sposobu wynagradzania.

Warunkiem osiągnięcia zamierzonych celów jest min. dokładne zapoznanie pracowników z nowymi zasadami, ponieważ istnieje przypuszczenie, że wydajność pracy wzrasta najłatwiej, gdy istnieje jasny związek między oceną wydajności pracy i systemem premiowania. Możliwe do przewidzenia trudności w trakcie wprowadzania nowych zasad wynagradzania to min.:

- opór pracowników zainteresowanych utrzymaniem dotychczasowych zasad,
- lęk przed obniżeniem zarobków, co będzie niewątpliwie miało miejsce w przypadku mniej efektywnych pracowników
- obawa przed nieobiektywną oceną przełożonych

Zmiana nastawienia pracowników w kierunku stałego podnoszenia jakości usług i poziomu zadowolenia pacjenta.

W procesie udzielania świadczeń zdrowotnych decydujące znaczenie dla osiągnięcia sukcesu przez zakład opieki zdrowotnej ma jakość udzielania świadczeń. Głównym nośnikiem jakości świadczeń zdrowotnych, oprócz infrastruktury technicznej i organizacji pracy, jest przede wszystkim personel placówek medycznych. Usługi zdrowotne opierają się w decydującym stopniu na zaufaniu, którym pacjent darzy pracowników placówki medycznej oraz specyficznej więzi pacjenta z pracownikiem medycznym. Na odczucia pacjenta i stopień jego zadowolenia wpływają różne aspekty zachowania lekarza czy pielęgniarki, takie jak: wygląd, sposób mówienia, kompetencja, fachowość, sposób informowania, kultura osobista. W celu poprawy jakości udzielanych świadczeń zdrowotnych Zarząd i komórka zarządzania zasobami ludzkimi powinna zwrócić uwagę na następujące elementy:

- zapoznanie pracowników z misją i kierunkami działania Zakładu
- uświadomienie pracownikom znaczenia ich zachowań i słów dla osiągnięcia właściwej jakości świadczeń i zadowolenia pacjenta
- uświadomienie pracownikom potrzeb pacjentów, takich jak np. potrzeba uzyskania informacji o swoim stanie zdrowia, potrzeba wsparcia psychicznego, potrzeba uszanowania intymności pacjenta, zachowania tajemnicy medycznej itp.
- uświadomienie ważnych miejsc w procesie udzielania usług, które mogą zaważyć na końcowym poczuciu zadowolenia pacjenta (trudności z rejestracją, kolejki, długie oczekiwanie na lekarza, opryskliwość lub arogancja personelu),

- zwrócenie uwagi na znaczenie pierwszego kontaktu z firmą (rejestracja osobista i telefoniczna),
- zapewnienie wystarczającego czasu na poradę
- troska o stałe podnoszenie kwalifikacji i umiejętności

Przeorientowanie pracowników na potrzeby pacjentów oraz stałe podnoszenie jakości, wymagać będzie kilkuletniej pracy dyrekcji i kierownictwa zakładu, w tym organizacji wewnętrznych szkoleń dla pracowników i wprowadzenie systemu okresowej oceny pracowników.

Wprowadzenie systemu oceny pracowników

System ocen pracowników jest formalną metodą okresowej ewaluacji pracy i uczestnictwa. Ocena obejmuje zazwyczaj ilościowe i jakościowe aspekty organizacyjnego funkcjonowania poszczególnych osób i odpowiada na pytanie: czy i w jakim stopniu pracownik odpowiada wymaganiom konkretnego stanowiska pracy. System ten jest sprzężony z systemem wynagrodzeń obowiązującym w danej organizacji i służy, między innymi, zapewnieniu jego motywacyjności.

Okresową ocenę pracowników należy powiązać z:

1. wysokością płacy i premii
2. możliwością awansu
3. przekazaniem pracownikowi uwag odnośnie jego pracy i oczekiwań pracodawcy
4. rozwiązaniem umowy o pracę
5. rozpoznaniem potencjału zawodowego pracownika

Proces oceny należy przeprowadzić w oparciu o następujące etapy:

- określenie celów, czyli tego, co chcemy poddać ocenie i po co,
- analiza pracy, zmierzająca do ustalenia kryteriów określających zadowalające wyniki pracy
- tworzenie procedur i narzędzi oceny, czyli opracowanie potrzebnych kwestionariuszy, wytycznych dla przeprowadzających wywiady, określenie sposobu i okresu oceny, wytyczenie osób oceniających itd..
- ocena wyników finansowych w odniesieniu do stanowisk pracy
- przeprowadzenie oceny pracowników zgodnie z ustaleniami
- omówienie wyników oceny z każdym pracownikiem
- podjęcie decyzji dotyczących wynagrodzeń

Należy zastosować najczęściej przyjętą formę oceny z zastosowaniem odpowiednich kwestionariuszy oceny pracownika. Ocenie sporządzonej przez bezpośredniego przełożonego

powinna towarzyszyć samoocena pracownika. Ocenę pracowników należy przeprowadzić w okresach rocznych i półrocznych. Zadanie przygotowania systemu oceny pracowników należy powierzyć osobie zajmującej się sprawami kadrowymi. Wdrożenie systemu będzie zadaniem działu osobowego i kierownictwa zakładu.

Nakierowanie pracowników na podnoszenie kwalifikacji

Jedną z kluczowych składowych polityki personalnej jest starannie przemyślana i konsekwentnie realizowana strategia szkolenia i doskonalenia kadry. Powinna ona obejmować wszystkich pracowników jednostki, niezależnie od zajmowanego stanowiska i rodzaju wykonywanej pracy. W przypadku zawodów medycznych ma to szczególne znaczenie ze względu na ogromny postęp wiedzy medycznej oraz ustawiczny rozwój metod diagnozowania i leczenia. Nowoczesny zakład opieki zdrowotnej musi być „podmiotem gospodarczym uczącym się”, w której duży nacisk kładzie się na szkolenie personelu. W celu wywołania wśród pracowników dążenia do podnoszenia kwalifikacji należy rozważyć:

- możliwość wprowadzenia choćby częściowych dopłat do studiów podyplomowych, kursów kwalifikacyjnych i innych form szkoleń realnie poszerzających wiedzę i podnoszących umiejętności pracownika,
- w procesie oceny pracownika i systemie wynagradzania uwzględnienie kwalifikacji pracownika

W trudnej sytuacji finansowej SP ZOZ Nr 1 znalezienie środków na dofinansowanie podnoszenia kwalifikacji przez pracowników będzie niezwykle trudne. Ze względu jednak na strategiczne znaczenie kwalifikacji personelu dla przyszłego powodzenia Zakładu nie należy całkowicie rezygnować z finansowego wsparcia w tej dziedzinie.

Możliwość takiego wsparcia pojawiła się w priorytetach i działaniach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego . Sięganie do tego rodzaju środków dla finansowania czy współfinansowania szkoleń pracowników znajdzie się niewątpliwie już w okresie II półrocza 2005 i w roku 2006, a także z nowych programów skierowanych na te cele w ramach budżetu Unii Europejskiej na lata 2007-2013.

3.6 Marketing

Określenie standardów jakościowych i kontrola jakości udzielanych świadczeń

Pierwszym etapem powinno być przeanalizowanie dotychczas przyjętych procedur pod kątem następujących kryteriów określających jakość usług zdrowotnych:

- dostępność

- informacja o usługach firmy i komunikacja pomiędzy placówką a pacjentem
- rzetelność świadczenia
- uprzejmość w stosunku do pacjenta i jego bliskich
- zaufanie
- szybkość reakcji i zaangażowanie
- bezpieczeństwo
- środowisko materialne/ świadectwo materialne
- empatia

W celu określenia standardu jakościowego świadczeń zdrowotnych udzielonych przez SP ZOZ należy:

- uwzględniać określone przez płatnika (NFZ) standardy udzielania świadczeń, a także standardy przyjęte przez Ministerstwo Zdrowia i inne instytucje;
- istniejące rozwiązania w tym zakresie poddać analizie ustalając zasady pracy obowiązujące na poszczególnych stanowiskach, a także algorytmy postępowania, formalne i nieformalne reguły obowiązujące w zakładzie;
- poddać analizie i ocenie zebrany materiał, uzgodnić rozbieżności pomiędzy różnymi stanowiskami;
- wdrożyć standardy zapoznając z nimi każdego pracownika;
- wprowadzić stały nadzór nad zachowaniem standardu jakości i okresową kontrolę przez wyodrębnionego pracownika kontroli wewnętrznej ;
- poddawać okresowej analizie obowiązujący standard i wprowadzić niezbędne modyfikacje.

Określenie standardów jakościowych, ich wdrożenie, a następnie kontrola zgodności z przyjętymi standardami pociąga za sobą określone koszty. Koszty te należy jednak traktować jako inwestycję, która powinna przynieść korzyści w postaci zwiększenia liczby pacjentów korzystających ze świadczeń, podniesienie poziomu zadowolenia pacjentów i stopnia lojalności w stosunku do firmy, a także podniesienie prestiżu zakładu i poprawę jego wizerunku.

Promocja usług medycznych i wykorzystanie public relations

Niezbędna jest umiejętna promocja świadczonych usług przez SP ZOZ Nr 1 , w tym także wykorzystanie public relations. Zastosowana promocja powinna polegać między innymi na:

- dostarczeniu potencjalnemu odbiorcy jak najszerszej informacji na temat świadczonych usług i zasad dostępu ;
- zwrócenie uwagi na cechy wyróżniające Zakład spośród innych placówek medycznych, stanowiące o jego atrakcyjności dla pacjenta

- zwrócenie uwagi na placówki medyczne SP ZOZ poprzez organizację akcji promocyjnych związanych z możliwością wykonania określonych badań diagnostycznych, pewnych typów porad specjalistycznych
- organizacja kampanii informacyjnych promujących zdrowy styl życia, zachowania pro zdrowotne.

Należy zastosować dopuszczalne prawnie sposoby informowania o udzielaniu świadczeń medycznych takie jak:

- tablice ogłoszeniowe
- ogłoszenia prasowe – tylko w rubrykach dotyczących usług lekarskich
- informacje w książkach telefonicznych\
- informatory o usługach medycznych
- informacje na stronach www.
- specjalne telefony informacyjne
- informacja bezpośrednia, tj. przekazywana przez personel jednostki (także telefoniczna)

Niezbędne jest podjęcie działań z zakresu public relations zmierzających do kreowania pozytywnego wizerunku firmy w jej otoczeniu. Szczególne miejsce powinien odegrać kontakt przedstawicieli zakładu z samorządami lokalnymi, lokalnymi mediami, zakładami pracy, szkołami, klubami sportowymi, placówkami kulturalnymi, instytucjami opieki społecznej itp. Niezbędnym warunkiem powodzenia jest znalezienie osoby odpowiedzialnej za działania public relations.

Dziedzina promocji zdrowia jest naturalnym miejscem budowania relacji z otoczeniem i kreowania pozytywnego wizerunku firmy.

Należy rozwijać kampanie z zakresu promocji zdrowia m.in.:

- wczesne wykrywanie cukrzycy (bezpłatny pomiar poziomu glukozy we krwi)
- szczepienia przeciw grypie (zakłady pracy, indywidualni pacjenci)
- szczepienia przeciw wzw (odpłatne szczepienia przed zabiegiem operacyjnym i dla osób chętnych)
- wykrywanie wad postawy (szkoły, przy udziale finansowym samorządu)
- wykrywanie wad wzroku (szkoły, przy udziale finansowym samorządu)
- profilaktyka osteoporozy ;
- wczesne wykrywanie jaskry ;
- profilaktyka palenia tytoniu (szkoły, przy udziale finansowym samorządu, zakłady pracy – programy pracownicze)
- profilaktyka uzależnień od alkoholu i narkotyków (szkoły, przy udziale finansowym samorządu)
- badania przesiewowe w kierunku chorób nowotworowych (finansowanie – NFZ).

3.7 Organizacja i zarządzanie

Usprawnienie rejestracji pacjentów

Podstawową przyczyną długiego oczekiwania pacjentów na świadczenia medyczne do jeszcze kilku poradni w SPZOZ jest brak możliwości rejestracji pacjenta na określoną godzinę udzielenia porady. Usprawnienie rejestracji godzinowej może spowodować znaczne podniesienie stopnia satysfakcji pacjentów z usług świadczonych przez SP ZOZ.

W wyniku przeprowadzonych analiz w tym przedmiocie Zakład z pośród kilku modeli dokonał wyboru rozwiązania pn „*Model numerków*”

W modelu tym pacjenci wpisywani są na listę, najczęściej według kolejności zgłoszeń. Każdy z nich otrzymuje „numerek” zawierający informację, które miejsce z kolei zajmie. Pacjenci znają także dokładną godzinę udzielenia porady. Część pacjentów oczekuje pod gabinetem, część zgłasza się w oczekiwany termin porady. Atmosfera pod gabinetem jest dobra choć nie można wykluczyć konfliktów pomiędzy pacjentami, którzy długo oczekują pod gabinetem, a przychodzącymi bezpośrednio w porze wyznaczonej porady .

Należy przyjąć że Zakład będzie prowadził działania zmierzające do usprawnienia rejestracji pacjentów i skrócenia czasu oczekiwania na poradę :

1.. W wyniku tych czynności należy :

- określić nowe zasady pracy rejestratorek, w tym konieczność poinformowania każdego pacjenta bez względu na sposób rejestracji (telefoniczny, osobisty) o dokładnym terminie porady (dzień, godzina, minuta)
- podkreślić znaczenie pracowników rejestracji w kreowaniu przyjaznego wizerunku firmy
- określić w uzgodnieniu z lekarzem czas trwania porady dla różnych specjalności medycznych (zwykle według założeń płatnika czas trwania porady waha się od 15-20 minut
- sporządzić szczegółowe harmonogramy dla poszczególnych lekarzy uwzględniające także minimalne regulaminowe przerwy w pracy

2.. Usprawnienie rejestracji telefonicznej :

- przegląd placówek medycznych pod względem liczby linii telefonicznych w stosunku do liczby pacjentów i potrzeb rejestracji
- analiza problemów z rejestracją telefoniczną, w tym skarg pacjentów
- przeszkolenie pracowników w zakresie efektywnej komunikacji i nowych zasad rejestracji

- 3 Zapewnienie punktualności i niezawodności personelu lekarskiego
- zwrócenie uwagi na punktualność rozpoczynania i kończenia pracy
 - sprawdzanie obecności pracowników na stanowisku pracy przez kierowników przychodni i dział służb pracowniczych
 - uwrażliwienie personelu na pacjentów oczekujących i niezadowolonych
4. W dalszej perspektywie – obsługa informacyjna rejestracji z zastosowaniem programów komputerowych i wprowadzenie rejestracji internetowej on-line.

Spodziewane efekty i czas ich osiągnięcia

1. efekty bezpośrednie podjętych działań
- skrócenie czasu oczekiwania pacjentów przed gabinetami lekarskimi
 - ułatwienie rejestracji telefonicznej
 - zmniejszenie ilości konfliktów dotyczących czasu przyjęcia
 - poprawa komfortu pracy lekarzy i innego personelu przychodni
2. efekty długoterminowe
- poprawa wizerunku SP ZOZ jako placówki stawiającej na jakość usług medycznych i zadowolenie pacjenta
 - zwiększenie liczby pacjentów korzystających z usług SP ZOZ
 - zmiana nastawienia pracowników SP ZOZ .

3.8 Harmonogram wdrożenia zmian

Tabela 109

Obszar zmian	Proponowane działania	Termin realizacji
FINANSE	Redukcja kosztów	bieżąco po analizie
	Zwiększenie przychodów	2006 r
	Przywrócenie płynności finansowej	bieżąco
PERSONEL	Racjonalizacja istniejącego zatrudnienia	bieżąco
	Racjonalizacja systemu wynagradzania	W 2006 r
	Zmiana nastawienia pracowników w kierunku stałego podnoszenia jakości usług i poziomu zadowolenia pacjenta	bieżąco
	Modyfikacja systemu oceny pracowników	bieżąco
	Nakierowanie pracowników na podnoszenie kwalifikacji.	bieżąco

MARKETING	Określenie standardów jakościowych i bardziej dogłębna kontrola jakości udzielania świadczeń	bieżąco
	Promocja usług i wykorzystanie public relations (akcje z zakresu promocji zdrowia, wykorzystanie mediów i innych grup odbiorców)	bieżąco
ORGANIZACJA	Wprowadzenie usprawnień organizacyjnych (np. usprawnienie rejestracji) eliminujących niedogodności dla pacjentów	2005-2006 r
	Udoskonalenie komunikacji wewnętrznej	2005-2006

IV. Sytuacja ekonomiczna Zakładu możliwa do osiągnięcia po zakończeniu postępowania restrukturyzacyjnego i prognozy na okres do 2015 r

1. Projekcja ekonomiczno-finansowa na lata 2005-2015

Tabela 110

AKTYWA	2005-12-31	2006-12-31	2007-12-31	2008-12-31	2009-12-31	2010-12-31
AKTYWA TRWAŁE	13 353 205,67	11 922 015,36	10 954 372,41	10 477 971,44	10 024 382,66	9 575 954,67
I. WARTOŚCI NIEMATERIALNE I PRAWNE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Koszty zakończonych prac rozwojowych						
2. Wartość firmy						
3. Inne wartości niematerialne i prawne	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Zaliczki na wartości niematerialne i prawne						
II. RZECZOWE AKTYWA TRWAŁE	13 353 205,67	11 922 015,36	10 954 372,41	10 477 971,44	10 024 382,66	9 575 954,67
I. Środki trwałe	13 353 205,67	11 922 015,36	10 954 372,41	10 477 971,44	10 024 382,66	9 575 954,67
a) grunty (w tym prawo użytkowania wieczystego gruntu)	1 985 716,00	1 985 716,00	1 985 716,00	1 985 716,00	1 985 716,00	1 985 716,00
b) budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej	9 682 302,66	9 257 238,66	8 832 174,66	8 407 110,66	7 982 046,66	7 556 982,66
c) urządzenia techniczne i maszyny	275 661,70	189 481,19	136 481,75	85 144,78	56 620,00	33 256,01
d) środki transportu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
e) inne środki trwałe	1 409 525,31	489 579,51	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Środki trwałe w budowie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Zaliczki na środki trwałe w budowie						
III. NALEŻNOŚCI DŁUGOTERMINOWE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Od jednostek powiązanych						
2. Od pozostałych jednostek						
IV. INWESTYCJE DŁUGOTERMINOWE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Nieruchomości						
2. Wartości niematerialne i prawne						
3. Długoterminowe aktywa finansowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
a) w jednostkach powiązanych:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
udziały lub akcje						
inne papiery wartościowe						
udzielone pożyczki						
inne długoterminowe aktywa finansowe						
b) w pozostałych jednostkach:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
udziały lub akcje						
inne papiery wartościowe						
udzielone pożyczki						
inne długoterminowe aktywa finansowe						
4. Inne inwestycje długoterminowe						
V. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego						
2. Inne rozliczenia międzyokresowe						
AKTYWA OBROTOWE	5 381 645,37	6 275 165,39	6 560 639,50	7 116 162,56	7 181 263,23	7 611 602,64
I. ZAPASY	430 000,00	450 000,00	459 000,00	468 180,00	477 543,60	487 094,47
1. Materiały	430 000,00	450 000,00	459 000,00	468 180,00	477 543,60	487 094,47
2. Półprodukty i produkty w toku						
3. Produkty gotowe						
4. Towary						
5. Zaliczki na dostawy						

II. NALEŻNOŚCI KRÓTKOTERMINOWE	4 245 000,00	4 329 400,00	4 415 488,00	4 503 297,76	4 592 863,72	4 684 220,98
1. Należności od jednostek powiązanych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
do 12 miesięcy						
powyżej 12 miesięcy						
b) inne						
2. Należności od pozostałych jednostek	4 245 000,00	4 329 400,00	4 415 488,00	4 503 297,76	4 592 863,72	4 684 220,98
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:	4 220 000,00	4 304 400,00	4 390 488,00	4 478 297,76	4 567 863,72	4 659 220,98
do 12 miesięcy	4 100 000,00	4 182 000,00	4 265 640,00	4 350 952,80	4 437 971,86	4 526 731,29
powyżej 12 miesięcy	120 000,00	122 400,00	124 848,00	127 344,96	129 891,86	132 489,69
b) z tyt. podatków, dotacji, ceł i ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych świadczeń						
c) inne	25 000,00	25 000,00	25 000,00	25 000,00	25 000,00	25 000,00
d) dochodzone na drodze sądowej						
III. INWESTYCJE KRÓTKOTERMINOWE	656 645,37	1 445 765,39	1 636 151,50	2 094 684,80	2 060 855,91	2 390 287,18
1. Krótkoterminowe aktywa finansowe	656 645,37	1 445 765,39	1 636 151,50	2 094 684,80	2 060 855,91	2 390 287,18
a) w jednostkach powiązanych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
udziały lub akcje						
inne papiery wartościowe						
udzielone pożyczki						
inne krótkoterminowe aktywa finansowe						
b) w pozostałych jednostkach	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
udziały lub akcje						
inne papiery wartościowe						
udzielone pożyczki						
inne krótkoterminowe aktywa finansowe						
c) środki pieniężne i inne aktywa pieniężne	656 645,37	1 445 765,39	1 636 151,50	2 094 684,80	2 060 855,91	2 390 287,18
środki pieniężne w kasie i na rachunkach	656 645,37	1 445 765,39	1 636 151,50	2 094 684,80	2 060 855,91	2 390 287,18
inne środki pieniężne	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
inne aktywa pieniężne	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Inne inwestycje krótkoterminowe						
IV. KRÓTKOTERMINOWE ROZLICZENIA MIĘDZYOKRESOWE	50 000,00	50 000,00	50 000,00	50 000,00	50 000,00	50 000,00
AKTYWA RAZEM A+B	18 734 851,04	18 197 180,75	17 515 011,91	17 594 134,00	17 205 645,89	17 187 557,31

AKTYWA	2011-12-31	2012-01-01	2013-12-31	2014-12-31	2015-12-31

AKTYWA TRWAŁE	9 127 526,67	8 692 570,67	8 267 506,67	7 842 442,67	7 417 378,67
I. WARTOŚCI NIEMATERIALNE I PRAWNE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Koszty zakończonych prac rozwojowych					
2. Wartość firmy					
3. Inne wartości niematerialne i prawne	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Zaliczki na wartości niematerialne i prawne					
II. RZECZOWE AKTYWA TRWAŁE	9 127 526,67	8 692 570,67	8 267 506,67	7 842 442,67	7 417 378,67
1. Środki trwałe	9 127 526,67	8 692 570,67	8 267 506,67	7 842 442,67	7 417 378,67
a) grunty (w tym prawo użytkowania wieczystego gruntu)	1 985 716,00	1 985 716,00	1 985 716,00	1 985 716,00	1 985 716,00
b) budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej	7 131 918,66	6 706 854,67	6 281 790,67	5 856 726,67	5 431 662,67
c) urządzenia techniczne i maszyny	9 892,01	0,00	0,00	0,00	0,00
d) środki transportu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
e) inne środki trwałe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Środki trwałe w budowie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

3. Zaliczki na środki trwałe w budowie					
III. NALEŻNOŚCI DŁUGOTERMINOWE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Od jednostek powiązanych					
2. Od pozostałych jednostek					
IV. INWESTYCJE DŁUGOTERMINOWE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Nieruchomości					
2. Wartości niematerialne i prawne					
3. Długoterminowe aktywa finansowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
a) w jednostkach powiązanych:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
udziały lub akcje					
inne papiery wartościowe					
udzielone pożyczki					
inne długoterminowe aktywa finansowe					
b) w pozostałych jednostkach:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
udziały lub akcje					
inne papiery wartościowe					
udzielone pożyczki					
inne długoterminowe aktywa finansowe					
4. Inne inwestycje długoterminowe					
V. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego					
2. Inne rozliczenia międzyokresowe					
AKTYWA OBROTOWE	8 034 507,74	9 089 664,21	10 310 619,46	11 640 782,70	13 144 685,95
I. ZAPASY	496 836,36	506 773,09	516 908,55	527 246,72	537 791,66
1. Materiały	496 836,36	506 773,09	516 908,55	527 246,72	537 791,66
2. Półprodukty i produkty w toku					
3. Produkty gotowe					
4. Towary					
5. Zaliczki na dostawy					
II. NALEŻNOŚCI KRÓTKOTERMINOWE	4 777 405,40	4 872 453,51	4 969 402,58	5 068 290,63	5 169 156,45
1. Należności od jednostek powiązanych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
do 12 miesięcy					
powyżej 12 miesięcy					
b) inne					
2. Należności od pozostałych jednostek	4 777 405,40	4 872 453,51	4 969 402,58	5 068 290,63	5 169 156,45
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:	4 752 405,40	4 847 453,51	4 944 402,58	5 043 290,63	5 144 156,45
do 12 miesięcy	4 617 265,92	4 709 611,24	4 803 803,46	4 899 879,53	4 997 877,12
powyżej 12 miesięcy	135 139,48	137 842,27	140 599,12	143 411,10	146 279,32
b) z tyt. podatków, dotacji, ceł i ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych świadczeń					
c) inne	25 000,00	25 000,00	25 000,00	25 000,00	25 000,00
d) dochodzone na drodze sądowej					
III. INWESTYCJE KRÓTKOTERMINOWE	2 710 265,98	3 660 437,61	4 774 308,33	5 995 245,35	7 387 737,85
1. Krótkoterminowe aktywa finansowe	2 710 265,98	3 660 437,61	4 774 308,33	5 995 245,35	7 387 737,85
a) w jednostkach powiązanych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
udziały lub akcje					
inne papiery wartościowe					
udzielone pożyczki					
inne krótkoterminowe aktywa finansowe					
b) w pozostałych jednostkach	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
udziały lub akcje					
inne papiery wartościowe					
udzielone pożyczki					

inne krótkoterminowe aktywa finansowe					
e) środki pieniężne i inne aktywa pieniężne	2 710 265,98	3 660 437,61	4 774 308,33	5 995 245,35	7 387 737,85
środki pieniężne w kasie i na rachunkach	2 710 265,98	3 660 437,61	4 774 308,33	5 995 245,35	7 387 737,85
inne środki pieniężne	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
inne aktywa pieniężne	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Inne inwestycje krótkoterminowe					
IV. KRÓTKOTERMINOWE ROZLICZENIA MIĘDZYOKRESOWE	50 000,00	50 000,00	50 000,00	50 000,00	50 000,00
AKTYWA RAZEM A+B	17 162 034,41	17 782 234,88	18 578 126,13	19 483 225,37	20 562 064,62

PASYWA	2005-12-31	2006-12-31	2007-12-31	2008-12-31	2009-12-31	2010-12-31
--------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

KAPITAŁ (FUNDUSZ) WŁASNY	1 504 216,66	2 200 677,84	4 292 204,86	5 386 634,00	6 406 645,89	7 637 757,31
I. KAPITAŁ (FUNDUSZ) PODSTAWOWY	25 518 000,00	26 098 000,00	27 786 000,00	27 986 000,00	27 986 000,00	27 986 000,00
II. NALEŻNE WPLĄTY NA KAPITAŁ PODSTAWOWY (wielkość ujemna)						
III. UDZIAŁY (AKCJE) WŁASNE (WIELKOŚĆ UJEMNA)						
IV. KAPITAŁ (FUNDUSZ) ZAKŁADOWY	291 833,45	291 833,45	291 833,45	291 833,45	291 833,45	291 833,45
V. KAP. (FUND.) Z AKTUALIZACJI WYCENY						
VI. POZOSTAŁE KAP. (FUND.) REZERWOWE						
VII. ZYSK (strata) z lat ubiegłych	-24 354 713,90	-24 305 616,79	-24 189 155,61	-23 785 628,59	-22 891 199,45	-21 871 187,56
VIII. ZYSK (strata) netto	49 097,11	116 461,18	403 527,02	894 429,14	1 020 011,89	1 231 111,42
IX. ODPISY Z ZYSKU NETTO W CIĄGU ROKU OBROTOWEGO (WIELKOŚĆ UJEMNA)						
ZOBOWIĄZANIA I REZERWY NA ZOBOWIĄZANIA	17 230 634,38	15 996 502,91	13 222 807,05	12 207 500,00	10 799 000,00	9 549 800,00
I. REZERWY NA ZOBOWIĄZANIA	1 345 225,14	1 050 860,64	1 024 000,00	1 014 500,00	902 000,00	749 800,00
1. Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego						
2. Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne:	118 225,14	115 860,64	114 000,00	104 500,00	102 000,00	99 800,00
długoterminowa	118 225,14	115 860,64	114 000,00	104 500,00	102 000,00	99 800,00
krótkoterminowa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Pozostałe rezerwy:	1 227 000,00	935 000,00	910 000,00	910 000,00	800 000,00	650 000,00
długoterminowe						
krótkoterminowe	1 227 000,00	935 000,00	910 000,00	910 000,00	800 000,00	650 000,00
II. ZOBOWIĄZANIA DŁUGOTERMINOWE	5 245 000,00	5 518 000,00	4 632 756,99	3 987 000,00	3 041 000,00	2 384 000,00
1. Wobec jednostek powiązanych						
2. Wobec pozostałych jednostek	5 245 000,00	5 518 000,00	4 632 756,99	3 987 000,00	3 041 000,00	2 384 000,00
a) kredyty i pożyczki	4 095 000,00	4 368 000,00	3 822 000,00	3 276 000,00	2 730 000,00	2 184 000,00
b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych						
c) inne zobowiązania finansowe						
d) inne	1 150 000,00	1 150 000,00	810 756,99	711 000,00	311 000,00	200 000,00
III. ZOBOWIĄZANIA KRÓTKOTERMINOWE	10 020 409,24	8 607 642,27	6 946 050,06	6 586 000,00	6 236 000,00	5 796 000,00
1. Wobec jednostek powiązanych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
a) z tytułu dostawy i usług, o okresie wymagalności :	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
do 12 miesięcy						
powyżej 12 miesięcy						
b) inne						
2. Wobec pozostałych jednostek	8 670 409,24	7 607 642,27	5 996 050,06	5 886 000,00	5 736 000,00	5 296 000,00
a) kredyty i pożyczki	0,00	546 000,00	546 000,00	546 000,00	546 000,00	546 000,00
b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych						
c) inne zobowiązania finansowe						
d) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności	5 526 642,27	4 061 642,27	4 160 000,00	4 100 000,00	3 950 000,00	3 700 000,00
do 12 miesięcy	5 026 642,27	3 661 642,27	3 660 000,00	3 600 000,00	3 550 000,00	3 300 000,00

powyżej 12 miesięcy	500 000,00	400 000,00	500 000,00	500 000,00	400 000,00	400 000,00
e) zaliczki otrzymane na dostawy						
f) zobowiązania wekslowe						
g) z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń i innych świadczeń	2 500 000,00	2 400 000,00	690 050,06	690 000,00	690 000,00	500 000,00
h) z tytułu wynagrodzeń	303 766,97	300 000,00	300 000,00	300 000,00	300 000,00	300 000,00
i) inne	340 000,00	300 000,00	300 000,00	250 000,00	250 000,00	250 000,00
3. Fundusze specjalne	1 350 000,00	1 000 000,00	950 000,00	700 000,00	500 000,00	500 000,00
IV. ROZLICZENIA MIĘDZYOKRESOWE	620 000,00	820 000,00	620 000,00	620 000,00	620 000,00	620 000,00
1. Ujemna wartość firmy						
2. Inne rozliczenia międzyokresowe	620 000,00	820 000,00	620 000,00	620 000,00	620 000,00	620 000,00
długoterminowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
krótkoterminowe	620 000,00	820 000,00	620 000,00	620 000,00	620 000,00	620 000,00
PASYWA RAZEM (A+B)	18 734 851,04	18 197 180,75	17 515 011,91	17 594 134,00	17 205 645,89	17 187 557,31

PASYWA	2011-12-31	2012-12-31	2013-12-31	2014-12-31	2015-12-31
--------	------------	------------	------------	------------	------------

KAPITAŁ (FUNDUSZ) WŁASNY	9 028 034,41	10 594 234,88	12 336 126,14	14 237 225,38	16 312 064,63
I. KAPITAŁ (FUNDUSZ) PODSTAWOWY	27 986 000,00	27 986 000,00	27 986 000,00	27 986 000,00	27 986 000,00
II. NALEŻNE WPLATY NA KAPITAŁ PODSTAWOWY (wielkość ujemna)					
III. UDZIAŁY (AKCJE) WŁASNE (WIELKOŚĆ UJEMNA)					
IV. KAPITAŁ (FUNDUSZ) ZAKŁADOWY	291 833,45	291 833,45	291 833,45	291 833,45	291 833,45
V. KAP. (FUND.) Z AKTUALIZACJI WYCENY					
VI. POZOSTAŁE KAP. (FUND.) REZERWOWE					
VII. ZYSK (strata) z lat ubiegłych	-20 640 076,14	-19 249 799,04	-17 683 598,57	-15 941 707,31	-14 040 608,07
VIII. ZYSK (strata) netto	1 390 277,11	1 566 200,47	1 741 891,26	1 901 099,24	2 074 839,25
IX. ODPISY Z ZYSKU NETTO W CIĄGU ROKU OBROTOWEGO (WIELKOŚĆ UJEMNA)					
ZOBOWIĄZANIA I REZERWY NA ZOBOWIĄZANIA	8 134 000,00	7 188 000,00	6 242 000,00	5 246 000,00	4 250 000,00
I. REZERWY NA ZOBOWIĄZANIA	900 000,00	900 000,00	900 000,00	900 000,00	900 000,00
1. Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego					
2. Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne:	100 000,00	100 000,00	100 000,00	100 000,00	100 000,00
długoterminowa	100 000,00	100 000,00	100 000,00	100 000,00	100 000,00
krótkoterminowa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Pozostałe rezerwy:	800 000,00	800 000,00	800 000,00	800 000,00	800 000,00
długoterminowe					
krótkoterminowe	800 000,00	800 000,00	800 000,00	800 000,00	800 000,00
II. ZOBOWIĄZANIA DŁGOTERMINOWE	1 788 000,00	1 242 000,00	696 000,00	150 000,00	150 000,00
1. Wobec jednostek powiązanych					
2. Wobec pozostałych jednostek	1 788 000,00	1 242 000,00	696 000,00	150 000,00	150 000,00
a) kredyty i pożyczki	1 638 000,00	1 092 000,00	546 000,00	0,00	0,00
b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych					
c) inne zobowiązania finansowe					
d) inne	150 000,00	150 000,00	150 000,00	150 000,00	150 000,00
III. ZOBOWIĄZANIA KRÓTKOTERMINOWE	5 046 000,00	4 546 000,00	4 146 000,00	3 696 000,00	2 700 000,00
1. Wobec jednostek powiązanych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
a) z tytułu dostawy i usług, o okresie wymagalności :	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
do 12 miesięcy					
powyżej 12 miesięcy					
b) inne					
2. Wobec pozostałych jednostek	4 646 000,00	4 246 000,00	3 946 000,00	3 496 000,00	2 500 000,00
a) kredyty i pożyczki	546 000,00	546 000,00	546 000,00	546 000,00	0,00

b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych					
c) inne zobowiązania finansowe					
d) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności	3 300 000,00	3 100 000,00	2 800 000,00	2 450 000,00	2 100 000,00
do 12 miesięcy	3 000 000,00	2 800 000,00	2 600 000,00	2 300 000,00	2 000 000,00
powyżej 12 miesięcy	300 000,00	300 000,00	200 000,00	150 000,00	100 000,00
e) zaliczki otrzymane na dostawy					
f) zobowiązania wekslowe					
g) z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń i innych świadczeń	400 000,00	300 000,00	300 000,00	200 000,00	100 000,00
h) z tytułu wynagrodzeń	200 000,00	100 000,00	100 000,00	100 000,00	100 000,00
i) inne	200 000,00	200 000,00	200 000,00	200 000,00	200 000,00
3. Fundusze specjalne	400 000,00	300 000,00	200 000,00	200 000,00	200 000,00
IV. ROZLICZENIA MIĘDZYOKRESOWE	400 000,00	500 000,00	500 000,00	500 000,00	500 000,00
1. Ujemna wartość firmy					
2. Inne rozliczenia międzyokresowe	400 000,00	500 000,00	500 000,00	500 000,00	500 000,00
długoterminowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
krótkoterminowe	400 000,00	500 000,00	500 000,00	500 000,00	500 000,00
PASYWA RAZEM (A+B)	17 162 034,41	17 782 234,88	18 578 126,14	19 483 225,38	20 562 064,63

RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT						
	2005-12-31	2006-12-31	2007-12-31	2008-12-31	2009-12-31	2010-12-31
Wersja kalkulacyjna (I) porównawcza (II)	II	II	II	II	II	II

PRZYCHODY NETTO ZE SPRZEDAŻY I ZRÓWNANE Z NIMI w tym:	35 204 676,10	35 732 746,24	36 268 737,43	36 812 768,50	37 364 960,02	37 925 434,42
w tym od jednostek powiązanych						
I. PRZYCHODY NETTO ZE SPRZEDAŻY PRODUKTÓW	35 172 881,22	35 700 474,44	36 235 981,56	36 779 521,28	37 331 214,10	37 891 182,31
II. PRZYCHODY NETTO ZE SPRZEDAŻY TOWARÓW I MATERIAŁÓW	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
III. ZMIANA STANU PRODUKTÓW (ZWIĘKSZENIE - WARTOŚĆ DODATNIA, ZMNIJSZENIE - WARTOŚĆ UJEMNA)						
IV. KOSZT WYTWORZENIA PRODUKTÓW NA WŁASNE POTRZEBY JEDNOSTKI	31 794,88	32 271,80	32 755,88	33 247,21	33 745,92	34 252,11
KOSZTY DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ (II)	35 371 622,49	35 724 782,87	35 884 170,41	35 803 679,36	36 196 668,13	36 612 423,00
I. AMORTYZACJA	1 261 701,08	1 214 020,08	967 642,95	476 400,97	453 588,78	448 428,00
II. ZUŻYCIE MATERIAŁÓW I ENERGII	8 441 491,49	8 568 113,87	8 696 635,57	8 827 085,11	8 959 491,38	9 093 883,76
III. USŁUGI OBCE	3 306 250,84	3 355 844,60	3 406 182,27	3 457 275,00	3 509 134,13	3 561 771,14
IV. PODATKI I OPŁATY, W TYM:	125 000,00	125 000,00	125 000,00	125 000,00	125 000,00	125 000,00
podatek akcyzowy						
V. WYNAGRODZENIA	18 109 448,30	18 290 542,78	18 473 448,21	18 658 182,69	18 844 764,52	19 033 212,16
VI. UBEZPIECZENIA SPOŁECZNE I INNE ŚWIADCZENIA	3 677 040,82	3 713 811,23	3 750 949,35	3 788 458,84	3 826 343,43	3 864 606,86
VII. POZOSTAŁE KOSZTY RODZAJOWE	422 074,57	428 405,69	434 831,78	441 354,26	447 974,57	454 694,19
VIII. WARTOŚĆ SPRZEDANYCH TOWARÓW I MATERIAŁÓW	28 615,39	29 044,62	29 480,29	29 922,49	30 371,33	30 826,90
ZYSK (STRATA) ZE SPRZEDAŻY	-166 946,39	7 963,37	384 567,02	1 009 089,14	1 168 291,89	1 313 011,42
POZOSTAŁE PRZYCHODY OPERACYJNE	985 000,00	900 000,00	700 000,00	500 000,00	400 000,00	400 000,00
I. Zysk ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych						
II. DOTACJE						
III. INNE PRZYCHODY OPERACYJNE	985 000,00	900 000,00	700 000,00	500 000,00	400 000,00	400 000,00
POZOSTAŁE KOSZTY OPERACYJNE	550 000,00	550 000,00	500 000,00	450 000,00	400 000,00	350 000,00
I. STRATA ZE ZBYCIA NIEFINANSOWYCH AKTYWÓW TRWAŁYCH						

II. AKTUALIZACJA WARTOŚCI AKTYWÓW NIEFINANSOWYCH	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
III. INNE KOSZTY OPERACYJNE	550 000,00	550 000,00	500 000,00	450 000,00	400 000,00	350 000,00
ZYSK(STRATA) Z DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ (C+D-E)	268 053,61	357 963,37	584 567,02	1 059 089,14	1 168 291,89	1 363 011,42
PRZYCHODY FINANSOWE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
I. DYWIDENDY I UDZIAŁY W ZYSKACH, W TYM: od jednostek powiązanych						
II. ODSETKI, W TYM: od jednostek powiązanych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
III. ZYSK ZE ZBYCIA INWESTYCJI						
IV. AKTUALIZACJA WARTOŚCI INWESTYCJI						
V. INNE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
KOSZTY FINANSOWE	218 956,50	241 502,19	181 040,00	164 660,00	148 280,00	131 900,00
I. ODSETKI, w tym: dla jednostek powiązanych	218 956,50	241 502,19	181 040,00	164 660,00	148 280,00	131 900,00
II. STRATA ZE ZBYCIA INWESTYCJI						
III. AKTUALIZACJA WARTOŚCI INWESTYCJI						
IV. INNE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ZYSK (STRATA) Z DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ (F+G-H)	49 097,11	116 461,18	403 527,02	894 429,14	1 020 011,89	1 231 111,42
WYNIK ZDARZEŃ NADZWYCZAJNYCH (J.I. - J.II.)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
I. ZYSKI NADZWYCZAJNE						
II. STRATY NADZWYCZAJNE						
ZYSK (STRATA) BRUTTO (I+/-J)	49 097,11	116 461,18	403 527,02	894 429,14	1 020 011,89	1 231 111,42
PODATEK DOCHODOWY						
POZOSTAŁE OBOWIĄZKOWE ZMNIJSZENIA ZYSKU (ZWIĘKSZENIA STRATY)						
ZYSK (STRATA) NETTO	49 097,11	116 461,18	403 527,02	894 429,14	1 020 011,89	1 231 111,42

RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT					
	2011-12-31	2012-12-31	2013-12-31	2014-12-31	2015-12-31
Wersja kalkulacyjna (I) porównawcza (II)	II	II	II	II	II

PRZYCHODY NETTO ZE SPRZEDAŻY I ZRÓWNANE Z NIMI w tym:	38 494 315,94	39 071 730,68	39 657 806,64	40 252 673,74	40 856 463,84
w tym od jednostek powiązanych					
I. PRZYCHODY NETTO ZE SPRZEDAŻY PRODUKTÓW	38 459 550,05	39 036 443,30	39 621 989,95	40 216 319,80	40 819 564,59
II. PRZYCHODY NETTO ZE SPRZEDAŻY TOWARÓW I MATERIAŁÓW	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
III. ZMIANA STANU PRODUKTÓW (ZWIĘKSZENIE - WARTOŚĆ DODATNIA, ZMNIJSZENIE - WARTOŚĆ UJEMNA)					
IV. KOSZT WYTWORZENIA PRODUKTÓW NA WŁASNE POTRZEBY JEDNOSTKI	34 765,89	35 287,38	35 816,69	36 353,94	36 899,25
KOSZTY DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ (II)	37 038 518,83	37 456 390,21	37 883 155,38	38 325 194,49	38 772 684,60
I. AMORTYZACJA	448 428,00	434 956,00	425 064,00	425 064,00	425 064,00
II. ZUŻYCIE MATERIAŁÓW I ENERGII	9 230 292,01	9 368 746,39	9 509 277,59	9 651 916,75	9 796 695,50
III. USŁUGI OBCE	3 615 197,70	3 669 425,67	3 724 467,06	3 780 334,06	3 837 039,07
IV. PODATKI I OPŁATY, W TYM: podatek akcyzowy	125 000,00	125 001,00	125 002,00	125 003,00	125 004,00
V. WYNAGRODZENIA	19 223 544,28	19 415 779,73	19 609 937,53	19 806 036,90	20 004 097,27

VI. UBEZPIECZENIA SPOŁECZNE I INNE ŚWIADCZENIA	3 903 252,93	3 942 285,46	3 981 708,31	4 021 525,40	4 061 740,65
VII. POZOSTAŁE KOSZTY RODZAJOWE	461 514,60	468 437,32	475 463,88	482 595,84	489 834,78
VIII. WARTOŚĆ SPRZEDANYCH TOWARÓW I MATERIAŁÓW	31 289,30	31 758,64	32 235,02	32 718,55	33 209,33
ZYSK (STRATA) ZE SPRZEDAŻY	1 455 797,11	1 615 340,47	1 774 651,26	1 927 479,24	2 083 779,25
POZOSTAŁE PRZYCHODY OPERACYJNE	400 000,00	400 001,00	400 002,00	400 003,00	400 004,00
I. Zysk ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych					
II. DOTACJE					
III. INNE PRZYCHODY OPERACYJNE	400 000,00	400 001,00	400 002,00	400 003,00	400 004,00
POZOSTAŁE KOSZTY OPERACYJNE	350 000,00	350 001,00	350 002,00	350 003,00	350 004,00
I. STRATA ZE ZBYCIA NIEFINANSOWYCH AKTYWÓW TRWAŁYCH					
II. AKTUALIZACJA WARTOŚCI AKTYWÓW NIEFINANSOWYCH	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
III. INNE KOSZTY OPERACYJNE	350 000,00	350 001,00	350 002,00	350 003,00	350 004,00
ZYSK(STRATA) Z DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ (C+D-E)	1 505 797,11	1 665 340,47	1 824 651,26	1 977 479,24	2 133 779,25
PRZYCHODY FINANSOWE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
I. DYWIDENDY I UDZIAŁY W ZYSKACH, W TYM:					
od jednostek powiązanych					
II. ODSETKI, W TYM:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
od jednostek powiązanych					
III. ZYSK ZE ZBYCIA INWESTYCJI					
IV. AKTUALIZACJA WARTOŚCI INWESTYCJI					
V. INNE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
KOSZTY FINANSOWE	115 520,00	99 140,00	82 760,00	76 380,00	58 940,00
I. ODSETKI, w tym:	115 520,00	99 140,00	82 760,00	76 380,00	58 940,00
dla jednostek powiązanych					
II. STRATA ZE ZBYCIA INWESTYCJI					

PRZEPIŁYWI PIENIĘŻNE	2005-12-31	2006-12-31	2007-12-31	2008-12-31	2009-12-31	2010-12-31
----------------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

Przepływy środków pieniężnych z działalności operacyjnej						
1. Wynik Finansowy netto (+zysk/-strata)	49 097,11	116 461,18	403 527,02	894 429,14	1 020 011,89	1 231 111,42
2. Amortyzacja	1 261 701,08	1 214 020,08	967 642,95	476 400,97	453 588,78	448 428,00
3. Przyrost(+)/spadek(-) zobowiązań z tytułu dostaw i usług wobec jednostek powiązanych o okresie wymagalności do 12 m-cy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Przyrost(+)/spadek(-) zobowiązań z tytułu dostaw i usług wobec jednostek powiązanych o okresie wymagalności powyżej 12 m-cy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Przyrost(+)/spadek(-) zobowiązań z tytułu dostaw i usług wobec pozostałych jednostek o okresie wymagalności do 12 m-cy	-3 531 642,52	-1 365 000,00	-1 642,27	-60 000,00	-50 000,00	-250 000,00
6. Przyrost(+)/spadek(-) zobowiązań z tytułu dostaw i usług wobec pozostałych jednostek o okresie wymagalności powyżej 12 m-cy	28 050,22	-100 000,00	100 000,00	0,00	-100 000,00	0,00
7. Przyrost(+)/spadek(-) zobowiązań krótkoterm. z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń i innych świadczeń	-197 355,33	-100 000,00	-1 709 949,94	-50,06	0,00	-190 000,00
8. Przyrost(+)/spadek(-) pozostałych zobowiązań krótkoterminowych wobec jednostek powiązanych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9. Przyrost(+)/spadek(-) pozostałych zobowiązań krótkoterminowych wobec pozostałych jednostek (bez funduszy specjalnych)	-566 585,82	-43 766,97	0,00	-50 000,00	0,00	0,00
10. Przyrost(+)/spadek(-) stanu rozliczeń międzyokresowych krótkoterminowych	-92 581,44	200 000,00	-200 000,00	0,00	0,00	0,00

11. Przyrost(+)/spadek(-) stanu rozliczeń międzyokresowych długoterminowych i ujemnej wartości firmy	-125 698,56	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
12. Przyrost(+)/spadek(-) rezerw z tytułu odroczonego podatku dochodowego	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
13. Przyrost(+)/spadek(-) rezerw na świadczenia emerytalne i podobne	2 318,14	-2 364,50	-1 860,64	-9 500,00	-2 500,00	-2 200,00
14. Przyrost(+)/spadek(-) pozostałych rezerw	-156 482,10	-292 000,00	-25 000,00	0,00	-110 000,00	-150 000,00
15. Przyrost (+)/spadek(-) zapasów materiałów	269,95	20 000,00	9 000,00	9 180,00	9 363,60	9 550,87
16. Przyrost (+)/spadek(-) półproduktów i produktów w toku	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
17. Przyrost(+)/spadek(-) zapasów produktów gotowych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
18. Przyrost(+)/spadek(-) zapasów towarów handlowych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
19. Przyrost(+)/spadek(-) zaliczek na poczet dostaw	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
20. Przyrost(+)/spadek(-) krótkoterminowych aktywów finansowych w jednostkach powiązanych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
21. Przyrost(+)/spadek(-) krótkoterminowych aktywów finansowych w pozostałych jednostkach	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
22. Przyrost(+)/spadek(-) innych inwestycji krótkoterminowych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
23. Przyrost(+)/spadek(-) należności krótkoterminowych od jednostek powiązanych z tyt. dostaw i usług do 12 m-cy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
24. Przyrost(+)/spadek(-) należności krótkoterminowych od jednostek powiązanych z tyt. dostaw i usług powyżej 12-mcy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
25. Przyrost(+)/spadek(-) pozostałych należności krótkoterminowych od jednostek powiązanych.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
26. Przyrost(+)/spadek(-) należności od pozostałych jednostek z tytułu dostaw i usług o okresie spłaty do 12 m-cy	48 465,81	82 000,00	83 640,00	85 312,80	87 019,06	88 759,44
27. Przyrost(+)/spadek(-) należności od pozostałych jednostek z tytułu dostaw i usług o okresie spłaty powyżej 12 m-cy	69 040,57	2 400,00	2 448,00	2 496,96	2 546,90	2 597,83
28. Przyrost(+)/spadek(-) należności krótkoterminowych z tyt. Podatków dotacji, ceł, ubezpieczeń społecznych oraz innych świadczeń od pozost. jednost.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
29. Przyrost(+)/spadek(-) pozostałych należności krótkoterminowych od pozost. jednost.	507,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A. Środki pieniężne z działalności operacyjnej (I-II)	-3 447 462,80	-477 050,21	-562 370,88	1 154 290,29	1 112 171,11	986 431,28
Przepływy środków pieniężnych z działalności inwestycyjnej						
1. Przyrost(+)/spadek(-) wartości niematerialnych i prawnych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Przyrost(+)/spadek(-) rzeczowych aktywów trwałych	-3 663,00	-217 170,23	0,00	0,00	0,00	0,01
3. Przyrost(+)/spadek(-) należności długoterminowych od jednostek powiązanych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Przyrost(+)/spadek(-) należności długoterminowych od pozostałych jednostek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Przyrost(+)/spadek(-) nieruchomości	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6. Przyrost(+)/spadek(-) wartości niematerialnych i prawnych (inwest. długoter.)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Przyrost(+)/spadek(-) długoterminowych aktywów finan. w jednostkach powiązanych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8. Przyrost(+)/spadek(-) długoterminowych aktywów finan. w pozostałych jednostkach	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9. Przyrost(+)/spadek(-) innych inwestycji długoterminowych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10. Przyrost(+)/spadek(-) aktywów z tytułu odroczonego podatku dochodowego	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11. Przyrost(+)/spadek(-) innych rozliczeń międzyokresowych	-60 418,74	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B. Środki pieniężne z działalności inwestycyjnej (suma 1-11)*(-1)	64 081,74	217 170,23	0,00	0,00	0,00	-0,01
Przepływy środków pieniężnych z działalności finansowej						

1. Przyrost(+)/spadek(-) zobowiązań długoterminowych wobec jednostek powiązanych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Przyrost(+)/spadek(-) długoterminowych kredytów i pożyczek wobec pozostałych jednostek.	4 095 000,00	273 000,00	-546 000,00	-546 000,00	-546 000,00	-546 000,00
3. Przyrost(+)/spadek(-) długoterminowych zobowiązań wobec pozostałych jednostek z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Przyrost(+)/spadek(-) innych zobowiązań długoterminowych wobec pozostałych jednostek	-318 374,60	0,00	-339 243,01	-99 756,99	-400 000,00	-111 000,00
5. Przyrost(+)/spadek(-) zobowiązań wobec pozostałych jednostek z tytułu kredytów i pożyczek krótkoterminowych	-1 045 494,72	546 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6. Przyrost(+)/spadek(-) zobowiązań wobec pozostałych jednostek z tytułu emisji krótkoterminowych dłużnych papierów wartościowych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Przyrost(+)/spadek(-) zobowiązań wobec pozostałych jednostek z tytułu innych zobowiązań krótkot.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8. Przyrost(+)/spadek(-) funduszy specjalnych	-179 519,26	-350 000,00	-50 000,00	-250 000,00	-200 000,00	0,00
9. Przyrost(+)/spadek(-) kapitałów własnych	1 471 449,83	580 000,00	1 688 000,00	200 000,00	0,00	0,00
C. Środki pieniężne z działalności finansowej (suma od 1. do 9.)	4 023 061,25	1 049 000,00	752 756,99	-695 756,99	-1 146 000,00	-657 000,00
Zmiana stanu środków pieniężnych netto (A+B+C)	639 680,19	789 120,02	190 386,11	458 533,30	-33 828,89	329 431,27
Środki pieniężne na początek roku obrotowego	16 965,18	656 645,37	1 445 765,39	1 636 151,50	2 094 684,80	2 060 855,91
Środki pieniężne na koniec roku obrotowego (D+E)	656 645,37	1 445 765,39	1 636 151,50	2 094 684,80	2 060 855,91	2 390 287,18
Gotówka bilansowa	656 645,37	1 445 765,39	1 636 151,50	2 094 684,80	2 060 855,91	2 390 287,18

PRZEPIŁYWI PIENIĘŻNE					
	2011-12-31	2012-12-31	2013-12-31	2014-12-31	2015-12-31

Przeplwy środków pieniężnych z działalności operacyjnej					
1. Wynik Finansowy netto (+zysk/-strata)	1 390 277,11	1 566 200,47	1 741 891,26	1 901 099,24	2 074 839,25
2. Amortyzacja	448 428,00	434 956,00	425 064,00	425 064,00	425 064,00
3. Przyrost(+)/spadek(-) zobowiązań z tytułu dostaw i usług wobec jednostek powiązanych o okresie wymagalności do 12 m-cy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Przyrost(+)/spadek(-) zobowiązań z tytułu dostaw i usług wobec jednostek powiązanych o okresie wymagalności powyżej 12 m-cy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Przyrost(+)/spadek(-) zobowiązań z tytułu dostaw i usług wobec pozostałych jednostek o okresie wymagalności do 12 m-cy	-300 000,00	-200 000,00	-200 000,00	-300 000,00	-300 000,00
6. Przyrost(+)/spadek(-) zobowiązań z tytułu dostaw i usług wobec pozostałych jednostek o okresie wymagalności powyżej 12 m-cy	-100 000,00	0,00	-100 000,00	-50 000,00	-50 000,00
7. Przyrost(+)/spadek(-) zobowiązań krótkoterm. z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń i innych świadczeń	-100 000,00	-100 000,00	0,00	-100 000,00	-100 000,00
8. Przyrost(+)/spadek(-) pozostałych zobowiązań krótkoterminowych wobec jednostek powiązanych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9. Przyrost(+)/spadek(-) pozostałych zobowiązań krótkoterminowych wobec pozostałych jednostek (bez funduszy specjalnych)	-150 000,00	-100 000,00	0,00	0,00	0,00
10. Przyrost(+)/spadek(-) stanu rozliczeń międzyokresowych krótkoterminowych	-220 000,00	100 000,00	0,00	0,00	0,00
11. Przyrost(+)/spadek(-) stanu rozliczeń międzyokresowych długoterminowych i ujemnej wartości firmy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
12. Przyrost(+)/spadek(-) rezerw z tytułu odroczonego podatku dochodowego	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
13. Przyrost(+)/spadek(-) rezerw na świadczenia emerytalne i podobne	200,00	0,00	0,00	0,00	0,00
14. Przyrost(+)/spadek(-) pozostałych rezerw	150 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00

15. Przyrost (+)/spadek(-) zapasów materiałów	9 741,89	9 936,73	10 135,46	10 338,17	10 544,93
16. Przyrost (+)/spadek(-) półproduktów i produktów w toku	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
17. Przyrost(+)/spadek(-) zapasów produktów gotowych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
18. Przyrost(+)/spadek(-) zapasów towarów handlowych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
19. Przyrost(+)/spadek(-) zaliczek na poczet dostaw	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
20. Przyrost(+)/spadek(-) krótkoterminowych aktywów finansowych w jednostkach powiązanych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
21. Przyrost(+)/spadek(-) krótkoterminowych aktywów finansowych w pozostałych jednostkach	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
22. Przyrost(+)/spadek(-) innych inwestycji krótkoterminowych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
23. Przyrost(+)/spadek(-) należności krótkoterminowych od jednostek powiązanych z tyt. dostaw i usług do 12 m-cy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
24. Przyrost(+)/spadek(-) należności krótkoterminowych od jednostek powiązanych z tyt. dostaw i usług powyżej 12-mcy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
25. Przyrost(+)/spadek(-) pozostałych należności krótkoterminowych od jednostek powiązan.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
26. Przyrost(+)/spadek(-) należności od pozostałych jednostek z tytułu dostaw i usług o okresie spłaty do 12 m-cy	90 534,63	92 345,32	94 192,22	96 076,07	97 997,59
27. Przyrost(+)/spadek(-) należności od pozostałych jednostek z tytułu dostaw i usług o okresie spłaty powyżej 12 m-cy	2 649,79	2 702,79	2 756,85	2 811,98	2 868,22
28. Przyrost(+)/spadek(-) należności krótkoterminowych z tyt. Podatków dotacji, ceł, ubezpieczeń społecznych oraz innych świadczeń od pozost. jednost.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
29. Przyrost(+)/spadek(-) pozostałych należności krótkoterminowych od pozost. jednost.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A. Środki pieniężne z działalności operacyjnej (I-II)	1 015 978,80	1 596 171,63	1 759 870,72	1 766 937,02	1 938 492,50
Przepływy środków pieniężnych z działalności inwestycyjnej					
1. Przyrost(+)/spadek(-) wartości niematerialnych i prawnych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Przyrost(+)/spadek(-) rzeczowych aktywów trwałych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Przyrost(+)/spadek(-) należności długoterminowych od jednostek powiązanych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Przyrost(+)/spadek(-) należności długoterminowych od pozostałych jednostek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Przyrost(+)/spadek(-) nieruchomości	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6. Przyrost(+)/spadek(-) wartości niematerialnych i prawnych (inwest. długoter.)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Przyrost(+)/spadek(-) długoterminowych aktywów finan. w jednostkach powiązanych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8. Przyrost(+)/spadek(-) długoterminowych aktywów finan. w pozostałych jednostkach	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9. Przyrost(+)/spadek(-) innych inwestycji długoterminowych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10. Przyrost(+)/spadek(-) aktywów z tytułu odroczonego podatku dochodowego	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11. Przyrost(+)/spadek(-) innych rozliczeń międzyokresowych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B. Środki pieniężne z działalności inwestycyjnej (suma 1-11)*(-1)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Przepływy środków pieniężnych z działalności finansowej					
1. Przyrost(+)/spadek(-) zobowiązań długoterminowych wobec jednostek powiązanych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Przyrost(+)/spadek(-) długoterminowych kredytów i pożyczek wobec pozostałych jednostek.	-546 000,00	-546 000,00	-546 000,00	-546 000,00	0,00
3. Przyrost(+)/spadek(-) długoterminowych zobowiązań wobec pozostałych jednostek z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

4. Przyrost(+)/spadek(-) innych zobowiązań długoterminowych wobec pozostałych jednostek	-50 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Przyrost(+)/spadek(-) zobowiązań wobec pozostałych jednostek z tytułu kredytów i pożyczek krótkoterminowych	0,00	0,00	0,00	0,00	-546 000,00
6. Przyrost(+)/spadek(-) zobowiązań wobec pozostałych jednostek z tytułu emisji krótkoterminowych dłużnych papierów wartościowych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Przyrost(+)/spadek(-) zobowiązań wobec pozostałych jednostek z tytułu innych zobowiązań krótkot.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8. Przyrost(+)/spadek(-) funduszy specjalnych	-100 000,00	-100 000,00	-100 000,00	0,00	0,00
9. Przyrost(+)/spadek(-) kapitałów własnych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C. Środki pieniężne z działalności finansowej (suma od 1. do 9.)	-696 000,00	-646 000,00	-646 000,00	-546 000,00	-546 000,00
Zmiana stanu środków pieniężnych netto (A+B+C)	319 978,80	950 171,63	1 113 870,72	1 220 937,02	1 392 492,50
Środki pieniężne na początek roku obrotowego	2 390 287,18	2 710 265,98	3 660 437,61	4 774 308,33	5 995 245,35
Środki pieniężne na koniec roku obrotowego (D+E)	2 710 265,98	3 660 437,61	4 774 308,33	5 995 245,35	7 387 737,85
Gotówka bilansowa	2 710 265,98	3 660 437,61	4 774 308,33	5 995 245,35	7 387 737,85

Wskaźniki	2005-12-31	2006-12-31	2007-12-31	2008-12-31	2009-12-31	2010-12-31	2011-12-31	2012-01-01
	Wskaźniki rentowności							
Zyskowność sprzedaży	0,00	0,00	0,01	0,03	0,03	0,03	0,04	0,04
Zyskowność działalności gospodarczej	0,00	0,00	0,01	0,02	0,03	0,03	0,04	0,04
Zyskowność netto	0,00	0,00	0,01	0,02	0,03	0,03	0,04	0,04
Zyskowność aktywów	0,00	0,01	0,02	0,05	0,06	0,07	0,08	0,09
Wskaźniki płynności								
Wskaźnik płynności bieżącej	0,54	0,73	0,94	1,08	1,15	1,31	1,59	2,00
Wskaźnik szybki	0,49	0,67	0,87	1,00	1,07	1,22	1,48	1,88
Wskaźnik gotówki	0,07	0,17	0,24	0,32	0,33	0,41	0,54	0,81
Wskaźniki sprawności działania								
Rotacja należności krótkoterminowych	42,81	43,19	43,40	43,61	43,82	44,03	44,24	44,46
Rotacja zobowiązań	130,55	93,84	77,19	66,17	61,77	57,11	50,70	44,19
Rotacja zapasów	4,40	4,43	4,51	4,53	4,56	4,58	4,60	4,62
Wskaźniki zadłużenia								
Wskaźnik pokrycia aktywów kapitałem własnym	0,08	0,12	0,25	0,31	0,37	0,44	0,53	0,60
Wskaźnik zadłużenia ogółem	0,92	0,88	0,75	0,69	0,63	0,56	0,47	0,40
Wskaźniki produktywności (sprawności działania)								
Wskaźnik produktywności aktywów	1,93	2,01	2,11	2,12	2,19	2,23	2,27	2,22
Wskaźnik produkcywn rzeczowych aktywów trwałych	2,64	3,00	3,31	3,51	3,73	3,96	4,22	4,49

2. Analiza bilansu, rachunku zysków i strat

AKTYWA

Tabela 111

rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010
AKTYWA RAZEM	18 734 851,04	18 197 180,75	17 515 011,91	17 594 134,00	17 205 645,89	17 187 557,31
udział w AKTYWACH RAZEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Rzeczowe akt trwałe	13 353 205,67	11 922 015,36	10 954 372,41	10 477 971,44	10 024 382,66	9 575 954,67
udział w AKTYWACH RAZEM	71,27	65,52	62,54	59,55	58,26	55,71
Aktywa obrotowe	5 381 645,37	6 275 165,39	6 560 639,50	7 116 162,56	7 181 263,23	7 611 602,64
udział w AKTYWACH RAZEM	28,73	34,48	37,46	40,45	41,74	44,29
Należności krótkoterminowe	4 245 000,00	4 329 400,00	4 415 488,00	4 503 297,76	4 592 863,72	4 684 220,98
udział w AKTYWACH RAZEM	22,66	23,79	25,21	25,60	26,69	27,25
Należności z tytułu dostaw i usług	4 220 000,00	4 304 400,00	4 390 488,00	4 478 297,76	4 567 863,72	4 659 220,98
udział w AKTYWACH RAZEM	22,52	23,65	25,07	25,45	26,55	27,11
Pozostałe należności	25 000,00	25 000,00	25 000,00	25 000,00	25 000,00	25 000,00
udział w AKTYWACH RAZEM	0,13	0,14	0,14	0,14	0,15	0,15
Środki pieniężne	656 645,37	1 445 765,39	1 636 151,50	2 094 684,80	2 060 855,91	2 390 287,18
udział w AKTYWACH RAZEM	3,50	7,94	9,34	11,91	11,98	13,91

rok	2011	2012	2013	2014	2015
AKTYWA RAZEM	17 162 034,41	17 782 234,88	18 578 126,13	19 483 225,37	20 562 064,62
udział w AKTYWACH RAZEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Rzeczowe akt trwałe	9 127 526,67	8 692 570,67	8 267 506,67	7 842 442,67	7 417 378,67
udział w AKTYWACH RAZEM	53,18	48,88	44,50	40,25	36,07
Aktywa obrotowe	8 034 507,74	9 089 664,21	10 310 619,46	11 640 782,70	13 144 685,95
udział w AKTYWACH RAZEM	46,82	51,12	55,50	59,75	63,93
Należności krótkoterminowe	4 777 405,40	4 872 453,51	4 969 402,58	5 068 290,63	5 169 156,45
udział w AKTYWACH RAZEM	27,84	27,40	26,75	26,01	25,14
Należności z tytułu dostaw i usług	4 752 405,40	4 847 453,51	4 944 402,58	5 043 290,63	5 144 156,45
udział w AKTYWACH RAZEM	27,69	27,26	26,61	25,89	25,02
Pozostałe należności	25 000,00	25 000,00	25 000,00	25 000,00	25 000,00
udział w AKTYWACH RAZEM	0,15	0,14	0,13	0,13	0,12
Środki pieniężne	2 710 265,98	3 660 437,61	4 774 308,33	5 995 245,35	7 387 737,85
udział w AKTYWACH RAZEM	15,79	20,58	25,70	30,77	35,93

W prognozie aktywów ze względu na dziesięcioletni okres czasowy nie uwzględniano ich zwiększenia (nowe zakupy środków trwałych i utrzymanie istniejących) w związku z brakiem planów inwestycyjnych obejmujących tak długi horyzont czasowy. Wobec powyższego założenia udział aktywów trwałych (składających się w całości z rzeczowych aktywów trwałych, zaś w latach 2012-2015 jedynie z gruntów i budynków oraz budowli) w aktywach ogółem jest regularnie malejący z roku na rok o wartość umorzenia. W okresie prognozy spada on z poziomu 71% do 36% w ostatnim roku.

Konsekwencją przyjętego założenia jest coroczny wzrost udziału aktywów obrotowych w ogólnej sumie aktywów, wynoszący od 29% w 2005 r. do 64% w 2015 r.

W strukturze majątku obrotowego w prognozowanym okresie założono początkowo wzrastający w ogólnej sumie aktywów od 23% w 2005 r. do 28% w 2011 r. udział należności krótkoterminowych.

W kolejnych latach udział ten nieznacznie maleje z roku na rok, do poziomu 25% w roku 2015.

W prognozowanym okresie wysokość należności z tyt. dostaw i usług zaplanowano z corocznym zwiększeniem w wysokości 2%, inne należności zaplanowano na stałym poziomie, zakładając uzyskanie takiego rezultatu w wyniku prowadzenia szeroko zakrojonych i wydajnych działań w zakresie poprawy i terminowości ściągальności wierzytelności.

Odwrotnie niż w okresie 1999-2004 (gdzie występował niewielki malejący trend w zakresie wysokości przeciętnego poziomu zapasów) zaplanowano adekwatny do wzrostu poziomu przychodów wzrost wartości zapasów w wysokości 2% rok do roku.

Podobnie jak w latach 1999-2005 jedyną pozycją w krótkoterminowych aktywach finansowych są środki pieniężne, których udział w ogólnej sumie aktywów w wyniku prowadzonych działań restrukturyzacyjnych z roku na rok systematycznie rośnie, stanowiąc 3,5% w roku 2005, ulegając dynamicznemu zwiększeniu rokrocznie (ze stałą tendencją), osiągając na koniec 2015 r. wartość 36%.

Przyczyną tego stanu rzeczy jest zmniejszający się udział majątku trwałego w ogólnej sumie bilansowej. Faktycznie przy wzroście wartości majątku trwałego udział środków pieniężnych będzie malał (wydatki na inwestycje spowodują przemieszczenie środków pieniężnych w „górze” bilansu do pozycji rzeczowy majątek trwały).

PASYWA

Założenia

W strukturze pasywów zaplanowano otrzymanie pożyczki w kwocie 5 460 000,00 zł.

Wykorzystanie pożyczki nastąpi w dwóch transzach wg poniższego podziału:

- 2005 r - 75 % pożyczki, tj. kwota 4 095 000,00 zł;
- 2006 r - 25% pożyczki, tj. kwota 1 365 000,00 zł.

Pożyczka spłacana ma być w 120 ratach miesięcznych wraz z odsetkami liczonymi od kapitału malejącego. Oprocentowanie wyniesie 3% w skali roku.

Pożyczka przeznaczona zostanie na :

- spłatę zobowiązań wobec pracowników w kwocie 563 357,48 zł z realizacją w 2005 r.,
- spłatę zobowiązań cywilnoprawnych w kwocie 3 531 642,52 zł z realizacją w 2005 r.

Razem w 2005 roku wykorzystanie zostanie na w/w cele kwota 4 095 000,00 zł.

Pozostała część pożyczki uruchomiona w 2006 przeznaczona będzie na spłatę części zobowiązań cywilnoprawnych w kwocie 1 365 000,00 zł.

Ponadto w strukturze zobowiązań krótkoterminowych zaplanowano dokonanie w 2007 roku umorzeń na łączną kwotę 2 549 192,95 zł, z przeznaczeniem na zmniejszenie zobowiązań z tytułu

- składki ZUS w kwocie 1 519 976,10 zł;
- podatki od nieruchomości w kwocie 189 973,84 zł;
- PFRON w kwocie 839 243,01 zł

Tabela 112

rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010
PASYWA RAZEM	18 734 851,04	18 197 180,75	17 515 011,91	17 594 134,00	17 205 645,89	17 187 557,31
udział w PASYWACH RAZEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
kapitał własny	1 504 216,66	2 200 677,84	4 292 204,86	5 386 634,00	6 406 645,89	7 637 757,31
udział w PASYWACH RAZEM	8,03	12,09	24,51	30,62	37,24	44,44
rezerwy na zobow	1 345 225,14	1 050 860,64	1 024 000,00	1 014 500,00	902 000,00	749 800,00
udział w PASYWACH RAZEM	7,18	5,77	5,85	5,77	5,24	4,36
zobow długoterm	5 245 000,00	5 518 000,00	4 632 756,99	3 987 000,00	3 041 000,00	2 384 000,00
udział w PASYWACH RAZEM	28,00	30,32	26,45	22,66	17,67	13,87
kredyty długoterm	4 095 000,00	4 368 000,00	3 822 000,00	3 276 000,00	2 730 000,00	2 184 000,00
udział w PASYWACH RAZEM	21,86	24,00	21,82	18,62	15,87	12,71
zobow krótkoterm	10 020 409,24	8 607 642,27	6 946 050,06	6 586 000,00	6 236 000,00	5 796 000,00
udział w PASYWACH RAZEM	53,49	47,30	39,66	37,43	36,24	33,72
kredyty krótkoterm	0,00	546 000,00	546 000,00	546 000,00	546 000,00	546 000,00
udział w PASYWACH RAZEM	0,00	3,00	3,12	3,10	3,17	3,18
zob z tyt dost i usług	5 526 642,27	4 061 642,27	4 160 000,00	4 100 000,00	3 950 000,00	3 700 000,00
udział w PASYWACH RAZEM	29,50	22,32	23,75	23,30	22,96	21,53
zob z tyt podatków ...	2 500 000,00	2 400 000,00	690 050,06	690 000,00	690 000,00	500 000,00
udział w PASYWACH RAZEM	13,34	13,19	3,94	3,92	4,01	2,91
zob z tyt wynagrodzeń	303 766,97	300 000,00	300 000,00	300 000,00	300 000,00	300 000,00
udział w PASYWACH RAZEM	1,62	1,65	1,71	1,71	1,74	1,75
inne zobow i fund szpec	1 690 000,00	1 300 000,00	1 250 000,00	950 000,00	750 000,00	750 000,00
udział w PASYWACH RAZEM	9,02	7,14	7,14	5,40	4,36	4,36
rozliczenia międzyokresowe	620 000,00	820 000,00	620 000,00	620 000,00	620 000,00	620 000,00
udział w PASYWACH RAZEM	3,31	4,51	3,54	3,52	3,60	3,61

rok	2011	2012	2013	2014	2015
PASYWA RAZEM	17 162 034,41	17 782 234,88	18 578 126,14	19 483 225,38	20 562 064,63
udział w PASYWACH RAZEM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
kapitał własny	9 028 034,41	10 594 234,88	12 336 126,14	14 237 225,38	16 312 064,63
udział w PASYWACH RAZEM	52,60	59,58	66,40	73,07	79,33
rezerwy na zobow	900 000,00	900 000,00	900 000,00	900 000,00	900 000,00
udział w PASYWACH RAZEM	5,24	5,06	4,84	4,62	4,38
zobow długoterm	1 788 000,00	1 242 000,00	696 000,00	150 000,00	150 000,00
udział w PASYWACH RAZEM	10,42	6,98	3,75	0,77	0,73
kredyty długoterm	1 638 000,00	1 092 000,00	546 000,00	0,00	0,00

udział w PASYWACH RAZEM	9,54	6,14	2,94	0,00	0,00
zobow krótkoterm	5 046 000,00	4 546 000,00	4 146 000,00	3 696 000,00	2 700 000,00
udział w PASYWACH RAZEM	29,40	25,56	22,32	18,97	13,13
kredyty krótkoterm	546 000,00	546 000,00	546 000,00	546 000,00	0,00
udział w PASYWACH RAZEM	3,18	3,07	2,94	2,80	0,00
zob z tyt dost i usług	3 300 000,00	3 100 000,00	2 800 000,00	2 450 000,00	2 100 000,00
udział w PASYWACH RAZEM	19,23	17,43	15,07	12,57	10,21
zob z tyt podatków ...	400 000,00	300 000,00	300 000,00	200 000,00	100 000,00
udział w PASYWACH RAZEM	2,33	1,69	1,61	1,03	0,49
zob z tyt wynagrodzeń	200 000,00	100 000,00	100 000,00	100 000,00	100 000,00
udział w PASYWACH RAZEM	1,17	0,56	0,54	0,51	0,49
inne zobow i fund szpec	600 000,00	500 000,00	400 000,00	400 000,00	400 000,00
udział w PASYWACH RAZEM	3,50	2,81	2,15	2,05	1,95
rozliczenia międzyokresowe	400 000,00	500 000,00	500 000,00	500 000,00	500 000,00
udział w PASYWACH RAZEM	2,33	2,81	2,69	2,57	2,43

Prognoza w strukturze pasywów zakłada stały dynamiczny wzrost udziału kapitałów własnych, stanowiący początkowo jednak jedynie 8% ogólnej sumy pasywów, aż do 79% w roku 2015. Bezpośredni wpływ na ten stan rzeczy ma spadek udziału pozostałych składników pasywów (szczególnie zobowiązań krótkoterminowych) w ogólnej strukturze pasywów, generowany począwszy od 2005 r. zysk, oraz zakładany wzrost kapitałów podstawowych w latach 2005-2008.

Zgodnie z prezentowanymi powyżej założeniami związanymi z uzyskaniem pożyczki w kwocie 5 460 000,00 zł, począwszy od 2005 r. w zobowiązaniach długoterminowych w pozycji kredyty i pożyczki wykazywany jest stan zadłużenia na koniec poszczególnych lat, uwzględniający dokonywane spłaty oraz pomniejszony o przypadającą na dany rok kwotę spłat (wykazaną w pozycji kredyty i pożyczki w zobowiązaniach krótkoterminowych) bieżącej części zadłużenia długoterminowego.

Rezerwy na zobowiązania posiadają rokrocznie malejący udział w ogólnej sumie pasywów, począwszy od 7% w 2005 r. do nieco ponad 4% w 2015 r.

Udział zobowiązań długoterminowych z tytułu kredytów i pożyczek w ogólnej sumie pasywów jest najwyższy w 2006 r. wynosząc 22%, z tendencją spadkową w kolejnych latach w związku ze spłatą zadłużenia.

Najwyższy udział w pasywach, z wyraźną tendencją do jego zmniejszania mają zobowiązania krótkoterminowe. W roku 2005 wynoszą one ponad 53%, ulegając rokrocznie znacznemu zmniejszeniu (w wyniku działań restrukturyzacyjnych w latach 2005-2007, następnie w wyniku generowania gotówki z przeznaczeniem na spłatę zobowiązań).

Największy udział w ogólnej kwocie pasywów z pozycji zobowiązań krótkoterminowych mają zobowiązania z tyt. dostaw i usług, z wyraźnie występującym trendem corocznego obniżania tego udziału, od ok. 30% w 2005 r. do 10% w 2015 r.

Podobna sytuacja szybkiego zmniejszania udziału występuje także w pozostałych pozycjach pasywów:

- zobowiązania z tyt. podatków, ceł, ubezpieczeń i innych świadczeń (2005- 13%; 2015- 0,5%),
- zobowiązania z tyt. wynagrodzeń (2005- 1,6%; 2015- 0,5%),
- inne zobowiązania i fundusze specjalne (2005- 9%; 2015- 2%),

Przypadająca do spłaty bieżąca część pożyczki długoterminowej, wykazana w pozycji kredyty i pożyczki krótkoterminowe stanowi w latach objętych prognozą ok. 3,5% wartości pasywów w każdym roku.

Zobowiązania krótkoterminowe zostały pomniejszone o kwoty wynikające z założeń stanowiących podstawę działań restrukturyzacyjnych, stąd też ich udział w strukturze pasywów jest corocznie malejący.

Wynosi on w poszczególnych latach odpowiednio: 2005 – 55%, 2006 – 50%, 2007 – 43%, 2008 – 42%, 2009 – 42%, 2010 – 42%, 2011 – 38%, 2012 – 33%, 2013 – 29%, 2014 – 25% i w 2015 – 18% ogólnej sumy pasywów.

Widoczny spadek wynika z wykorzystania planowanych wpływów z tyt. pożyczki na spłatę części zobowiązań oraz z zakładanego umorzenia ich kolejnej części w roku 2007. W latach następnych także planowany jest coroczny spadek poziomu zobowiązań krótkoterminowych z wykorzystaniem generowanej gotówki.

RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT

Tabela 113

rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Przychody ze sprzedaży	35 204 676,10	35 732 746,24	36 268 737,43	36 812 768,50	37 364 960,02	37 925 434,42
udział	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
przych. pozost. operac.	985 000,00	900 000,00	700 000,00	500 000,00	400 000,00	400 000,00
udział	2,80	2,52	1,93	1,36	1,07	1,05
koszty operacyjne	35 371 622,49	35 724 782,87	35 884 170,41	35 803 679,36	36 196 668,13	36 612 423,00
udział	100,47	99,98	98,94	97,26	96,87	96,54
AMORTYZACJA	1 261 701,08	1 214 020,08	967 642,95	476 400,97	453 588,78	448 428,00
udział	3,57	3,40	2,70	1,33	1,25	1,22
ZUŻYCIE MATERIAŁÓW I ENERGII	8 441 491,49	8 568 113,87	8 696 635,57	8 827 085,11	8 959 491,38	9 093 883,76
udział	23,87	23,98	24,24	24,65	24,75	24,84
USŁUGI OBCE	3 306 250,84	3 355 844,60	3 406 182,27	3 457 275,00	3 509 134,13	3 561 771,14
udział	9,35	9,39	9,49	9,66	9,69	9,73
PODATKI I OPŁATY, W TYM:	125 000,00	125 000,00	125 000,00	125 000,00	125 000,00	125 000,00
udział	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,34
WYNAGRODZENIA WRAZ Z UBEZPIECZENIAMI I INNYMI ŚWIADCZENIAMI	21 786 489,12	22 004 354,01	22 224 397,55	22 446 641,53	22 671 107,95	22 897 819,02
udział	61,59	61,59	61,93	62,69	62,63	62,54
POZOSTAŁE KOSZTY RODZAJOWE	422 074,57	428 405,69	434 831,78	441 354,26	447 974,57	454 694,19
udział	1,19	1,20	1,21	1,23	1,24	1,24

WARTOŚĆ SPRZEDANYCH TOWARÓW I MATERIAŁÓW	28 615,39	29 044,62	29 480,29	29 922,49	30 371,33	30 826,90
udział	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
POZOSTAŁE KOSZTY OPERACYJNE	550 000,00	550 000,00	500 000,00	450 000,00	400 000,00	350 000,00
udział	1,56	1,54	1,38	1,22	1,07	0,92
KOSZTY FINANSOWE	218 956,50	241 502,19	181 040,00	164 660,00	148 280,00	131 900,00
udział	0,62	0,68	0,50	0,45	0,40	0,35
zysk na poziomie sprzedaży	-166 946,39	7 963,37	384 567,02	1 009 089,14	1 168 291,89	1 313 011,42
zysk netto	49 097,11	116 461,18	403 527,02	894 429,14	1 020 011,89	1 231 111,42

rok	2011	2012	2013	2014	2015
Przychody ze sprzedaży	38 494 315,94	39 071 730,68	39 657 806,64	40 252 673,74	40 856 463,84
udział	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
przych pozost operac	400 000,00	400 001,00	400 002,00	400 003,00	400 004,00
udział	1,04	1,02	1,01	0,99	0,98
koszty operacyjne	37 038 518,83	37 456 390,21	37 883 155,38	38 325 194,49	38 772 684,60
udział	96,22	95,87	95,53	95,21	94,90
AMORTYZACJA	448 428,00	434 956,00	425 064,00	425 064,00	425 064,00
udział	1,21	1,16	1,12	1,11	1,10
ZUŻYCIE MATERIAŁÓW I ENERGII	9 230 292,01	9 368 746,39	9 509 277,59	9 651 916,75	9 796 695,50
udział	24,92	25,01	25,10	25,18	25,27
USŁUGI OBCE	3 615 197,70	3 669 425,67	3 724 467,06	3 780 334,06	3 837 039,07
udział	9,76	9,80	9,83	9,86	9,90
PODATKI I OPŁATY, W TYM:	125 000,00	125 001,00	125 002,00	125 003,00	125 004,00
udział	0,34	0,33	0,33	0,33	0,32
WYNAGRODZENIA WRAZ Z UBEZPIECZENIAMI I INNYMI ŚWIADCZENIAMI	23 126 797,22	23 358 065,19	23 591 645,84	23 827 562,30	24 065 837,92
udział	62,44	62,36	62,27	62,17	62,07
POZOSTAŁE KOSZTY RODZAJOWE	461 514,60	468 437,32	475 463,88	482 595,84	489 834,78
udział	1,25	1,25	1,26	1,26	1,26
WARTOŚĆ SPRZEDANYCH TOWARÓW I MATERIAŁÓW	31 289,30	31 758,64	32 235,02	32 718,55	33 209,33
udział	0,08	0,08	0,09	0,09	0,09
POZOSTAŁE KOSZTY OPERACYJNE	350 000,00	350 001,00	350 002,00	350 003,00	350 004,00
udział	0,91	0,90	0,88	0,87	0,86
KOSZTY FINANSOWE	115 520,00	99 140,00	82 760,00	76 380,00	58 940,00
udział	0,30	0,25	0,21	0,19	0,14
zysk na poziomie sprzedaży	1 455 797,11	1 615 340,47	1 774 651,26	1 927 479,24	2 083 779,25
zysk netto	1 390 277,11	1 566 200,47	1 741 891,26	1 901 099,24	2 074 839,25

W latach 2005-2015 nadal głównymi źródłami przychodów ze sprzedaży będą przychody ze sprzedaży produktów, stanowiąc prawie 100 % przychodów ogółem.

W kosztach sprzedaży, podobnie jak i w latach poprzednich, najwyższy udział mają koszty wynagrodzeń wraz z kosztami ubezpieczeń społecznych i innych świadczeń pracowniczych, utrzymując się jednak przez planowany okres na stałym poziomie nie przekraczającym 63% ogółu kosztów operacyjnych. Założono tu przyrost na poziomie 1% rok do roku.

Koszty zużycia materiałów i energii zaplanowano na lata 2005-2015 na poziomie 24% wartości przychodów ze sprzedaży produktów. Utrzymują one w miarę stały, oscylujący wokół 25% udział w kosztach operacyjnych ogółem.

Planowana wysokość kosztów usług obcych – założono stały stosunek do wartości przychodów ze sprzedaży produktów w wysokości ok. 1%, zaś w prognozowanym okresie nie są one wyższe niż 10% i udział ich w ogólnej kwocie kosztów kształtuje się stabilnie.

W związku z przyjętymi założeniami w zakresie kształtowania się wartości majątku trwałego udział kosztów amortyzacji w kosztach operacyjnych maleje z roku na rok od poziomu 3,6% w 2005 r. do nieco ponad 1% w latach 2000-2015.

Prezentowane dla potrzeb niniejszej analizy założenie braku wzrostu wartości majątku trwałego nie wywiera istotnego wpływu na końcowy efekt oceny zdolności do generowania zysku, ze względu na fakt, iż nie występujące koszty amortyzacji (stanowiące równocześnie wewnętrzne źródło przychodu środków pieniężnych w ujęciu przepływów gotówkowych) nie powodują „zafałszowania” efektów prowadzonej działalności oraz wdrażanej restrukturyzacji.

Dynamika przychodów ze sprzedaży liczona rok do roku zakłada coroczny wzrost wartości przychodów w wysokości 1,5%, w oparciu o pozytywny trend który wystąpił w 2004 roku oraz posiadane i planowane do uzyskania umowy i kontrakty.

Założenia w zakresie proporcji pomiędzy poziomem dynamiki przychodów i kosztów oparte zostały o dającą się zauważyć wyższą dynamikę spadku kosztów w latach 2003-2004 niż dynamikę spadku przychodów.

3. ANALIZA WSKAŹNIKOWA

Tabela 114

	2005-12-31	2006-12-31	2007-12-31	2008-12-31	2009-12-31	2010-12-31
Wskaźniki rentowności						
Zyskowność sprzedaży	0,00	0,00	0,01	0,03	0,03	0,03
Zyskowność działalności gospodarczej	0,00	0,00	0,01	0,02	0,03	0,03
Zyskowność netto	0,00	0,00	0,01	0,02	0,03	0,03
Zyskowność aktywów	0,00	0,01	0,02	0,05	0,06	0,07
Wskaźniki płynności						
Wskaźnik płynności bieżącej	0,54	0,73	0,94	1,08	1,15	1,31
Wskaźnik szybki	0,49	0,67	0,87	1,00	1,07	1,22
Wskaźnik gotówki	0,07	0,17	0,24	0,32	0,33	0,41
Wskaźniki sprawności działania						
Rotacja należności krótkoterminowych	42,81	43,19	43,40	43,61	43,82	44,03
Rotacja zobowiązań	130,55	93,84	77,19	66,17	61,77	57,11
Rotacja zapasów	4,40	4,43	4,51	4,53	4,56	4,58

Wskaźniki zadłużenia						
Wskaźnik pokrycia aktywów kapitałem własnym	0,08	0,12	0,25	0,31	0,37	0,44
Wskaźnik zadłużenia ogółem	0,92	0,88	0,75	0,69	0,63	0,56
Wskaźniki produktywności (sprawności działania)						
Wskaźnik produktywności aktywów	1,93	2,01	2,11	2,12	2,19	2,23
Wskaźnik produktywności rzeczowych aktywów trwałych	2,64	3,00	3,31	3,51	3,73	3,96

	2011-12-31	2012-01-01	2013-12-31	2014-12-31	2015-12-31
Wskaźniki rentowności					
Zyskowność sprzedaży	0,04	0,04	0,04	0,05	0,05
Zyskowność działalności gospodarczej	0,04	0,04	0,04	0,05	0,05
Zyskowność netto	0,04	0,04	0,04	0,05	0,05
Zyskowność aktywów	0,08	0,09	0,09	0,10	0,10
Wskaźniki płynności					
Wskaźnik płynności bieżącej	1,59	2,00	2,49	3,15	4,87
Wskaźnik szybki	1,48	1,88	2,35	2,99	4,65
Wskaźnik gotówki	0,54	0,81	1,15	1,62	2,74
Wskaźniki sprawności działania					
Rotacja należności krótkoterminowych	44,24	44,46	44,67	44,89	45,10
Rotacja zobowiązań	50,70	44,19	39,45	35,07	28,18
Rotacja zapasów	4,60	4,62	4,65	4,67	4,69
Wskaźniki zadłużenia					
Wskaźnik pokrycia aktywów kapitałem własnym	0,53	0,60	0,66	0,73	0,79
Wskaźnik zadłużenia ogółem	0,47	0,40	0,34	0,27	0,21
Wskaźniki produktywności (sprawności działania)					
Wskaźnik produktywności aktywów	2,27	2,22	2,16	2,09	2,01
Wskaźnik produktywności rzeczowych aktywów trwałych	4,22	4,49	4,80	5,13	5,51

Wskaźniki rentowności:

zyskowność sprzedaży

Analizując wskaźniki zyskowności sprzedaży w latach 2005-2015 stwierdzić należy, że począwszy od roku 2005 do roku 2006 wskazują one na brak zyskowności sprzedaży, co jednak jest mimo tego symptomem pozytywnym w stosunku do uzyskiwanych wartości wskaźnika w poprzednich latach, gdzie strata na poziomie sprzedaży powodowała ich ujemną wartość. W latach 2007-2015 wskaźniki uzyskują początkowo niewielkie dodatnie wartości, od 1% w 2007 r., utrzymując wyższy poziom 3-4% w latach 2008-2013, aż do bardzo dobrej wartości 5% w 2014 i 2015 r. **Świadczy to o występowaniu pozytywnego trendu w zakresie poprawy rentowności z roku na rok.**

zyskowność działalności gospodarczej

Wskaźniki zyskowności działalności gospodarczej w okresie 2005-2007 są nadal niezbyt dobre, odzwierciedlając jednak występujący trend poprawy wartości wskaźnika z roku na rok. Wyraźnie widać poprawę zyskowności działalności gospodarczej począwszy od roku 2008 (2%) i w kolejnych latach 2009-2013, gdzie rentowność wynosi od 3 do 4%, aż do roku 2014 i 2015, **gdzie wskaźnik ten uzyskuje wysoce zadawalającą wartość i wynosi 5%.**

zyskowność netto

Konsekwencją pozytywnych trendów występujących w poprzednich wskaźnikach jest stale rosnąca zyskowność netto prowadzonej działalności. Wskaźnik zyskowności netto w latach 2005-2015 informuje o corocznej poprawie w zakresie zdolności generowania zysku netto - jego wartości systematycznie z roku na rok ulegają poprawie, początkowo (2005 i 2006) ukazując brak rentowności, poprzez wyraźny wzrost w latach 2007-2010 od 1% do 3%. Kolejną poprawę rentowności przy jej stabilizacji obserwujemy w latach 2011-2013, gdy wskaźnik uzyskuje wartość 4%, aż do lat 2014 i 2015 – **ze wskaźnikiem zyskowności netto na dobrym poziomie 5%**.

zyskowność aktywów

Zyskowność aktywów w okresie planowanych 10 lat ulega systematycznej poprawie, podlegając takim samym trendom jak i pozostałe, opisane wyżej wskaźniki rentowności. Dodatkową przyczyną szybkiego wzrostu wartości wskaźnika jest fakt, że w wyniku braku przyrostów wartości majątku trwałego suma bilansowa z roku na rok nieznacznie maleje, przy równoczesnym wzroście wyniku finansowego.

Wskaźniki płynności:

wskaźnik płynności bieżącej

W wyniku planowanych działań restrukturyzacyjnych wypłacalność krótkoterminową zakładu w okresie prognozowanym ulega regularnej poprawie, co potwierdza wyraźnie występujący trend stabilnego wzrostu wartości wskaźnika. Poprawa płynności jest szczególnie widoczna od roku 2008, gdy wskaźnik uzyskuje wartość większą od jedności. Począwszy od 2011 r., w którym to roku wysokość wskaźnika zbliża się pożądaną, następuje dalsza poprawa płynności bieżącej. **W kolejnych latach uznać należy, że zakład odzyskał w pełni zdolność do posiadania stabilnej wypłacalności krótkoterminowej.**

wskaźnik szybki

Analogicznie jak i w przypadku poprzedniego wskaźnika, jego wartości z roku na rok ulegają stałej poprawie.

wskaźnik gotówki

W latach 2005-2015 środki pieniężne w coraz większym stopniu pokrywają zobowiązania krótkoterminowe, uzyskując w roku 2013 ponad 100% ich pokrycie. Wartość wskaźnika ulega poprawie z roku na rok i można uznać, że już w 2011 r osiąga wystarczającą wartość. Bezpośredni wpływ polepszenie się wskaźnika pokrycia gotówkowego ma wysoka dynamika spadku zobowiązań krótkoterminowych powstała w wyniku działań restrukturyzacyjnych oraz znaczący coroczny wzrost wartości środków pieniężnych.

Dodać należy, że wydatki inwestycyjne w majątek trwały spowodują pogorszenie się wskaźnika gotówki, jednak mimo to możliwe jest utrzymanie go w zadawalającej wysokości 30-40% w przyszłych latach.

Wskaźniki sprawności finansowej:

rotacja należności krótkoterminowych (w dniach)

Wartości wskaźnika rotacji należności krótkoterminowych są stabilne w całym okresie prognozowanym. Oscylują od 43 dni w początkowych latach, do 45 w ostatnim roku prognozy.

Wartości te można uznać za dobre i wskazujące na istniejący pozytywny trend w zakresie spływu należności.

rotacja zobowiązań (w dniach)

Obliczone wskaźniki rotacji zobowiązań ulegają ciągłej poprawie, począwszy 130 dni w 2005 r. na koniec 2015 roku uzyskują bardzo dobrą wartość nieco poniżej 30 dni, **na co ma wpływ zmniejszający się z roku na rok poziom zobowiązań.**

rotacja zapasów (w dniach)

Wartość wskaźnika rotacji zapasów w całym prognozowanym okresie, podobnie jak i w latach 1999-2004, ze względu na ich niski udział w sumie bilansowej, wynosi nieco ponad 4 dni, **jest dobra i wysoce stabilna z nikłą tendencją do wydłużania w związku z corocznym założonym wzrostem wartości zapasów.**

Wskaźnik zadłużenia:

wskaźnik pokrycia aktywów kapitałem własnym

Struktura finansowania majątku trwałego – obrazowana wskaźnikiem pokrycia aktywów kapitałem własnym - w okresie planowanym ulega systematycznej poprawie. O ile roku 2004 i 2005 kapitały

własne finansowały jedynie 5% aktywów, już w 2005 r. finansować mają 8% ich sumy. **W analizowanym okresie następuje znaczący ich przyrost z roku na rok, aż do poziomu 79% w roku 2015.**

wskaźnik zadłużenia ogółem

Wskaźnik zadłużenia ogółem informuje o polepszającej się z roku na rok strukturze finansowania w zakładzie. W każdym z planowanych lat ulega on polepszeniu, zaś już w roku 2011 jest niższy od 50%.

Potwierdza to fakt powstania możliwości finansowania działalności zakładu środkami własnymi przy niewielkiej pomocy źródeł zewnętrznych w postaci pożyczki długoterminowej.

Wskaźniki produktywności (sprawności działania):

wskaźnik produktywności aktywów

Prognozowane wartości wskaźnika świadczą o w miarę stabilnym poziomie wskaźnika, co z kolei informuje o posiadanej zdolności do generowania przychodów przez aktywa ogółem.

wskaźnik produktywności rzeczowych aktywów trwałych

Wartości wskaźnika produktywności aktywów ulegają corocznej poprawie, co prawda malejąca wartość majątku trwałego w sposób „sztuczny” powoduje wzrost wartości wskaźnika, jednak biorąc pod uwagę specyficzny rodzaj produktu oferowany przez ZOZ, można przyjąć za akceptowalną możliwość jego pogorszenia w stosunku do zakładanego w wyniku powiększenia majątku trwałego.

V. Określenie źródeł uzyskania środków finansowych na restrukturyzację Zakładu.

Tabela 115

L.p.	Opis źródła finansowania	Wysokość (w złotych)	Forma	Termin	Podstawa prawna
1.	Pomoc publiczna:				Ustawa Z 15.04.2005
	Emitowania obligacji	x	x	x	Art.34 Ustawy
	Zaciągnięcie pożyczki	5 460 000,00	Pożyczka zaciągnięta w BGK SA	II połowa 2005 r	Ustawa z 15.04.2005 r
	Przejęcie zobowiązań przez organ założycielski	x	x	X	„
	Zamiana zobowiązań na obligacje	x	x	x	„
2.	Zaciągnięcie kredytu bankowego	x	x	x	„
3.	Inne	x	x	x	-

Podsumowanie i wnioski

Prowadzona w Polsce reforma służby zdrowia wymaga zarówno głębokich przekształceń jednostek organizacyjnych służby zdrowia jak i adaptacji zawodowej pracowników do nowych warunków funkcjonowania samych przedsiębiorstw oraz rynku pracy. Niezbędne są do tego odpowiednie środki finansowe i kompetencje wszystkich partnerów tych procesów w zakresie zarządzania w gospodarce rynkowej, kierowania zmianami, przygotowania i realizacji procesów restrukturyzacji .

Z problemem tym polska służba zdrowia boryka się, nie mając do tego ani dostatecznego przygotowania, ani też zbliżonych środków, jakie na te cele przeznaczają i przeznaczają kraje Europy Zachodniej.

W związku z tym w niniejszym **Programie Restrukturyzacji** podjęto próbę identyfikacji najważniejszych cech charakterystycznych procesu przemian systemu ochrony zdrowia w Polsce i na tym tle w restrukturyzowanym SP ZOZ Nr 1 w Rzeszowie. Należy podkreślić, że wszystkie proponowane zmiany projektowano w stale zmieniającym się otoczeniu . Oprócz zmian zachodzących na polskim rynku usług zdrowotnych ,nakierowanych na komercjalizację, coraz bardziej widoczny jest proces pauperyzacji społeczeństwa. Ważne zatem staje się zapewnienie pacjentom opieki w ramach ubezpieczenia.

Po wprowadzeniu w 1999 roku modelu powszechnego ubezpieczenia zdrowotnego w zakresie ochrony zdrowia dokonano szeregu zmian, które miały zapewnić pacjentom bezpłatną opiekę medyczną na dobrym poziomie. Jednak w opinii wielu przeciwników tego systemu jest on niewydolny a cele przyświecające reformie nie zostały osiągnięte. W związku z tym Parlament uchwalił ustawę o ubezpieczeniu w Narodowym Funduszu Zdrowia, która miała wprowadzić i zasadnicze zmiany w systemie ochrony zdrowia w Polsce.

Z powyższych względów tworzenie strategii dla jakiegokolwiek zakładu opieki zdrowotnej, którego działalność finansowana jest w dużym stopniu przez płatnika, jest zadaniem utrudnionym z uwagi na nieprzewidywalność zasad kontraktowania usług medycznych.

Strategia SPZOZ ma na celu odzyskanie płynności finansowej, wyróżnienie się spośród konkurentów, zdobycie i utrzymanie świadczeniobiorcy, a tym samym utrzymanie pozycji na rynku usług medycznych.

Jeśli, SP ZOZ Nr 1 w Rzeszowie przeprowadzi działania naprawcze to wejdzie w nowy system opieki zdrowotnej zupełnie innym wizerunkiem i kondycją finansową, co być może ułatwi mu dostosowanie się do działania w nowych realiach wprowadzonych ustawą o Narodowym Funduszu Zdrowia , przy wykorzystaniu możliwości jakie daje Ustawa z dnia 15 kwietnia 2005 r , wprowadzająca mechanizmy i narzędzia do **przeprowadzenia procesu restrukturyzacji finansowej** .

