

Załącznik nr 1 do uchwały Nr XXXVIII/260/2017
w sprawie przyjęcia Planu Restrukturyzacji
Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki
Zdrowotnej w Łapach na lata 2016-2023.

Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Łapach

ul. Janusza Korczaka 23

18-100 Łapy

NIP: 966-13-19-909

REGON: 050644804

Tel. (85) 814 24 38

Fax. (85) 814 24 54

e-mail: sekretariat@szpitallapy.pl

PLAN RESTRUKTURYZACJI
SAMODZIELNEGO PUBLICZNEGO
ZAKŁADU OPIEKI ZDROWOTNEJ
W ŁAPACH

2016-2023

Łapy, 31 grudnia 2016

SPIS TREŚCI

1. WPROWADZENIE.....	2
1.1 OTOCZENIE.....	2
1.2 PODSTAWOWE INFORMACJE O SZPITALU.....	10
1.3 CEL DZIAŁANIA SZPITALA.....	11
1.4 SZPITAL JAKO ŚREDNI PRZEDSIĘBIORCA.....	12
1.5 CEL GŁÓWNY RESTRUKTURYZACJI SZPITALA.....	12
1.6 PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA PROGRAMU RESTRUKTURYZACJI.....	13
2. ANALIZA SP ZOZ W ŁAPACH.....	13
2.1 ANALIZA ORGANIZACYJNA SZPITALA.....	13
2.2 ANALIZA MAJĄTKU.....	22
2.3 ANALIZA DZIAŁALNOŚCI ŚWIADCZONYCH USŁUG PRZEZ JEDNOSTKI MEDYCZNE.....	25
2.4 ANALIZA DZIAŁALNOŚCI INFORMACYJNEJ.....	32
2.5 ANALIZA SYTUACJI FINANSOWEJ.....	33
3. ZIDENTYFIKOWANE PROBLEMY DZIAŁALNOŚCI SZPITALA.....	41
4. PLAN DZIAŁAŃ RESTRUKTURYZACYJNYCH.....	42
4.1. DZIAŁANIA RESTRUKTURYZACYJNE MAJĄCE NA CELU ROZWIĄZANIE ZDEFINIOWANYCH PROBLEMÓW SZPITALA.....	42
4.2 KOSZTY DZIAŁAŃ RESTRUKTURYZACYJNYCH I ŹRÓDŁA ICH FINANSOWANIA.....	57
5. HARMONOGRAM DZIAŁAŃ RESTRUKTURYZACYJNYCH.....	63
6. PLAN FINANSOWY RESTRUKTURYZACJI.....	69
BIBLIOGRAFIA.....	76
SPIS TABEL.....	77
SPIS RYSUNKÓW.....	80
SPIS ZAŁĄCZNIKÓW.....	80

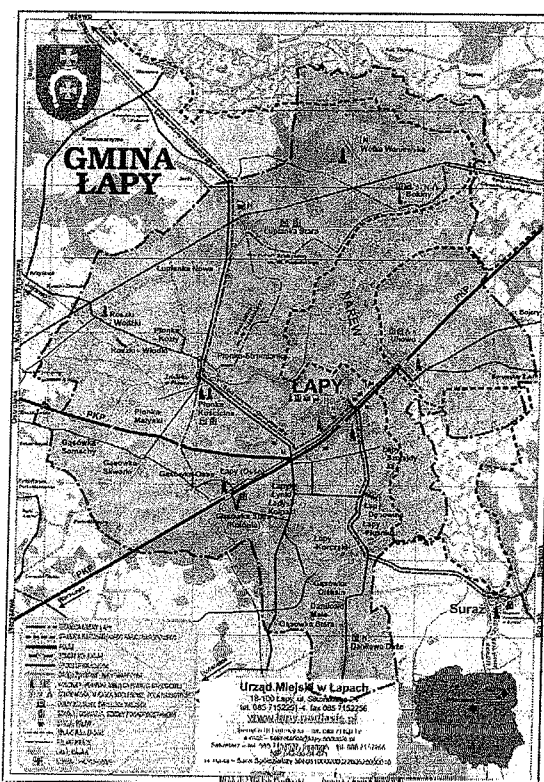
1. WPROWADZENIE

1.1 OTOCZENIE

Łapy – miasto w województwie podlaskim w powiecie białostockim, siedziba gminy miejsko-wiejskiej Łapy (jedna z 15 gmin powiatu białostockiego). Jest 10-tym pod względem wielkości miastem województwa podlaskiego.

Łapy są ośrodkiem medycznym i edukacyjnym dla obszaru byłego powiatu łapskiego. Powiat łapski istniał w latach 1954-1975 na terenie obecnych powiatów białostockiego i wysokomazowieckiego (województwo podlaskie). Jego ośrodkiem administracyjnym były Łapy. Należały do niego miasta Łapy i Suraz oraz m.in. miejscowości: Brzozowo Stare, Dworaki-Staški, Gąsówka-Oleksin, Płonka Kościelna, Poświętne, Sokoły, Stokowisko i Truskolasy-Lachy, Kowalewszczyzna, Łupianka Stara, Pietkowo, Rynki, Trypucie, Turośń Dolna, Turośń Kościelna, Uhowo, Zawady i Zawyki.

Gmina Łapy obejmuje powierzchnię 128 km², z czego miasto Łapy 12 km². W roku 2015 ludność gminy stanowiło 22 243 osób (w tym Łapy - miasto 15 812), w wieku przedprodukcyjnym 3 494 osób (Łapy 2 425), produkcyjnym 14 154 (Łapy 10 171), poprodukcyjnym 4 595 (Łapy 3 216).



Rysunek 1. Mapa gminy Łapy

Źródło: www.lapy.pl

Łapy leżą w odległości 27,5 km od stolicy województwa – Białegostoku, należą do Białostockiego Obszaru Funkcjonalnego. Gmina znajduje się w rozwidleniu dwóch głównych dróg krajowych: S8 Warszawa – Białystok oraz S19 Białystok – Lublin. Bezpośrednio przez miasto przebiega główna linia kolejowa Rail Baltica - trasa E75 stanowiąca europejski korytarz o priorytetowym znaczeniu łączący Warszawę z Kownem, Rygą, Tallinem i Helsinkami¹.

Główną determinantą sytuacji gospodarczej Łap jest zamknięcie w roku 2009 Zakładów Naprawczych Taboru Kolejowego w Łapach S.A. (ZNTK w Łapach S.A.) oraz zamknięcie w lutym 2008 cukrowni KSC Polski Cukier S.A. Cukrownia Łapy.

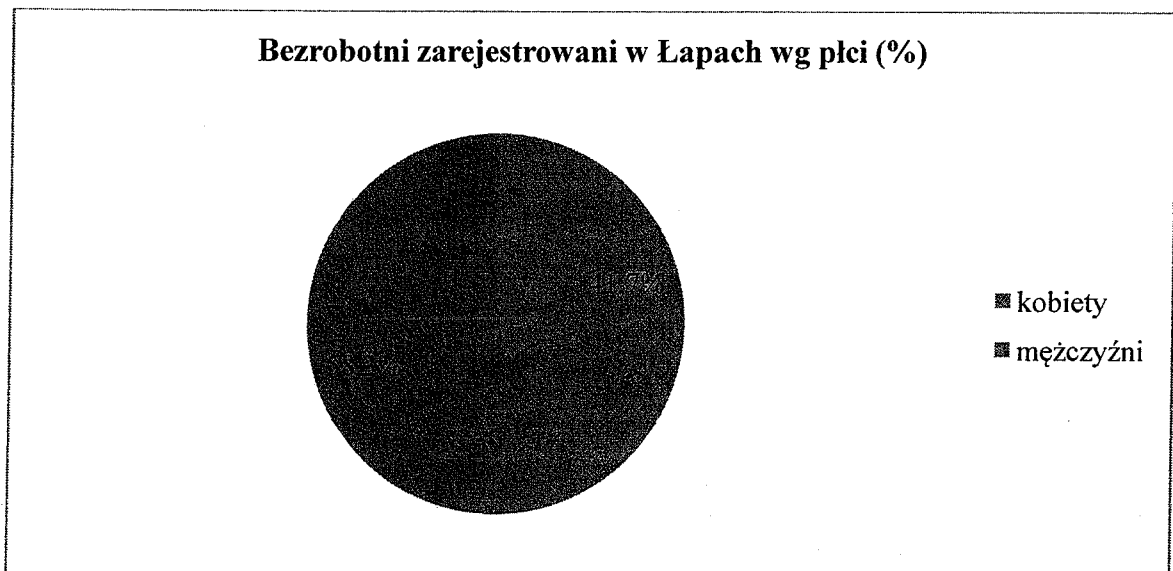
Łapy w związku z zamknięciem dwóch dużych zakładów pracy mają największą liczbę bezrobotnych i najwyższy poziom bezrobocia spośród gmin powiatu białostockiego. W 2015 r. w Łapach zarejestrowanych było 1 475 bezrobotnych, z czego mężczyźni stanowili 58,3%, natomiast kobiety 41,7%. Stopa bezrobocia (udział bezrobotnych do osób czynnych zawodowo) na koniec 2015 r. w powiecie białostockim wynosiła 14,3% (11,8% w województwie podlaskim i 9,7% w Polsce).

Tabela I. Liczba bezrobotnych zarejestrowanych w powiecie białostockim w 2015 r.

jednostka terytorialna	liczba bezrobotnych zarejestrowanych w 2015r.
Choroszcz	565
Czarna Białostocka	504
Dobrzyniewo Duże	330
Gródek	387
Juchnowiec Kościelny	636
Łapy	1 475
Michałow	375
Poświętne	160
Supraśl	676
Suraz	74
Turośń Kościelna	234
Tykocin	193
Wasilków	712
Zabłudów	458
Zawady	66

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z GUS (www.stat.gov.pl)

¹ <http://www.lapy.pl/index.php?k=82>



Rysunek 2. Bezrobotni zarejestrowani w Łapach wg płci (%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z GUS (www.stat.gov.pl)

Tabela II. Stopa bezrobocia rejestrowanego w powiecie białostockim w latach 2010-2015

rok	stopa bezrobocia rejestrowanego
2010	17,6%
2011	17,1%
2012	18,4%
2013	18,3%
2014	15,7%
2015	14,3%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z GUS (www.stat.gov.pl)

Tabela III. Bezrobotni zarejestrowani w powiecie białostockim wg grup wieku

grupy wieku	rok			
	2013	2014	2015	I kw. 2016
18-24	6 855	5 676	4 662	1 092
25-34	10 588	9 625	8 503	2 103
35-44	6 131	5 791	5 338	1 312
45-54	6 686	6 089	5 120	1 220
55 lat i więcej	5 186	5 235	5 110	1 269

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z GUS (www.stat.gov.pl)

Gmina Łapy dysponuje bogatą ofertą terenów inwestycyjnych, z których część położona jest na terenie Tarnobrzskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej (TSSE), zarządzanej przez Agencję Rozwoju Przemysłu – spółkę Skarbu Państwa. Głównym celem działania TSSE jest wzrost aktywności gospodarczej terenów, które uważane są za słabiej rozwinięte ekonomicznie, poprzez wykorzystanie istniejących walorów inwestycyjnych tych obszarów oraz rozwój więzi kooperacyjnych w strefie i jej bezpośrednim otoczeniu².

W analizowanym okresie nastąpił wzrost płacy minimalnej od 1 600 w roku 2013 do 1 850 w roku 2016. Przeciętne wynagrodzenie w województwie podlaskim wzrosło od 2013 (styczeń) 3 057 zł brutto, 2014 (styczeń) 3 149, 2015 (styczeń) 3 517, I kw. 2016 r. 3 415 zł brutto.

Długookresowa prognoza demograficzna kraju opublikowana przez Główny Urząd Statystyczny wskazuje, że na przestrzeni lat 2010 - 2035 liczba ludności Polski zmniejszy się o ok. 5,5% (z wyjątkiem powiatu białostockiego, w którym liczba mieszkańców wzrośnie o 6%), jest to spowodowane zmniejszającą się liczbą urodzeń. Liczba osób w wieku produkcyjnym w całym okresie prognozy będzie ulegać systematycznemu zmniejszaniu o prawie 3,8 mln. Wiekowa struktura ludności ma podstawowe znaczenie dla częstości korzystania ze świadczeń, a co za tym idzie dla poziomu potrzeb zdrowotnych wymagających sfinansowania³.

W województwie podlaskim długość trwania życia mężczyzn w latach 2010-2015 wzrosła z 72,5 lat w 2010 roku do 73,8 lat w 2015 roku. Wśród kobiet w województwie podlaskim w 2015 roku nastąpił również wzrost długości życia o 0,7 lat w stosunku do 2010 roku. Przeciętne dalsze trwanie życia jest prognozą życia, określaną na podstawie aktualnej sytuacji epidemiologicznej, jest to najważniejszy syntetyczny miernik stanu zdrowia populacji. Wskaźnik ten liczony jest w oparciu o jednolitą metodologię zalecaną przez WHO. Wyraża on średnią liczbę lat, jaką w danych warunkach umieralności ma jeszcze do przeżycia osoba pochodząca z określonej zbiorowości⁴.

Z danych demograficznych jednoznacznie wynika, że znacząco wzrośnie liczba osób w wieku poprodukcyjnym. W powiecie białostockim w 2023 r. ludność w wieku poprodukcyjnym będzie stanowiła 19%.

Wspomniane zmiany będą uciążliwe dla gospodarki. Warto zaznaczyć, że osoby w wieku emerytalnym tworzą grupę generującą popyt na specyficzne usługi – apteczne,

² <http://www.lapy.pl/index.php?wiad=583>

³ Narodowy Fundusz Zdrowia Centrala w Warszawie Departament Analiz i Strategii, Prognoza korzystania ze świadczeń szpitalnych finansowanych przez Narodowy Fundusz Zdrowia w kontekście zmian demograficznych w Polsce, Warszawa czerwiec 2016, s.5.

⁴ Jerzy Z. Holzer „Demografia” PWE 2003

z zakresu podstawowej opieki zdrowotnej, świadczeń pielęgnacyjno – opiekuńczych, czy sanatoryjnych.

Tabela IV. Prognoza demograficzna dla województwa podlaskiego oraz powiatu białostockiego wg GUS

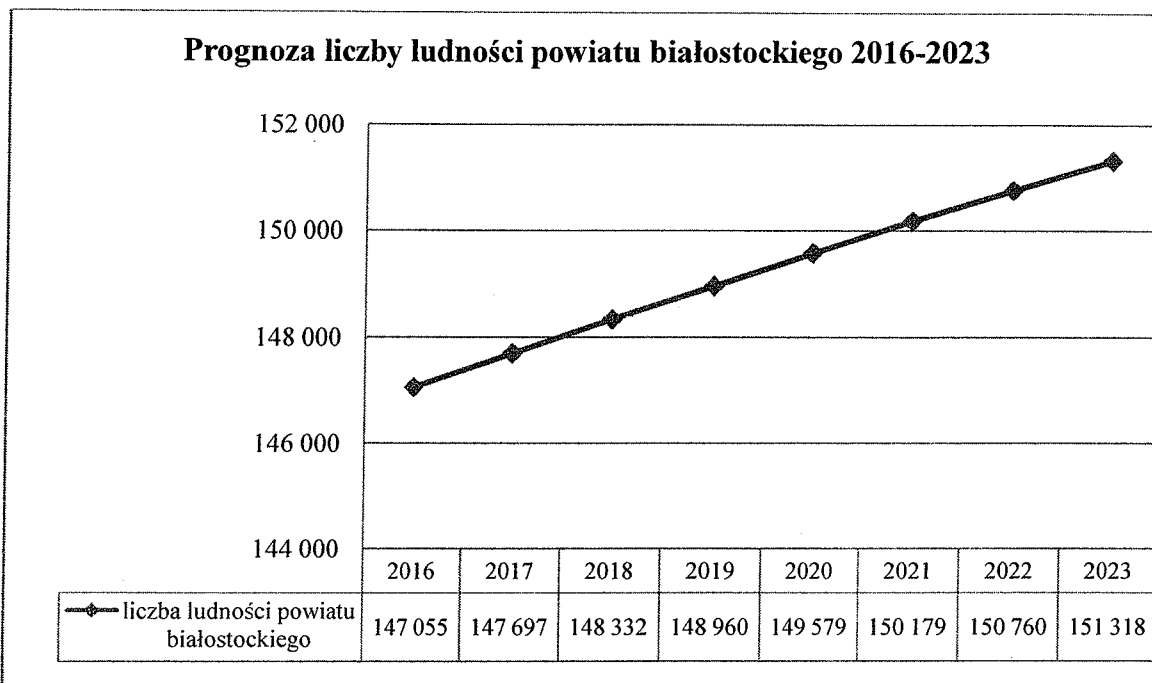
WOJEWÓDZTWO PODLASKIE	2013	2015	2023
Liczba ludności (stan w dniu 31 XII)	1 194 965	1 188 800	1 155 733
Udział ludności województwa w ogólnej liczbie ludności kraju	3,1%	3,1%	3,0%
Przyrost naturalny na 1 000 ludności	-1,3	-1,2	-2,35
Odsetek osób w wieku 65 lat i więcej	18,50%	18,6%	19%
POWIAT BIAŁOSTOCKI	2013	2015	2023
Liczba ludności ogółem	144 978	145 517	151 318
Liczba kobiet	73 577	73 853	76 814
Liczba mężczyzn	71 401	71 664	74 504
Liczba ludności w wieku przedprodukcyjnym	26 580	26 057	26 386
Liczba ludności w wieku produkcyjnym	92 632	92 450	96 147
Liczba ludności w wieku poprodukcyjnym	25 766	27 010	28 785

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z GUS (www.stat.gov.pl)

Tabela V. Prognoza liczby ludności Polski 2016-2023

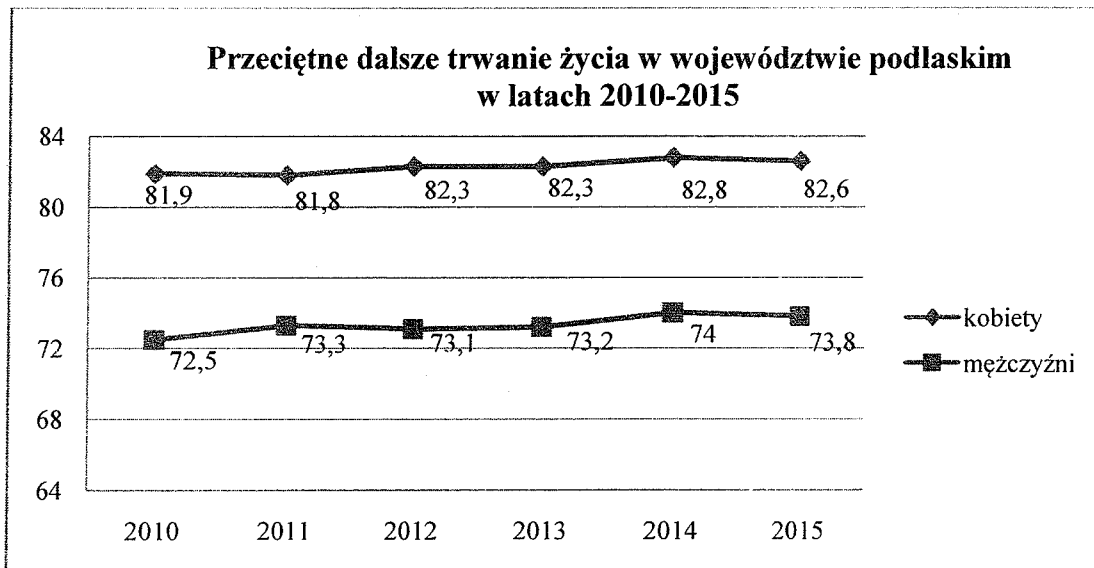
rok	ludność na 31 XII
2016	38 369 390
2017	38 315 463
2018	38 259 532
2019	38 200 552
2020	38 137 804
2021	38 070 314
2022	37 997 408
2023	37 918 575

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z GUS (www.stat.gov.pl)



Rysunek 3. Prognoza liczby ludności powiatu białostockiego 2016-2023

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z GUS (www.stat.gov.pl)



Rysunek 4. Przeciętne dalsze trwanie życia w województwie podlaskim w latach 2010-2015

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z GUS (www.stat.gov.pl)

W najbliższym otoczeniu Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Łapach znajduje się wiele jednostek świadczących usługi medyczne, które mogą stanowić dla niego potencjalną konkurencję. Zestawienie tych placówek znajduje się w tabeli poniżej.

Tabela VI. Jednostki świadczące usługi medyczne

lp.	nazwa szpitala	odległość (km)
1.	Szpital Ogólny w Wysokiem Mazowieckiem	30,4
2.	SP ZOZ w Bielsku Podlaskim	43,7
3.	Szpital Powiatowy w Zambrowie	49,8
4.	SP ZOZ w Mońkach	60,7
5.	SP ZOZ w Siemiatyczach	72,1
6.	SP ZOZ w Hajnówce	72,7
7.	SP ZOZ w Sokółce	77,9
8.	Szpital Ogólny w Grajewie	98,6
9.	Szpital Ogólny w Kolnie	99,5
10.	SP ZOZ w Dąbrowie Białostockiej	103,0
11.	SP ZOZ w Augustowie	123,0

SP ZOZ w Łapach zabezpiecza zwłaszcza potrzeby medyczne największego miasta powiatu białostockiego, tj. Łap oraz okolicznych gmin: Choroszcz, Poświętne, Suraż, Turośń Kościelna, Sokoły. Szpital w Łapach jest zarazem jedynym podmiotem medycznym na terenie białostockiego, co podkreśla wagę i rangę świadczonych w nim usług oraz wykonywanych zabiegów i operacji.

Specyfiką rynku zdrowotnego w województwie podlaskim jest najniższa w Polsce gęstość zaludnienia (59 os./km²), przy średniej w Polsce 123 os./km². Główną przyczyną małej gęstości zaludnienia jest niski stopień urbanizacji oraz niski stopień wykorzystania majątku produkcyjnego i niewielkie zainteresowanie kapitału zewnętrznego w związku z małą konkurencyjnością lokalizacją.

Tabela VII. Gęstość zaludnienia 2015 r.

jednostka terytorialna	ludność na 1km²
Polska	123
Łódzkie	137
Mazowieckie	150
Małopolskie	222
Śląskie	371
Lubelskie	85
Podkarpackie	119
Podlaskie	59
Świętokrzyskie	107
Lubuskie	73
Wielkopolskie	117
Zachodniopomorskie	75
Dolnośląskie	146
Opolskie	106
Kujawsko-Pomorskie	116
Pomorskie	126
Warmińsko-Mazurskie	60

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z GUS (www.stat.gov.pl)

Rozgęszczenie poniżej 100 os./km² skutkuje rosnącymi kosztami dostarczenia usług medycznych poprzez konieczność utrzymania większej liczby placówek medycznych, dłuższymi dystansami transportu medycznego i trudnościami w maksymalnym wykorzystaniu potencjału placówek zdrowotnych.

Niestety problem ten wśród priorytetów polskiej polityki zdrowotnej i w systemie alokacji środków przez NFZ nie jest uwzględniany, ponieważ wymagałby wzrostu nakładów na zakup usług zdrowotnych na ścianie północno-wschodniej po wyższej, kompensującej słabe zagęszczenie cenie. Towarzyszą temu problemy na rynku pracy, co w konsekwencji powoduje, że publiczne placówki zdrowotne obok funkcji medycznych są także największymi często lokalnie zakładami pracy, co przy każdej restrukturyzacji powiązanej z redukcją kosztów osobowych zmusza jej autorów do uwzględnienia tzw. aspektu społecznego.

1.2 PODSTAWOWE INFORMACJE O SZPITALU

Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Łapach (zwany dalej Szpitalem/Zakładem) jest podmiotem leczniczym niebędącym przedsiębiorcą, prowadzonym w formie samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej. Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Łapach został utworzony na podstawie Zarządzenia Wojewody Białostockiego nr 145/98 z dnia 03.08.1998 r. wydanego na podstawie art. 36 i art. 53 ustawy z dnia 30 sierpnia 1991 r. o zakładach opieki zdrowotnej (Dz. U. Nr. 91 z 1991 r. poz. 408 z późn. zmianami) poprzez przekształcenie Zespołu Opieki Zdrowotnej w Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Łapach. Podmiotem tworzącym dla Szpitala jest Powiat Białostocki.

Zakład prowadzi działalność w Łapach przy ul. Janusza Korczaka 23 i ul. Piaskowej 9 na terenie powiatu białostockiego. SP ZOZ w Łapach posiada osobowość prawną oraz jest wpisany do Krajowego Rejestru Sądowego pod numerem 0000002999 i Rejestru Wojewody Podlaskiego pod numerem 000000010634. Zakład posiada nadany: NIP 966-13-19-909; REGON 050644804 oraz wyodrębnione numery 14-cyfrowe REGON dla poszczególnych przedsiębiorstw SP ZOZ w Łapach:

- a) „Szpital” – 050644804-00026,
- b) „Przychodnia” – 050644804-00033,
- c) „Zakład Pielęgnacyjno – Opiekuńczy” – 050644804-00040.

Działalność szpitala regulują następujące akty:

1. ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz. U. 2016. poz. 1638 t.j)
2. ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanej ze środków Publicznych (Dz. U. 2016 poz. 1793 t.j)
3. ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U 2016 poz 1870 t.j)
4. ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz. U. 2016 poz. 1047 t.j)
5. ustawa z dnia 6 listopada 2008 r. o prawach pacjenta i Rzeczniku Praw Pacjenta (Dz. U 2016 poz 1047 t.j)
6. inne przepisy regulujące działalność samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej
7. Statut Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Łapach

SP ZOZ w Łapach jest jedynym podmiotem medycznym na terenie powiatu białostockiego (145,517 tys. mieszkańców). Szpital spełnia istotną funkcję społeczną

zabezpieczając potrzeby lecznicze zarówno mieszkańców gminy Łapy, jak i gmin ościennych: Choroszcz, Poświętne, Suraż, Turośń Kościelna, Sokoły, poprzez łatwość dotarcia do specjalisty w mniejszym ośrodku, brak konieczności zderzenia ze skomplikowaną infrastrukturą administracyjną dużych specjalistycznych szpitali.

1.3 CEL DZIAŁANIA SZPITALA

Głównym celem działalności Zakładu jest wykonywanie działalności leczniczej w rodzajach:

1. stacjonarne i całodobowe świadczenia zdrowotne:
 - a) szpitalne,
 - b) inne niż szpitalne - udzielane w zakładzie pielęgnacyjno – opiekuńczym,
2. ambulatoryjne świadczenia zdrowotne.

Ponadto Zakład:

1. uczestniczy w realizacji zadań i programów zdrowotnych oraz promocji zdrowia,
2. wykonuje określone w odrębnych przepisach zadania związane z potrzebami obronnymi państwa oraz gotowości do działania w sytuacjach kryzysowych i stanach nadzwyczajnych,
3. organizuje i wykonuje transport sanitarny,
4. uczestniczy w przygotowaniu osób do wykonywania zawodu medycznego lub wykonujących zawód medyczny, prowadzi specjalizacje,
5. organizuje i prowadzi szkolenia, sympozja i konferencje z zakresu profilaktyki i promocji zdrowia,
6. prowadzi wydzieloną działalność gospodarczą, nieuciążliwą dla pacjenta lub przebiegu leczenia, np.: usług diagnostycznych, wynajmu oraz dzierżawy pomieszczeń i gruntów, wynajmu i użyczenia aparatury i sprzętu medycznego oraz sprzętu użytkowego, sterylizacji, usług gastronomicznych, usług kserograficznych.

Szpital realizuje swoje zadania w głównej mierze w oparciu o kontrakt z Narodowym Funduszem Zdrowia w następujących rodzajach:

- Lecznictwa zamkniętego
- Opieki długoterminowej (świadczenia pielęgnacyjne i opiekuńcze)
- Ambulatoryjnej Opieki Specjalistycznej
- Ambulatoryjne Świadczenia Diagnostyczne Kosztochłonne

- Rehabilitacji leczniczej:
 - a) Fizjoterapia ambulatoryjna
- Profilaktycznych Programów Zdrowotnych:
 - a) Program profilaktyki raka szyjki macicy
- Terapii lekowej

SP ZOZ w Łapach prowadzi działalność dydaktyczną w zakresie kształcenia specjalizacyjnego dla lekarzy w zakresie chorób wewnętrznych, jak również praktyk zawodowych. Ponadto na terenie szpitala prowadzone są badania wykorzystywane do prac licencjackich i magisterskich.

1.4 SZPITAL JAKO ŚREDNI PRZEDSIĘBIORCA

Zgodnie z definicją zawartą w ustawie z dnia 4 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. 2013.672) oraz w myśl Rozporządzenia Komisji (WE) NR 800/2008 z dnia 6 sierpnia 2008 r. Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Łapach jest średnim przedsiębiorcą. Na dzień 31.03.2016 r. w SP ZOZ w Łapach zatrudnionych jest 175 pracowników. Roczny obrót netto nie przekroczył równowartości w złotych 50 milionów euro, a sumy aktywów nie przekroczyły równowartości w złotych 43 milionów euro.

1.5 CEL GŁÓWNY RESTRUKTURYZACJI SZPITALA

Celem Zakładu jest prowadzenie działalności leczniczej polegającej na udzielaniu świadczeń zdrowotnych służących zachowaniu, ratowaniu, przywracaniu zdrowia, podejmowaniu innych działań medycznych wynikających z procesu leczenia oraz promocja zdrowia.

Do zadań Zakładu należy:

- udzielanie stacjonarnych i całodobowych świadczeń zdrowotnych szpitalnych;
- udzielanie stacjonarnych i całodobowych świadczeń zdrowotnych innych niż szpitalne;
- udzielanie ambulatoryjnych świadczeń zdrowotnych;
- uczestniczenie w przygotowywaniu osób do wykonywania zawodu medycznego oraz kształceniu osób wykonujących zawód medyczny;
- promocja zdrowia.

1.6 PODSTAWOWE ZAŁOŻENIA PROGRAMU RESTRUKTURYZACJI

Restrukturyzacja będzie obejmowała:

1. restrukturyzację organizacyjną,
2. restrukturyzację lokalową oraz sprzętową,
3. restrukturyzację zatrudnienia,
4. restrukturyzację finansową.

2. ANALIZA SP ZOZ W ŁAPACH

2.1 ANALIZA ORGANIZACYJNA SZPITALA

W podmiocie leczniczym jakim jest SP ZOZ w Łapach ze względu na rodzaj udzielanych świadczeń zdrowotnych wyodrębnia się funkcjonalnie trzy przedsiębiorstwa:

- „Szpital”, w którym podmiot wykonuje działalność leczniczą w rodzaju świadczenia szpitalne,
- „Zakład Pielęgnacyjno-Opiekuńczy”, w którym podmiot wykonuje działalność leczniczą stacjonarną i całodobową w rodzaju świadczeń innych niż szpitalne,
- „Przychodnia”, w którym podmiot wykonuje działalność leczniczą w rodzaju ambulatoryjne świadczenia zdrowotne.

W przedsiębiorstwie „Szpital” wydziela się jedną jednostkę organizacyjną „Szpital SP ZOZ w Łapach” składającą się z następujących komórek organizacyjnych:

- izba przyjęć,
- oddział chirurgiczny,
- oddział wewnętrzny,
- oddział dziecięcy z izbą przyjęć,
- stacja dializ,
- blok operacyjny,
- dział diagnostyki laboratoryjnej,
- apteka szpitalna,
- pracownia rentgenodiagnostyki ogólnej,
- pracownia usg,
- pracownia badań nieinwazyjnych serca,
- pracownia endoskopii.

W przedsiębiorstwie „Zakład Pielęgnacyjno – Opiekuńczy” wydziela się jednostkę organizacyjną „Zakład Pielęgnacyjno – Opiekuńczy SP ZOZ w Łapach” w skład którego wchodzi komórka organizacyjna:

- zakład pielęgnacyjno-opiekuńczy.

W skład przedsiębiorstwa „Przychodnia” wchodzi jednostka organizacyjna:

- przychodnia SP ZOZ w Łapach,

W jednostce organizacyjnej „Przychodnia SP ZOZ w Łapach” wyszczególnione są następujące komórki organizacyjne:

- poradnia ginekologiczno-położnicza,
- poradnia chirurgiczna,
- poradnia laryngologiczna,
- poradnia neurologiczna,
- poradnia nefrologiczna,
- poradnia dermatologiczna,
- poradnia rehabilitacji leczniczej,
- poradnia onkologiczna,
- dział fizjoterapii,
- gabinet diagnostyczno-zabiegowy,
- poradnia (gabinet) lekarza podstawowej opieki zdrowotnej,
- gabinet pielęgniarki środowiskowej,
- gabinet położnej środowiskowej.

Stan i dynamika zatrudnienia w Szpitalu na przestrzeni ostatnich 3 lat

Stan zatrudnienia w SP ZOZ w Łapach na dzień 31.03.2016r. wynosi ogółem 258 osób w tym:

- 175 osób zatrudnionych jest na podstawie umowy o pracę,
- 83 osoby w na umowy cywilno-prawne.

Strukturę zatrudnienia oraz stan jej dynamiki przedstawiają tabele poniżej.

Tabela VIII. Umowy o pracę

lp.	Grupa zawodowa	Stan zatrudnienia na dzień							
		31.12.2013		31.12.2014		31.12.2015		31.03.2016	
		osoby	etaty	osoby	etaty	osoby	etaty	osoby	etaty
OGÓLEM		199	196,13	192	189,88	176	173,38	175	172,38
1.	Lekarze	10	9,63	7	6,88	4	3,88	5	4,88
2.	Inny wyższy personel medyczny	7	6,25	8	7,25	9	8,25	11	10,25
3.	Pielęgniarki i położne	88	87,5	86	85,5	67	66,5	67	66,5
4.	Pozostały personel medyczny	39	39	37	37	35	35	31	31
5.	Obsługa techniczna i gospodarcza	43	43	43	43	49	48,5	50	49,5
6.	Administracja	12	10,75	11	10,25,	12	11,25	11	10,25

Tabela IX. Umowy cywilno-prawne

Ip.	Grupa zawodowa	Stan zatrudnienia na dzień			
		31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.03.2016
OGÓLEM		54	64	85	83
1.	Lekarze	47	51	53	50
2.	Inny wyższy personel medyczny	3	3	4	3
3.	Pielęgniarki i położne		6	22	21
4.	Pozostały personel medyczny	3	3	5	7
5.	Obsługa techniczna i gospodarcza	1	1	1	1
6.	Administracja			1	1

Tabela X. % zatrudnienia grup zawodowych wg rodzaju zawartej umowy

Ip.	Grupa zawodowa	Rodzaj zatrudnienia			% zatrudnienia		
		Umowy o pracę	Umowy cywilno-prawne	Razem	Umowy o pracę	Umowy cywilno-prawne	Razem
1	2	3	4	5	6 = (3 : 5)	7 = (4 : 5)	8 = (6 + 7)
OGÓLEM		175	83	258	67,8	32,2	100,00
1.	Lekarze	5	50	55	1,9	19,4	21,3
2.	Inny wyższy personel medyczny	11	3	14	4,3	1,2	5,5
3.	Pielęgniarki i położne	67	21	88	25,9	8,1	34,0
4.	Pozostały personel medyczny	31	7	38	12,0	2,7	14,7
5.	Obsługa techniczna i gospodarcza	50	1	51	19,4	0,4	19,8
6.	Administracja	11	1	12	4,3	0,4	4,7

Analiza zatrudnienia wykazuje istotne zmiany w proporcji osób zatrudnionych na umowy o pracę i umowy cywilno-prawne.

Zatrudnienie osób na umowy o pracę wykazuje tendencję spadkową. Widoczne jest to najbardziej w grupie zawodowej lekarzy oraz pielęgniarek i położnych. Istotnym czynnikiem zmniejszenia zatrudnienia w powyższych grupach zawodowych jest:

- zmiana formy zatrudnienia z umowy o pracę na umowy cywilno-prawne (kontrakty,) w grupie lekarzy,
- w grupie pielęgniarek i położnych, likwidacja oddziału ginekologiczno-położniczego z dniem 30.06.2015r., rozwiązanie umów o pracę z 7 pracownikami oraz przeniesienie do pracy w innych komórkach organizacyjnych 4 pracowników oddziału.

Ponadto na zmniejszenie zatrudnienia w latach następnych w grupie pielęgniarek i położnych będzie miało wpływ naturalne odejście z pracy w związku z osiągnięciem wieku emerytalnego (tabela poniżej)

Tabela XI. Wiek emerytalny

lp.	Grupa zawodowa	Wiek emerytalnym w latach 2016-2021					
		2016	2017	2018	2019	2020	2021
OGÓLEM		5	8	9	3	5	4
1.	Lekarze			1			
2.	Inny wyższy personel medyczny						
3.	Pielęgniarki i położne	2	7	6	2	4	1
4.	Pozostały personel medyczny	2		1		1	2
5.	Obsługa Techniczna i Gospodarcza		1	1	1		1
6.	Administracja	1					

Zatrudnienie na umowy cywilno-prawne wykazuje tendencję wzrostową.

Umowy cywilno-prawne zawierane są:

- z podmiotami gospodarczymi - indywidualnymi praktykami lekarskimi na zapewnienie udzielania świadczeń zdrowotnych w ordynacji dziennej jak i po godzinach ordynacji w dni robocze, niedziele i święta w oddziałach/komórkach organizacyjnych szpitala oraz na udzielanie świadczeń w poradniach specjalistycznych i pracowniach.
- z osobami fizycznymi natomiast zawierane są umowy zlecenia na udzielanie świadczeń pielęgniarских w oddziałach/komórkach szpitala, ZPO oraz poradniach specjalistycznych.

Aktualną strukturę zatrudnienia w podziale na komórki organizacyjne i grupy zawodowe przedstawia tabela poniżej.

Tabela XII. Struktura zatrudnienia w komórkach organizacyjnych

lp.	Komórki organizacyjne/samodzielne stanowiska	Umowy o pracę						Umowy cywilno-prawne					
		Lekarze	Inny wyższy personel medyczny	Pielęgniarki i położne	Pozostały personel medyczny	Obsługa techniczna i gospodarcza	Administracja	Lekarze	Inny wyższy personel medyczny	Pielęgniarki i położne	Pozostały personel medyczny	Obsługa techniczna i gospodarcza	Administracja
	OGÓLEM	5	11	67	31	50	12	59**	3	21	8	1	1
1.	Izba przyjęć			8									
2.	Oddział dziecięcy z izbą przyjęć			5				8		3			
3.	Oddział wewnętrzny	2		15	1			11		1			
4.	Oddział chirurgiczny	1		13	1			13					
5.	Blok operacyjny			10				9		7			
6.	Stacja dializ	1		8	1	2		6					
7.	ZPO		1	5	6			3	2	8	4		
8.	Dział diagnostyki laboratoryjnej		4		5								
9.	Pracownia RTG				2			1			3		
10.	Pracownia USG				2								
11.	Pracownia endoskopii							1					
12.	Apteka szpitalna		1		2								

13.	Poradnia chirurgiczna						2				1			1		
14.	Poradnia dermatologiczna										1			1		
15.	Poradnia ginekologiczno-poznicza						1				2					
16.	Poradnia laryngologiczna										1			1		
17.	Poradnia neurologiczna	1														
18.	Poradnia nefrologiczna										1					
19.	Poradnia rehabilitacyjna										1					
20.	Dział fizjoterapii					3				4						
21.	Przychodnia rejestracja									3						
22.	Dział organizacji, kontratacji i rozliczeń świadczeń zdrowotnych									4						
23.	Naczelnia Pielęgniarka					1										
Działalność niemedyyczna																
24.	Kuchnia szpitalna												7			
25.	Dział Techniczno-Gospodarczy												40	1		1
26.	Samodzielne stanowisko ds. bhp i p.poż												1			
27.	Samodzielne stanowisko ds zaopatrzenia													1		

28.	Sekcja Finansowo-Księgowy																				
29.	Sekcja Spraw Pracowniczych																				
30.	Kapelan szpitalny																				
31.	Radca Prawny																				
32.	Zarząd																				

**59 - ogólna liczba zawartych umów kontraktowych z 50 lekarzami. W liczbie tej ujęto: 3 lekarzy zatrudnionych jest na umowę o pracę i jednocześnie udzielających świadczeń w ramach kontraktu w stacji dializ 1 zpo, oddziale wewnętrznym, oddziale chirurgicznym, a także 4 lekarzy kontraktowych udzielających świadczeń w kilku komórkach komórka organizacyjnych.

Aktualny stan zatrudnienia personelu medycznego należy uznać za w pełni wystarczający. Zatrudnienie w oddziałach i komórkach organizacyjnych działalności podstawowej spełnia wymagania niezbędne do realizacji umów zawartych z płatnikiem systemowym jakim jest NFZ.

W grupie personelu działalności niemedycejszej tj. obsługi gospodarczej i technicznej występuje przerost zatrudnienia szczególnie sprzątaczek. W chwili obecnej nie będą podejmowane działania w celu zmniejszenia zatrudnienia w/w grupie personelu. Zmniejszenie zatrudnienia nastąpi w sposób naturalny (dwie osoby przejdą na świadczenia emerytalne, z jedną zostanie rozwiązana umowa z upływem okresu zatrudnienia) oraz jedna osoba zostanie przesunięta do pracy w kuchni szpitalnej ze względu na braki kadrowe.

2.2 ANALIZA MAJĄTKU

Aktualna struktura i baza lokalowa Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Łapach jest efektem działań realizowanych na przestrzeni wielu lat, w odpowiedzi na zapotrzebowanie społeczności lokalnej na świadczenia medyczne, uwzględniając jednocześnie ograniczone środki finansowe.

Na majątek Szpitala składają się nieruchomości będące w jego zarządzie oraz majątek ruchomy stanowiący głównie sprzęt, urządzenia i wyposażenie o przeznaczeniu medycznym.

Miejszem udzielania świadczeń zdrowotnych są komórki organizacyjne zlokalizowane przy ul. Janusza Korczaka 23 i ul. Piaskowej 9. Szpital wraz z budynkiem poradni i administracji oraz budynkami pomocniczymi zajmuje działkę nr 715/4 o powierzchni 2,9932 ha przy ul. Janusza Korczaka 23 w Łapach oraz działkę nr 1772 o pow. 0,5490 ha na potrzeby przychodni przy ul. Piaskowej 9 w Łapach (Dział Fizjoterapii, Poradnia Rehabilitacyjna).

Grunty i budynki szpitala stanowią własność powiatu białostockiego, ul. Borsucza 2, 15-569 Białystok.

Budynek Szpitala ma powierzchnię użytkową 7275,40 m², kubaturę 23 814,0 m³, posiada nieużytkowe podpiwniczenie. Składa się z budynku głównego, budynku gospodarczego i łącznika oraz posiada, zależnie od części I, II lub IV kondygnacje naziemne.

Budynek poradni specjalistycznych i administracji ma powierzchnię 617,44 m², posiada II kondygnacje.

Poza wymienionymi budynkami na działce zlokalizowane są budynki: portierni (ogrzewany), kotłowni (ogrzewany- siedziba Działu Technicznego), Magazyn archiwum

(nieogrzewany) oraz budynki infrastruktury technicznej obiektu: stacja trafo, tlenownia, śmietnik, studia głębinowa, a także 2 budynki do rozbiórki – stary hotel i spalarnia.

Instalacje: Budynek szpitala posiada własne ujęcie wody, ale podłączony jest też do miejskiej sieci wodociągowej, posiada podłączenie do kanalizacji miejskiej, energia elektryczna pozyskiwana jest ze stacji trafo zlokalizowanej na terenie szpitala, ogrzewanie i c.w.u. – własna kotłownia na gaz ziemny. Budynek szpitala i przychodni specjalistycznej jest po termomodernizacji, łącznie z termomodernizacją źródeł ciepła.

1. Działalność medyczna:

Pion pomocy doraźnej

- Izba Przyjęć

Pion zachowawczy

- Oddział Wewnętrzny
- Oddział Dziecięcy z Izba Przyjęć
- Poradnia Neurologiczna
- Poradnia Dermatologiczna
- Poradnia Onkologiczna
- Gabinety Diagnostyczno-Zabiegowe

Stacja Dializ

- Poradnia Nefrologiczna

Pion opieki długoterminowej:

- Zakład Pielęgnacyjno – Opiekuńczy

Pion zabiegowy:

- Oddział Chirurgiczny
- Blok Operacyjny
- Poradnia Chirurgiczna
- Poradnia Laryngologiczna
- Poradnia Ginekologiczno-Położnicza
- Gabinety Diagnostyczno-Zabiegowe

Pion rehabilitacji:

- Dział Fizjoterapii
- Poradnia Rehabilitacyjna

Pion diagnostyki:

- Dział Diagnostyki Laboratoryjnej
- Pracownia Rentgenodiagnostyki Ogólnej
- Pracownia USG
- Pracownia Badań Nieinwazyjnych Serca
- Pracownia Endoskopii

Apteka

Pion podstawowej opieki zdrowotnej

- Poradnia (gabinet) lekarza podstawowej opieki zdrowotnej
- Poradnia (gabinet) pielęgniarki podstawowej opieki zdrowotnej
- Poradnia (gabinet) położnej podstawowej opieki zdrowotnej
- Gabinet Diagnostyczno-Zabiegowy

2. Działalność niemedyczna:

- Sekcja Finansowo-Księgowa
- Sekcja służb Pracowniczych
- Dział Organizacji, Kontraktacji i Rozliczeń Świadczeń Zdrowotnych
- Dział Techniczno – Gospodarczy
- Kuchnia
- Samodzielne stanowiska pracy:
 - a) Naczelną Pielęgniarką
 - b) Specjalistą ds. Epidemiologii
 - c) Służb bhp, ds. obronnych i p. pożarowych
 - d) Kapelan Szpitalny
 - e) ds. obsługi prawnej – radcy prawnego
 - f) ds. zaopatrzenia

Większość z wymienionych wyżej działów nie spełnia obowiązujących wymagań (w tym aktualnego Rozporządzenia Ministra Zdrowia w sprawie wymagań, jakim powinny odpowiadać pod względem fachowym i sanitarnym pomieszczenia i urządzenia zakładu opieki zdrowotnej). Istniejące oddziały łóżkowe zlokalizowane są w jednym budynku. Sale 6-łóżkowe nie mają łazienek.

Ambulatoryjna opieka specjalistyczna rozmieszczona jest w dwóch budynkach. Poradnia ginekologiczno – położnicza mieści się w Budynku Głównym Szpitala, natomiast pozostałe poradnie w budynku administracyjnym.

2.3 ANALIZA DZIAŁALNOŚCI ŚWIADCZONYCH USŁUG PRZEZ JEDNOSTKI MEDYCZNE

Poniższe tabele przedstawiają liczbę wykonanych zabiegów operacyjnych na oddziale chirurgicznym oraz wskaźnik zabiegów operacyjnych. W 2013 r. wskaźnik zabiegów na oddziale chirurgii ogólnej wynosił 71,7%. Literatura wskazuje, że właściwy wskaźnik należy przyjąć na poziomie min. 85%. W SP ZOZ w Łapach na przestrzeni lat 2013-2015 należy zauważyć stałą tendencję wzrostową wskaźnika zabiegów. Biorąc jednak pod uwagę fakt, że przeciętne obłożenie łóżek na Oddziale Chirurgicznym jest niższe niż 70%, należy uwzględnić również ewentualne zmniejszenie liczby łóżek.

Tabela XIII. Wskaźnik wykorzystania łóżek na oddziale chirurgicznym I kw. 2016 r.

nazwa oddziału	I kw. 2016 r.				
	liczba łóżek	liczba leczonych	liczba osobodni	przeciętny okres pobytu	% wykorzystania łóżek
Chirurgiczny	40	341	934	2,74	25,66%

Tabela XIV. Wskaźnik wykorzystania łóżek na oddziale chirurgicznym w latach 2013-2015

nazwa oddziału	liczba łóżek	2015		2014		2013	
		przeciętny okres pobytu	% wykorzystania łóżek	przeciętny okres pobytu	% wykorzystania łóżek	przeciętny okres pobytu	% wykorzystania łóżek
Chirurgiczny	40	3,33	27,12%	3,67	28,55%	4,3	32,22

Tabela XV. Wskaźnik zabiegów na oddziale chirurgicznym I kw. 2016 r.

nazwa oddziału	I kw. 2016 r.	
	liczba zabiegów operacyjnych	wskaźnik zabiegów
Chirurgiczny	265	77,7%

Tabela XVI. Wskaźnik zabiegów na oddziale chirurgicznym w latach 2013-2015

nazwa oddziału	2015		2014		2013	
	liczba zabiegów operacyjnych	wskaźnik zabiegów	liczba zabiegów operacyjnych	wskaźnik zabiegów	liczba zabiegów operacyjnych	wskaźnik zabiegów
Chirurgiczny	960	79,90%	904	79,60%	784	71,70%

Oddziały zachowawcze Szpitala posiadają wieloosobowe sale chorych, które są wykorzystywane w mniej niż 54,6%. Niskie obłożenie jest skutkiem zmiany technik leczenia koncentrujących się na skracaniu pobytu w szpitalu.

Oddział dziecięcy ma 6 sal, w tym 3 izolatki o pow. 78,6m² na 15 łóżek. Oddział wewnętrzny ma 9 sal o pow. 265m² na 47 łóżek. Zmniejszenie liczby łóżek wynika z wymagań programu dostosowawczego i niskiego obłożenia łóżek.

Tabela XVII. Wskaźnik wykorzystania łóżek na oddziale wewnętrznym I kw. 2016 r.

nazwa oddziału	I kw. 2016 r.				
	liczba łóżek	liczba leczonych	liczba osobodni	przeciętny okres pobytu	% wykorzystania łóżek
Wewnętrzny	47	288	1943	6,75	45,43%

Tabela XVIII. Wskaźnik wykorzystania łóżek na oddziale wewnętrznym w latach 2013-2015

nazwa oddziału	liczba łóżek	2015		2014		2013	
		przeciętny okres pobytu	% wykorzystania łóżek	przeciętny okres pobytu	% wykorzystania łóżek	przeciętny okres pobytu	% wykorzystania łóżek
Wewnętrzny	47	7,11	43,83%	7,23	52,36%	8,25	54,6%

Tabela XIX. Wskaźnik wykorzystania łóżek na oddziale dziecięcym z izbą przyjęć I kw. 2016 r.

nazwa oddziału	I kw. 2016 r.				
	liczba łóżek	liczba leczonych	liczba osobodni	przeciętny okres pobytu	% wykorzystania łóżek
Dziecięcy z Izbą Przyjęć	15	98	546	5,57	40%

Tabela XX. Wskaźnik wykorzystania łóżek na oddziale dziecięcym z izbą przyjęć w latach 2013-2015

nazwa oddziału	liczba łóżek	2015		2014		2013	
		przeciętny okres pobytu	% wykorzystania łóżek	przeciętny okres pobytu	% wykorzystania łóżek	przeciętny okres pobytu	% wykorzystania łóżek
Dziecięcy z Izbą Przyjęć	15	5,25	30,43%	5,14	33,63%	5,59	34,9%

Wynik finansowy działalności medycznej za I kwartał 2016 roku wygenerował stratę na poziomie blisko – 994 384,32 zł (tabela nr XXIII), co stanowi blisko 99% łącznej straty na sprzedaży całego szpitala w wysokości – 1 001 356,23 zł (tabela nr XXVI)

Zastosowany w analizie wskaźnik rentowność z działalności podstawowej informuje o efektywności ekonomicznej poszczególnych komórek medycznych. Określa proporcję między uzyskiwanymi dochodami a środkami zaangażowanymi do ich uzyskania (ile zarabia 1 wydana złotówka).

Wskaźnik niższy od 1 oznacza, że dana działalność jest niedochodowa. W takiej sytuacji, przy założeniu stałości zaangażowanych kosztów zrealizowana musi być większa wartość sprzedaży, lub jeśli nie ma możliwości zwiększenia przychodów należy obniżyć koszty. Z kolei im wyższy poziom wskaźnika, tym wyższa efektywność osiąganych dochodów. Pożądany jest zatem wysoki poziom tego wskaźnika.

Tabela XXI. Zestawienie wyników finansowych poszczególnych komórek organizacyjnych szpitala za I kw. 2016r.

NAZWA OŚRODKA	KOSZTY	PRZYCHODY	WYNIK FINANSOWY	WSKAŹNIK RENTOWNOŚCI
Oddział wewnętrzny	772 791,87	597 563,71	-175 228,16	0,77
Oddział dziecięcy z izbą przyjęć	258 984,82	176 065,04	-82 919,78	0,68
Oddział chirurgiczny z Blokiem Operacyjnym	1 214 216,92	834 153,37	-380 063,55	0,69
Poradnia ginekologiczno-położnicza	48 663,08	43 621,47	-5 041,61	0,90
Poradnia chirurgiczna	240 142,16	231 172,93	-8 969,23	0,96
Poradnia laryngologiczna	53 440,02	41 666,35	-11 773,67	0,78
Poradnia dermatologiczna	22 577,15	26 031,77	3 454,62	1,15
Poradnia neurologiczna	32 818,25	45 822,21	13 003,96	1,40
Poradnia rehabilitacyjna	5 608,67	1 872,20	-3 736,47	0,33
Poradnia nefrologiczna	12 531,72	7 656,30	-4 875,42	0,61
Dział fizjoterapii	59 928,95	18 524,00	-41 404,95	0,31
Gabinet zabiegowo-szczepienny	130,32	0,00	-130,32	0,00
Stacja dializ	509 877,04	364 507,41	-145 369,63	0,71
Zakład Pielęgnacyjno Opiekuńczy	377 143,48	244 357,78	-132 785,70	0,65
Dział diagnostyki laboratoryjnej	23 280,12	26 667,40	3 387,28	1,15
Dział diagnostyki obrazowej w Łapach	33 817,73	24 642,00	-9 175,73	0,73
Pracownia badań nieinwazyjnych serca	474,46	700,20	225,74	1,48
Pracownia endoskopowa	5 894,22	13 285,20	7 390,98	2,25
Dział diagnostyki obrazowej Białystok	1 471,26	0,00	-1 471,26	0,00
Izba przyjęć	175 067,73	157 041,08	-18 026,65	0,90
Suma	3 848 859,97	2 855 350,42	-993 509,55	0,74

Oddziały szpitalne wyszczególnione w tabeli nr XXI wypracowują 75% całego przychodu działalności podstawowej SP ZOZ w Łapach, całkowite koszty oddziałów szpitalnych stanowią 78% łącznych kosztów poniesionych przez Szpital z tytułu realizowanej sprzedaży, dlatego też ich funkcjonowanie poddane jest wnikliwej analizie kosztowej.

Tabela XXII. Zestawienie wyników finansowych poszczególnych oddziałów szpitalnych za I kw. 2016r.

NAZWA OŚRODKA	KOSZTY	PRZYCHODY	WYNIK FINANSOWY	WSKAŹNIK RENTOWNOŚCI
Oddział wewnętrzny	772 791,87	597 563,71	-175 228,16	0,77
Oddział dziecięcy	258 984,82	176 065,04	-82 919,78	0,68
Oddział chirurgiczny z Blokiem Operacyjnym	1 214 216,92	834 153,37	-380 063,55	0,69
Stacja dializ	509 877,04	364 507,41	-145 369,63	0,71
Zakład Pielęgnacyjno-Opiekuńczy	377 143,48	244 357,78	-132 785,70	0,65
Suma	3 133 014,13	2 216 647,31	-916 366,82	0,71

Należy podkreślić, że wskaźnik oscylujący wokół wartości 0,75 oznacza, że przy obecnym poziomie przychodów, aby osiągnąć próg rentowności czyli zbilansować wynik danego oddziału należałoby zmniejszyć koszty o $\frac{1}{4}$.

Analiza oddziałów szpitalnych przedstawiona w tabeli nr XXII pod względem struktury kosztów wskazuje, że kilka oddziałów nadal nie jest w stanie świadczyć usług, których koszty nawet bezpośrednio związane z ich realizacją mieściłyby się w granicach finansowania ich przez NFZ.

Tabela XXIII. Informacja przychodowo-kosztowa poszczególnych oddziałów szpitalnych za I kwartał 2016 r.

Nazwa ośrodka	Amortyzacja	Materiały i energia	Usługi obce	Koszty osobowe	Podatki i opłaty	Pozostałe	Razem koszty bezpośrednie	Koszty pośrednie	Razem koszty	Razem przychody	WYNIK
Oddział wewnętrzny	2 572,38	75 626,84	174 570,08	228 324,10	1 565,28	12 731,57	495 390,25	277 401,62	772 791,87	597 563,71	-175 228,16
Oddział dziecięcy	732,42	12 087,12	102 693,25	69 138,13	859,46	3 695,93	189 206,31	69 778,51	258 984,82	176 065,04	-82 919,78
Oddział ginekologiczno-położniczy	874,77	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	874,77	0,00	874,77	0,00	-874,77
Oddział chirurgiczny	731,01	52 562,94	316 225,00	138 665,00	1 587,68	12 489,35	522 260,98	691 955,94	1 214 216,92	815 447,54	-398 769,38
Poradnia ginekologiczno-położnicza	3 053,91	1 987,36	21 160,63	7 644,54	159,57	323,23	34 329,24	14 333,84	48 663,08	43 621,47	-5 041,61
Poradnia chirurgiczna	130,32	9 493,99	109 199,41	19 614,31	205,50	1 512,56	140 156,09	99 986,07	240 142,16	231 172,93	-8 969,23
Poradnia laryngologiczna	130,32	1 936,13	19 131,07	7 128,97	106,71	385,80	28 819,00	24 621,02	53 440,02	41 666,35	-11 773,67
Poradnia dermatologiczna	130,32	181,05	16 182,08	0,00	18,42	307,66	16 819,53	5 757,62	22 577,15	26 031,77	3 454,62
Poradnia neurologiczna	130,32	467,95	4 902,63	9 994,62	33,39	621,31	16 150,22	16 668,03	32 818,25	45 822,21	13 003,96
Poradnia rehabilitacyjna	1 733,97	610,77	1 875,00	0,00	73,06	69,46	4 362,26	1 246,41	5 608,67	1 872,20	-3 736,47
Poradnia nefrologiczna	0,00	47,32	5 842,94	0,00	18,42	83,55	5 992,23	6 539,49	12 531,72	7 656,30	-4 875,42
Dział fizjoterapii	0,00	6 200,29	186,72	41 694,54	631,11	25,84	48 738,50	11 190,45	59 928,95	18 524,00	-41 404,95
Gabinet zabiegowo-szczepienny	130,32	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	130,32	0,00	130,32	0,00	-130,32
Stacja dializ	3 070,11	156 512,13	72 298,07	119 441,91	913,16	389,95	352 625,33	157 251,71	509 877,04	364 507,41	-145 369,63
Zakład Pielęgnacyjno-Opiekuńczy	793,29	37 652,92	18 651,39	176 305,52	1 364,68	413,90	235 181,70	141 961,78	377 143,48	244 357,78	-132 785,70
Blok operacyjny	20 381,43	81 730,20	139 152,12	149 129,26	605,88	200,88	391 199,77	-391 199,77	0,00	18 705,83	18 705,83
Dział diagnostyki laboratoryjnej	2 980,10	35 559,98	3 565,62	89 639,05	468,06	44,55	132 257,36	-108 977,24	23 280,12	26 667,40	3 387,28

Dział diagnostyki obrazowej w Łapach	15 274,20	4 484,23	71 790,74	13 612,86	313,29	231,72	105 707,04	-71 889,31	33 817,73	24 642,00	-9 175,73
Pracownia badań nieinwazyjnych serca	0,00	89,62	12,53	1 963,05	34,86	12,67	2 112,73	-1 638,27	474,46	700,20	225,74
Pracownia endoskopowa	9 311,67	13 229,32	26 817,73	6 392,82	73,83	91,84	55 917,21	-50 022,99	5 894,22	13 285,20	7 390,98
Dział diagnostyki obrazowej Białystok	1 471,26	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1 471,26	0,00	1 471,26	0,00	-1 471,26
Izba przyjęć	444,42	8 840,90	14 956,69	68 770,98	488,28	4,22	93 505,49	81 562,24	175 067,73	157 041,08	-18 026,65
Suma	64 076,54	499 301,06	1 119 213,70	1 147 459,66	9 520,64	33 635,99	2 873 207,59	976 527,15	3 849 734,74	2 855 350,42	-994 384,32

Tabela XXIV. Udział procentowy poszczególnych składników kosztów w przychodach za I kwartał 2016 r.

nazwa oddziału	amortyzacja	materiały i energia	usługi obce	koszty osobowe	podatki i opłaty	pozostałe	koszty pośrednie	koszty razem
Oddział wewnętrzny	0,4%	12,7%	29,2%	38,2%	0,3%	2,1%	46,4%	129,3%
Oddział chirurgiczny	0,1%	6,6%	39,5%	17,3%	0,2%	1,6%	86,5%	148,9%
Oddział dziecięcy	0,4%	7,2%	61,0%	41,1%	0,5%	2,2%	41,5%	147,1%
Zakład Pielęgnacyjno Opiekuńczy	0,5%	21,9%	10,8%	102,5%	0,8%	0,2%	82,5%	154,3%
Stacja Dializ	0,9%	44,1%	20,4%	33,7%	0,3%	0,1%	44,3%	139,9%

Wśród niektórych oddziałów SP ZOZ w Łapach zauważa się niekorzystny stosunek poszczególnych składników kosztów, co powoduje straty na działalności tych jednostek. Wysoki poziom kosztów osobowych uniemożliwia zrównanie kosztów z poziomem finansowania tych świadczeń przez NFZ.

Koszty bezpośrednio związane z procesem leczenia, tj: koszty leków, materiałów i sprzętu medycznego, koszty osobowe oraz koszty usług obcych w przypadku kilku oddziałów przekraczają wartość realizowanych przychodów.

Niezbędne są zmiany organizacyjne, które podniosą efektywność operacyjną oddziałów i rentowność świadczonych przez Szpital usług medycznych.

2.4 ANALIZA DZIAŁALNOŚCI INFORMACYJNEJ

W świetle obowiązujących przepisów prawa Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej nie może reklamować świadczonych usług. Sposób finansowania świadczeń medycznych przez NFZ wyklucza również prowadzenie bezpośrednich działań marketingowych. SP ZOZ w Łapach informuje natomiast pacjentów o rodzaju prowadzonej działalności. Szpital jako dysponent środków publicznych stara się informować opinię publiczną o wszelkich znaczących zakupach sprzętu medycznego, inwestycjach w infrastrukturę oraz wydarzeniach wzmacniających wizerunek Jednostki m. in. poprzez umieszczanie komunikatów na stronie internetowej (www.szpitallapy.pl)

2.5 ANALIZA SYTUACJI FINANSOWEJ

Analiza Bilansu

Analiza pozioma bilansu za lata 2013 – 2015 pokazuje zdecydowany wzrost sumy bilansowej o 1,9 mln zł czyli 25%. Poszczególne elementy zestawień finansowych za badany okres również uległy istotnym zmianom. Wartości niematerialne i prawne zwiększyły się o 843 tys. zł z kolei rzeczowy majątek trwały zwiększył się o 1,5 mln zł co daje 26%. W ciągu trzech badanych lat analizowany SP ZOZ w Łapach zamroził o ponad 130 tys. zł więcej kapitału w zapasach. Jeżeli spojrzymy na należności krótkoterminowe to wyraźnie widać, że nastąpił spadek o 34% czyli ponad 567 tys. zł. Inwestycje krótkoterminowe za badany okres uległy spadkowi o niespełna 8%. Po stronie źródeł finansowania, kapitał podstawowy zwiększył się o przeszło 2 mln zł, czyli o 50%. Bardzo niekorzystna tendencja ma miejsce w odniesieniu do wyniku netto badanej jednostki. W roku 2013 Szpital zaksięgował stratę netto na poziomie 778 tys. zł, a w 2014 roku strata powiększyła się o 89% tj. o kwotę 695 tys. zł i wyniosła 1,5 mln zł. W roku 2015 strata wzrosła o kolejne 92% i wyniosła 2,8 mln. zł. Zobowiązania długoterminowe zwiększyły się o 383 tys. zł czyli 24% a krótkoterminowe o 972 tys. zł to jest 22%. Wynika to z faktu wzrostu zobowiązań, a w związku z tym Szpital kredytuje się na dostawcach. Rozliczenia międzyokresowe w 2015 roku wzrosły w stosunku do 2013 roku o 2,8 mln zł.

Tabela XXV. Analiza bilansu w poszczególnych latach

Pozycja Bilansu	31.12.2013 r.	31.12.2014 r.	31.12.2015 r.	31.03.2016 r.	Dynamika 14/13	Dynamika 15/14	Dynamika 16/15
Wartości niematerialne i prawne	0,00	0,00	843 935,10	790 851,33	0,0%	0,0%	-6,3%
Rzeczowe Aktywa trwałe	5 611 405,36	6 817 997,02	7 081 585,57	7 409 176,51	21,5%	3,9%	4,6%
Zapasy	176 970,61	349 230,32	306 583,93	339 244,78	97,3%	-12,2%	10,7%
Należności krótkoterminowe	1 682 940,51	1 729 775,02	1 115 552,85	823 437,84	2,8%	-35,5%	-26,2%
Inwestycje krótkoterminowe	44 086,71	53 474,63	40 431,73	50 627,68	21,3%	-24,4%	25,2%
Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	46 445,95	47 921,74	91 432,42	184 971,60	3,2%	90,8%	102,3%
Suma aktywów	7 561 849,14	8 998 398,73	9 479 521,60	9 598 309,74	19,0%	5,3%	1,3%
Kapitał (fundusz) podstawowy	4 080 260,10	5 097 923,36	6 134 491,39	6 134 491,39	24,9%	20,3%	0,0%
Kapitał (fundusz) zapasowy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%	0,0%	0,0%
Zysk/strata z lat ubiegłych	-4 397 724,28	-5 175 394,00	-6 648 237,63	-9 485 484,73	17,7%	28,5%	42,7%
Zysk/strata netto	-777 669,72	-1 472 843,63	-2 837 247,10	-851 099,75	89,4%	92,6%	-70,0%
Rezerwy na zobowiązania	1 061 876,51	977 638,44	1 076 007,19	1 076 007,19	-7,9%	10,1%	0,0%
Zobowiązania długoterminowe	1 592 095,01	0,00	1 975 488,66	3 805 263,34	-100,0%	0,0%	92,6%
Zobowiązania krótkoterminowe	4 299 384,65	5 912 105,41	5 271 597,89	4 574 307,14	37,5%	-10,8%	-13,2%
Rozliczenia międzyokresowe	1 703 626,87	4 500 583,95	4 507 421,20	4 344 825,16	164,2%	0,2%	-3,6%
Suma pasywów	7 561 849,14	9 840 013,53	9 479 521,60	9 598 309,74	30,1%	-3,7%	1,3%

Analiza pionowa bilansu za okres 2013 – 2015 pokazuje, że udział poszczególnych pozycji bilansowych w ogólnej sumie znacząco się zmienił. Największy udział w sumie aktywów mają: rzeczowy majątek trwały około 75% oraz zobowiązania długoterminowe od 21% w roku 2013 do 21% w 2015 roku. Jeżeli spojrzymy na zapasy ich udział w sumie aktywów systematycznie wzrasta. Z 2,3% w pierwszym roku poddanym analizie do 3,2% w ostatnim. Natomiast rozliczenia międzyokresowe odpowiednio z 22% do 47%.

Analiza bilansu za I kwartał 2016 r. w stosunku do roku 2015 r. odzwierciedla nieduże odchylenia. Suma bilansowa wzrosła o 119 tys. zł. Największy wzrost po stronie aktywów o 5% można zaobserwować w rzeczowych aktywach trwałych. W pasywach w stosunku do 2015 roku wzrosły zobowiązania długoterminowe o 93%.

Analiza Rachunku Zysków i Strat

Analiza dynamiki rachunku zysków i strat za lata 2013 – 2015, ujawnia wiele zdarzeń. Wartość przychodu ze sprzedaży w poszczególnych latach systematycznie spadały. Pomiędzy 2013 a 2015 rokiem regres wyniósł 1,3 mln zł. Jeżeli chodzi o stronę kosztową: amortyzacja w pierwszym badanym okresie wzrosła o 11% ze względu na rozszerzenie majątku szpitala. W kolejnym roku wzrosła o kolejne 65%. Koszty zużycia materiałów i energii poszły do spadły o 5% w związku ze zmniejszeniem wykonywanych świadczeń zdrowotnych. Znacznie szybciej przyrastały w analizowanym okresie wydatki poniesione na usługi obce. W pierwszym okresie wzrosły o 13%. Dodatkowo należy pamiętać, że znaczna część kosztów wskazana w pozycji usługi obce to wydatki na kontrakty medyczne które podwyższają poziom kosztów osobowych. W okresie objętym badaniem wartości podatków i opłat wzrosły odpowiednio o 3% i 36%. Szybciej rosące wydatki szpitala w stosunku do przychodów spowodowały znaczące pogorszenie wyników finansowych jednostki. Jedynym pozytywnym elementem analizy poziomej jest wzrost w całym analizowanym okresie o 105% pozostałych przychodów operacyjnych. Reasumując, na każdym etapie działalności Szpital generuje ujemny wynik finansowy.

Tabela XXVI. Analiza rachunku zysku i strat w poszczególnych latach

Nazwa	31.12.2013 r.	31.12.2014 r.	31.12.2015 r.	31.03.2016 r.	Dynamika 14/13	Dynamika 15/14	Dynamika 16/15
Przychody ze sprzedaży	13 411 632,47	13 195 441,87	12 142 523,72	3 041 052,99	-1,6%	-8,0%	-75,0%
Amortyzacja	392 779,63	436 275,60	717 925,81	185 417,45	11,1%	64,6%	-74,2%
Zużycie materiałów i energii	2 858 723,98	2 728 111,03	2 593 028,80	705 736,29	-4,6%	-5,0%	-72,8%
Usługi obce	4 105 929,29	4 652 051,91	4 744 255,78	1 186 032,82	13,3%	2,0%	-75,0%
Podatki i opłaty	81 042,80	83 819,70	113 987,10	115 098,34	3,4%	36,0%	1,0%
Wynagrodzenia	5 503 549,96	5 494 271,40	5 812 175,41	1 513 949,32	-0,2%	5,8%	-74,0%
Ubezpieczenia i inne świadczenia	1 235 868,02	1 259 069,20	1 261 664,00	243 233,68	1,9%	0,2%	-80,7%
Pozostałe koszty rodzajowe	200 361,11	229 193,96	188 286,90	92 941,32	14,4%	-17,8%	-50,6%
Wartość sprzedanych towarów i materiałów	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%	0,0%	0,0%
Zysk/Strata ze sprzedaży	-966 622,32	-1 687 350,93	-3 288 800,08	-1 001 356,23	74,6%	94,9%	-69,6%
Pozostałe przychody operacyjne	377 358,37	389 398,46	772 008,41	176 558,02	3,2%	98,3%	-77,1%
Pozostałe koszty operacyjne	58 262,58	43 271,04	176 632,51	8 745,65	-25,7%	308,2%	-95,0%
Zysk/Strata na działalności operacyjnej	-647 526,53	-1 341 223,51	-2 693 424,18	-833 543,86	107,1%	100,8%	-69,1%
Przychody finansowe	358,47	19,65	8 079,06	141,76	-94,5%	4014,8%	-98,2%
Koszty finansowe	130 501,66	131 639,77	151 901,98	17 697,65	0,9%	15,4%	-88,3%
Zysk/Strata na działalności gospodarczej	-777 669,72	-1 472 843,63	-2 837 247,10	-851 099,75	89,4%	92,6%	-70,0%
Podatek dochodowy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%	0,0%	0,0%
Zysk/Strata netto	-777 669,72	-1 472 843,63	-2 837 247,10	-851 099,75	89,4%	92,6%	-70,0%

Tabela XXVII. Struktura przychodów i kosztów w poszczególnych latach

Nazwa	31.12.2013 r.	% udział	31.12.2014 r.	% udział	31.12.2015 r.	% udział
Przychody ze sprzedaży	13 411 632,47	97%	13 195 441,87	97%	12 142 523,72	94%
Koszty działalności operacyjnej, w tym:	14 378 254,79	99%	14 882 792,80	99%	15 431 323,80	98%
Amortyzacja	392 779,63	3%	436 275,60	3%	717 925,81	5%
Zużycie materiałów i energii	2 858 723,98	20%	2 728 111,03	19%	2 593 028,80	18%
Usługi obce	4 105 929,29	28%	4 652 051,91	32%	4 744 255,78	33%
Podatki i opłaty	81 042,80	1%	83 819,70	1%	113 987,10	1%
Wynagrodzenia	5 503 549,96	38%	5 494 271,40	38%	5 812 175,41	40%
Ubezpieczenia i inne świadczenia	1 235 868,02	8%	1 259 069,20	9%	1 261 664,00	9%
Pozostałe koszty rodzajowe	200 361,11	1%	229 193,96	2%	188 286,90	1%
Wartość sprzedanych towarów i materiałów	0,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
Zysk/Strata ze sprzedaży	-966 622,32	-	-1 687 350,93	-	-3 288 800,08	-
Pozostałe przychody operacyjne	377 358,37	3%	389 398,46	3%	772 008,41	6%
Pozostałe koszty operacyjne	58 262,58	0%	43 271,04	0%	176 632,51	1%
Zysk/Strata na działalności operacyjnej	-647 526,53	0%	-1 341 223,51	0%	-2 693 424,18	0%
Przychody finansowe	358,47	0%	19,65	0%	8 079,06	0%
Koszty finansowe	130 501,66	1%	131 639,77	1%	151 901,98	1%
Zysk/Strata na działalności gospodarczej	-777 669,72	-	-1 472 843,63	-	-2 837 247,10	-
Podatek dochodowy	0,00	-	0,00	-	0,00	-
Zysk/Strata netto	-777 669,72	-	-1 472 843,63	-	-2 837 247,10	-

Analiza pionowa rachunku zysków i strat za lata 2013 – 2015, przedstawia się następująco. Przychody ze sprzedaży stanowią w 2013 i 2014 roku 97%, natomiast w roku 2015 94% przychodów ogółem Szpitala. Pozytywną tendencję widać w pozostałych przychodach operacyjnych gdzie w 2015 roku ich udział w przychodach wyniósł 6% co daje wzrost o 3% w porównaniu do lat wcześniejszych. Amortyzacja środków trwałych do kosztów ogółem utrzymywała się na stosunkowo stabilnym poziomie około 3% do 5%. Wyższe koszty w tym zakresie podyktowane są przeprowadzonymi inwestycjami na majątku szpitala. Zużycie materiałów i energii w każdym kolejnym roku obniżało się o 1% i w roku 2015 osiągnęły 18%. Ciekawa sytuacja występuje w pozycji usługi obce, gdzie ich udział w kosztach ogółem z 28% w roku 2013 wzrosło do 33%. Największą grupę kosztów w działalności szpitala stanowią koszty wynagrodzeń i pochodne. Odpowiednio około 40% i 9%. Koszty finansowe stanowią zaledwie 1% całości kosztów uzyskanych przez Szpital.

Analiza wskaźnikowa

Tabela XXVIII. Wskaźnik płynności bieżącej

Wskaźnik	31.12.2013 r.	31.12.2014 r.	31.12.2015 r.	31.03.2016 r.
wskaźnik płynności bieżącej = <u>aktywa obrotowe</u> zobowiązania krótkoterminowe	0,45	0,37	0,29	0,30

Niska wartość wskaźnika płynności bieżącej pokazuje, że szpital ma brak możliwości regulowania bieżących zobowiązań. Bierze się to z rosnących zapasów, braku środków z NFZ za wykonane nadwykonania oraz zaciągnięcia nowych zobowiązań finansowych z terminem zapadalności do jednego roku.

Wskaźnik szybki umożliwia ocenę zdolności szpitala do terminowego regulowania bieżących zobowiązań. W bardzo precyzyjny sposób odzwierciedla zmiany płynności, gdyż wyłącza z aktywów obrotowych najmniej płynne elementy jakimi są zapasy. Wartości które otrzymaliśmy po obliczeniach sygnalizują o bardzo małej zdolności szpitala do terminowego regulowania zobowiązań. Optymalna wartość dla tego wskaźnika kształtuje się w przedziale 1,0 -1,2.

Tabela XXIX. Wskaźnik szybki

Wskaźnik	31.12.2013 r.	31.12.2014 r.	31.12.2015 r.	31.03.2016 r.
wskaźnik szybki = <u>należności krótkoterminowe + inwestycje</u> <u>krótkoterminowe/</u> zobowiązania krótkoterminowe	0,40	0,30	0,22	0,19

Tabela XXX. Wskaźnik zyskowności netto

Wskaźnik	31.12.2013 r.	31.12.2014 r.	31.12.2015 r.	31.03.2016 r.
wskaźnik zyskowności netto = <u>wynik finansowy netto</u> przychody ogółem	-5,64%	-10,84%	-21,96%	-26,45%

Pogarszająca się z roku na rok wartość współczynnika zyskowności netto, jest potwierdzeniem niekorzystnych tendencji jakie zachodzą w Szpitalu. Niższe tempo przyrostu przychodów w stosunku do ponoszonych kosztów, powoduje, że Zakładowi dużo brakuje aby osiągnąć dodatnią wartości wskaźnika.

Tabela XXXI. Wskaźnik rentowności ROS

Wskaźnik	31.12.2013 r.	31.12.2014 r.	31.12.2015 r.	31.03.2016 r.
Wskaźnik rentowności ROS <u>wynik finansowy netto x 100</u> przychody ze sprzedaży	-5,80%	-11,16%	-23,37%	-27,99%

Wskaźnik rentowności sprzedaży ROS informuje o wysokości osiąganego zysku po uregulowaniu podatków i odliczeniu wszystkich kosztów. Ujemny poziom wskaźnika oznacza, że Szpital powinien zrealizować większe rozmiary sprzedaży do osiągnięcia określonego zysku.

Tabela XXXII. Wskaźnik rentowności ROA

Wskaźnik	31.12.2013 r.	31.12.2014 r.	31.12.2015 r.	31.03.2016 r.
Wskaźnik rentowności ROA <u>wynik finansowy netto</u> aktywa ogółem	-10,28%	-14,97%	-29,93%	-8,86%

Wskaźnik rentowności aktywów pozwala na sprawdzenie, w jakim stopniu posiadane aktywa ogółem są zdolne do generowania zysku. Innymi słowy, wskaźnik ROA ukazuje, jaką wartość zysku osiągnięto przy wykorzystaniu posiadanego majątku, czyli mierzy efektywność zarządzania zasobami. Niestety w tej sytuacji widać wyraźnie, że efektywność zarządzania osiąga niesatysfakcjonujące parametry.

Tabela XXXIII. Wskaźnik wypłacalności

Wskaźnik	31.12.2013 r.	31.12.2014 r.	31.12.2015 r.	31.03.2016 r.
wskaźnik wypłacalności = <u>zobowiązania ogółem</u> kapitał własny	-7,90	-7,35	-3,83	-3,28

Wskaźnik pokazuje ile razy zobowiązania przekraczają kapitał własny. W przypadku Szpitala zobowiązania są wyższe niż majątek którym można byłoby je spłacić.

Tabela XXXIV. Wskaźnik zadłużenia

Wskaźnik	31.12.2013 r.	31.12.2014 r.	31.12.2015 r.	31.03.2016 r.
wskaźnik zadłużenia = <u>zobowiązania ogółem x 100%</u> aktywa ogółem	114,48%	115,76%	135,35%	143,77%

Wartości wskaźnika potwierdzają tezę o szybko rosnącym zadłużeniu Szpitala. Tak wysoki poziom świadczy o tym, że majątek jaki posiada Szpital nie wystarczy na pokrycie długów.

Analiza przyczynowa wystąpienia trudnej sytuacji finansowej

- Wieloletnie niedoszacowanie kontraktu przez Płatnika,
- Brak zapłaty procedur realizowanych w ramach tzw. „nadwykonań”,
- Brak dostosowania bazy lokalowej (łóżkowej) do posiadanego kontraktu,
- Brak dostosowania poziomu zatrudnienia do uzyskiwanych przychodów,
- Zła struktura organizacyjna,
- Niewłaściwa polityka zarządzania procesem zakupów i zużycia materiałów,
- Konieczność udzielania świadczeń bez możliwości pełnej zapłaty (nierównowaga stron),
- Brak realizacji polityki zarządzania długiem.

3. ZIDENTYFIKOWANE PROBLEMY DZIAŁALNOŚCI SZPITALA

MOCNE STRONY

- Tradycja działania na rynku „obszaru” Łap,
- Spójna wizja przyszłości,
- Determinacja w prowadzeniu zmian,
- Doświadczona i wysoko wykwalifikowana kadra,
- Poprawiające się wskaźniki efektywności działania (finansowe),
- Poprawiająca się sytuacja finansowa,
- Możliwości rozbudowy obiektu,
- Dobra lokalizacja.

SŁABE STRONY:

- Częściowo wyeksploatowany sprzęt i aparatura medyczna,
- Sytuacja finansowa Szpitala,
- Infrastruktura niespełniająca wymagań aktualnego Rozporządzenia Ministra Zdrowia w sprawie wymagań, jakim powinny odpowiadać pod względem fachowym i sanitarnym pomieszczenia i urządzenia zakładu opieki zdrowotnej,
- Ograniczona limitami liczba pacjentów przyjmowanych w ramach umów z NFZ,
- Problemy z wewnętrznym przepływem informacji,
- Stan infrastruktury zewnętrznej.

SZANSE

- Korzystne procesy demograficzne zapewniające popyt na świadczenia zdrowotne,
- Możliwość pozyskiwania środków unijnych,
- Możliwość rozbudowy dla potrzeb rozwoju usług medycznych
- Wzrost liczby mieszkańców powiatu białostockiego
- Możliwość poszerzenia zakresu usług medycznych,
- Pozyskanie nowych lekarzy specjalistów,
- Stałe zapotrzebowanie na opiekę zdrowotną.

ZAGROŻENIA

- Niedobory Kadrowe w niektórych grupach zawodowych i specjalnościach medycznych,
- Wysokie, stale rosnące koszty remontów i modernizacji infrastruktury technicznej,
- Minimalne ryzyko nieuzyskania finansowania ze środków publicznych,
- Niekorzystne zmiany w ochronie zdrowia,
- Tworzenie sieci szpitali,
- Rosnące koszty utrzymania podmiotu leczniczego.

4. PLAN DZIAŁAŃ RESTRUKTURYZACYJNYCH

4.1. DZIAŁANIA RESTRUKTURYZACYJNE MAJĄCE NA CELU ROZWIĄZANIE ZDEFINIOWANYCH PROBLEMÓW SZPITALA

Restrukturyzacja organizacyjna

W ramach restrukturyzacji organizacyjnej SP ZOZ w Łapach przeprowadzany jest proces związany z reorganizacją w komórkach administracyjnych oraz medycznych.

W obrębie działalności medycznej zaplanowano następujące działania:

1. Zmianę nazewnictwa komórek medycznych i dostosowania do aktualnie świadczonych usług:
 - Oddział Wewnętrzny → Oddział Chorób Wewnętrznych i Geriatrii
2. Reorganizację części administracyjnej Szpitala
 - Zmianę nazewnictwa komórek:

- a) Dział Organizacji, Kontraktacji i Rozliczeń Świadczeń Zdrowotnych → Dział Rozliczeń Świadczeń Medycznych
 - b) Dział Techniczno-Gospodarczy → Dział Zaopatrzenia i Obsługi Gospodarczej
 - c) Sekcja Finansowo-Księgowa → Dział Finansowo-Księgowy
 - d) Sekcja Służb Pracowniczych → Dział Organizacyjny i Spraw Pracowniczych
3. Optymalizację liczby łóżek (*Załącznik*).
 4. Wprowadzenie nowych struktur:
 - Poradnia kardiologiczna,
 - Poradnia urazowo-ortopedyczna,
 - Poradnia geriatryczna,
 - Poradnia chirurgii onkologicznej,
 - OAIT,
 - Oddział Rehabilitacji Kardiologicznej,
 - Pracownia CT,
 - Zespół Ratownictwa Sanitarnego.

Zrealizowanie tych działań jest konieczne dla dalszego sprawnego i efektywnego funkcjonowania SP ZOZ w Łapach. Modernizacja lokalowa zwiększy jakość udzielanych świadczeń oraz wpłynie na poprawę dostępności, a także pozwoli obniżyć koszty funkcjonowania Jednostki.

Restrukturyzacja lokalowa oraz sprzętowa

W SP ZOZ w Łapach w okresie 02.01.2017 – 30.09.2018 planowana jest inwestycja zakupowo – budowlana, uwzględniająca utworzenie poradni specjalistycznych/oddziałów oraz nowych profili dziedzin medycyny w oddziałach już funkcjonujących w strukturze Szpitala. Utworzenie nowych komórek organizacyjnych zwiększy przychody z tytułu umów z POW NFZ, o które SP ZOZ w Łapach zamierza starać się z końcem 2018r.

Inwestycja ma na celu zapewnienie dostępu do wysokiej jakości usług medycznych oraz ograniczenie terytorialnych dysproporcji w infrastrukturze ochrony zdrowia.

Występujący w Szpitalu sprzęt ze względu na brak jego modernizacji jest przestarzały i wymaga natychmiastowej wymiany. Priorytetową sprawą mającą wpływ na dalsze funkcjonowanie Szpitala, jako placówki świadczącej konkretne usługi medyczne jest

dostosowanie poszczególnych pomieszczeń i urządzeń do wymogów stawianych przez NFZ, Sanepid oraz inne instytucje uprawnione do kontroli.

Planowana inwestycja zakupowo - budowlana obejmuje m.in.:

Budowę budynku:

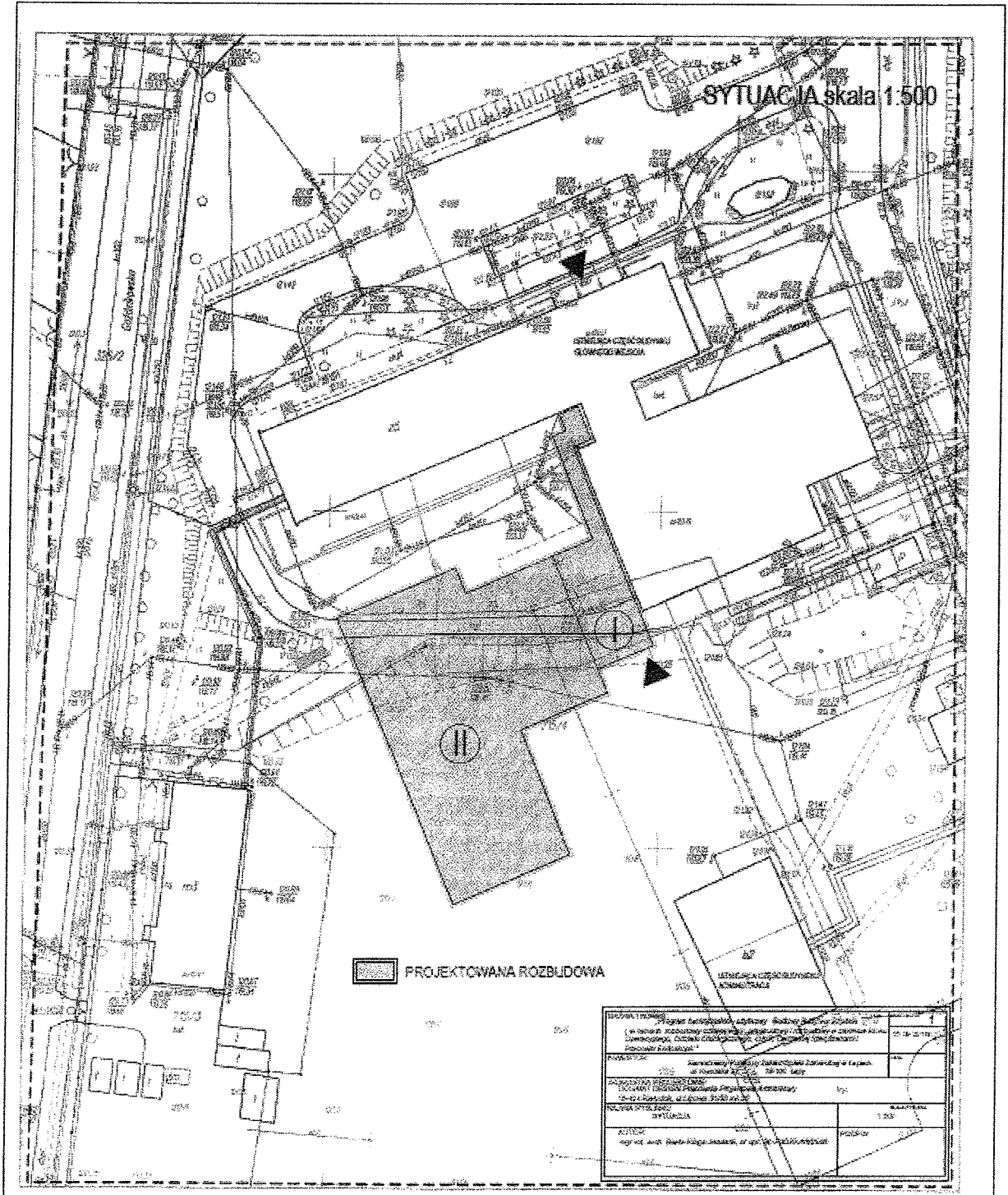
- Blok Operacyjny (2 sale operacyjne, 3 stanowiska nadzoru poznieczuleniowego),
- OAIT,
- Centralna Sterylizatornia,
- Oddział chirurgiczny (rozszerzenie o zakresy: ortopedia i traumatologia narządu ruchu, ginekologia onkologiczna),
- Pracownia Endoskopii.

Wyposażenie:

- Blok Operacyjny (2 sale, 3 stanowiska nadzoru poznieczuleniowego)
- Pracownia Endoskopii
- OAIT (4 łóżka)
- Centralna Sterylizatornia
- Pracownia CT
- Oddział Rehabilitacji Kardiologicznej
- Oddział Chirurgiczny
- Poradnia urazowo-ortopedyczna
- Zespół Ratownictwa Sanitarnego
- Poradnia chirurgiczna
- Inwestycje odtworzeniowe aparatury medycznej

Modernizację:

- IV piętra na potrzeby oddziału rehabilitacji kardiologicznej, przeniesienie oddziału chirurgicznego oraz bloku operacyjnego do Nowego Budynku.
- I piętra na potrzeby działu fizjoterapii i poradni rehabilitacyjnej (przeniesienie z budynku przy ul. Piaskowej 9 do Budynku Głównego Szpitala przy ul. Janusza Korczaka 23).
- parteru w celu utworzenia poradni kardiologicznej, poradni urazowo-ortopedycznej, poradni chirurgii onkologicznej, pracowni CT oraz na potrzeby stacji dializ, poradni chirurgicznej i poradni geriatrycznej.



Rysunek 5. Projekt rozbudowy

Tabela XXXV. Lokalizacja oddziałów szpitalnych

lp.	nazwa oddziału	lokalizacja (stan obecny)	lokalizacja (po zakończeniu inwestycji)
1.	Oddział Chirurgiczny	IV piętro - Główny Budynek Szpitala	parter - Nowy Budynek
2.	Blok operacyjny	IV piętro - Główny Budynek Szpitala	I piętro - Nowy Budynek
3.	Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii	—	I piętro - Nowy Budynek
4.	Zakład Pielęgnacyjno-Opiekuńczy	III piętro - Główny Budynek Szpitala	bez zmian
5.	Oddział Wewnętrzny	II piętro - Główny Budynek Szpitala	bez zmian
6.	Oddział Rehabilitacji Kardiologicznej	—	IV piętro - Główny Budynek Szpitala
7.	Oddział Dziecięcy z Izbą Przyjęć	I piętro - Główny Budynek Szpitala	bez zmian
8.	Stacja Dializ	parter - Główny Budynek Szpitala	parter - Główny Budynek Szpitala (przeniesienie do pomieszczeń po Aptece Szpitalnej)

Tabela XXXVI. Lokalizacja poradni przyszpitalnych

lp.	nazwa poradni	lokalizacja (stan obecny)	lokalizacja (stan po zakończeniu inwestycji)
1.	chirurgiczna	parter - Budynek administracji	parter - Główny Budynek Szpitala
2.	ortopedyczno - urazowa	—	parter - Główny Budynek Szpitala
3.	kardiologiczna	—	parter - Główny Budynek Szpitala
4.	chirurgii onkologicznej	—	parter - Główny Budynek Szpitala
5.	rehabilitacji leczniczej	Budynek przy ul. Piaskowej 9	I piętro - Główny Budynek Szpitala
6.	ginekologiczno - położnicza	III piętro - Główny Budynek Szpitala	bez zmian
7.	geriatryczna	—	parter - Główny Budynek Szpitala
8.	laryngologiczna	parter - Budynek administracji	bez zmian
9.	neurologiczna	parter - Budynek administracji	bez zmian
10.	nefrologiczna	parter - Budynek administracji	bez zmian
11.	dermatologiczna	parter - Budynek administracji	bez zmian
12.	onkologiczna	parter - Budynek administracji	parter - Budynek administracji

Tabela XXXVII. Lokalizacja innych komórek organizacyjnych

lp.	nazwa komórki org.	lokalizacja (stan obecny)	lokalizacja (stan po zakończeniu inwestycji)
1.	Pracownia endoskopii	parter - Główny Budynek Szpitala	I piętro - Nowy Budynek
2.	Pracownia badań nieinwazyjnych serca	I piętro - Główny Budynek Szpitala	bez zmian
3.	Pracownia rtg	I piętro - Główny Budynek Szpitala	bez zmian
4.	Pracownia usg	I piętro - Główny Budynek Szpitala	bez zmian
5.	Dział diagnostyki laboratoryjnej	II piętro - Główny Budynek Szpitala	bez zmian
6.	Dział fizjoterapii	Budynek przy ul. Piaskowej 9	I piętro - Główny Budynek Szpitala
7.	Centralna sterylizatornia	—	parter - Nowy Budynek
8.	Izba przyjęć	parter - Główny Budynek Szpitala	bez zmian
9.	Pracownia tomografii komputerowej	—	Budynek gospodarczy
10.	Apteka szpitalna	parter - Główny Budynek Szpitala	Budynek gospodarczy

Restrukturyzacja zatrudnienia

W celu usprawnienia pracy administracji zaplanowano zmiany organizacyjne w zakresie istniejących komórek organizacyjnych poprzez zmianę ich nazw oraz zwiększenie ich kompetencji. Zamierzono likwidację niektórych samodzielnych stanowisk pracy: bhp, zaopatrzenia i radcy prawnego. Pracownicy zatrudnieni na powyższych stanowiskach zostaną przesunięci do pracy w Sekcji Służb Pracowniczych (radca prawny) oraz w Dziale Techniczno-Gospodarczym (bhp, zamówienia publiczne).

Restrukturyzacja organizacyjna w zakresie rozszerzenia działalności SP ZOZ w Łapach: utworzenie poradni specjalistycznych/oddziałów oraz nowych profili dziedzin medycyny w oddziałach już funkcjonujących w strukturze szpitala wiąże się z koniecznością zatrudnienia personelu, który będzie spełniał wymagania gwarantowane zgodnie z obowiązującymi przepisami Rozporządzenia Ministra Zdrowia w poszczególnych zakresach udzielania świadczeń medycznych.

Tabela XXXVIII. Restrukturyzacja zatrudnienia

lp.	Zadanie	Wymagania NFZ	Średni czas pracy w m-cu	Wynagrodzenie m-cznie w zł na etat	Ogółem m-czne wynagrodzenie	Roczne wynagrodzenie
1.	Utworzenie poradni kardiologicznej	1. specjalista kardiologii 2. czas pracy poradni 3 dni w tygodniu po 4 godz.	52 godz x 50 zł/h- przy formie zatrudnienia kontrakt	2600,00	2600,00	31.200,00
2.	Utworzenie poradni urazowo-ortopedycznej	1. specjalista ortopedii 2. czas pracy poradni 3 dni w tygodniu po 4 godz.	52 godz x 50 zł/h – przy formie zatrudnienia kontrakt	2 600,00	2 600,00	31.200,00
3.	Utworzenie poradni geriatrycznej	1. specjalista geriatry 2. czas pracy poradni 3 dni w tygodniu po 4 godz.	52 godz x 50 zł/h - przy formie zatrudnienia kontrakt	2 600,00	2 600,00	31.200,00
4.	Utworzenie poradni onkologicznej	1. specjalista onkolog 2. czas pracy poradni 3 dni w tygodniu po 4 godz.	52 godz x 50 zł/h - przy formie zatrudnienia kontrakt	2 600,00	2 600,00	31.200,00
5.	Utworzenie oddziału rehabilitacji kardiologicznej- 14 łóżek	lekarz specjalista w dziedzinie rehabilitacji – równoważnik 1 etatu lekarz specjalista kardiologii lub chorób wewnętrznych – równoważnik 1 etatu przeliczeniowego na 20 łóżek zapewnienie całodobowej opieki lekarskiej może być łączona z innymi oddziałami	159:15godz x 50 zł/h przy formie zatrudnienia kontrakt 111:28 godz x 50 zł/h przy formie zatrudnienia kontrakt (0,7etatu) dyżury 570:45 godz x 50 zł/h	7 962,50	7 962,50	95 550,00
		Fizjoterapeuta - równoważnik 1 etatu przeliczeniowego na 10 łóżek, przy 14 łóżkach – 1,4 etatu		2 398,20	28 537,50	342 450,00
				2 398,20	3357,48	40 289,76
						2398,20

	psycholog – w wymiarze co najmniej 1 etatu	159:15 godz – średnie wynagrodzenie 2000 zł brutto + (ZUS pracodawcy 19,91) 398,20 = 2398,20	2398,20	2398,20	2398,20	28 778,40
	dietetyk nie określono wymiaru	8 godz tyg. - 32 m-cznie x 25zł/h przy formie zatrudnienia kontrakt	800,00	800,00	800,00	9 600,00
	pielęgniarki wg norm zatrudnienia – co najmniej 6 pielęgniarek	159:15 godz. - średnie wynagrodzenie 3036 zł brutto + (ZUS pracodawcy 19,91 x 3036) 604,46 = 3640,46	3640,46	21 842,76	21 842,76	262 113,12
	technik masażysta	159:15 godz – średnie wynagrodzenie 2000 zł brutto + (ZUS pracodawcy 19,91) 398,20 = 2398,20	2398,20	2398,20	2398,20	28 778,40
6.	Utworzenie oddziału anestezjologii i intensywnej terapii 4 stanowiska	- specjalista anestezjologii i intensywnej terapii - 4 etaty (bez dyżuru), - opieka całodobowa, nie może być łączona z innymi oddziałami	7 962,50	31 850,00	31 850,00	382 200,00
		- pielęgniarki anestezjologiczne – 2,2 etatu na jedno stanowisko x 4 stanowiska = 8,8 etatu, - pielęgniarka oddziałowa - opieka całodobowa	3 686,00	28 537,50	28 537,50	342 450,00
7.	Utworzenie zakresu ortopedii i traumatologii narządu ruchu w ramach oddziału chirurgicznego	lekarz specjalista ortopedii/ ortopedii i traumatologii narządu ruch	-	-	-	-
8.	Utworzenie zakresu ginekologii onkologicznej w ramach oddziału chirurgicznego	159:15 godz x 50 zł/h przy formie zatrudnienia kontrakt	7 962,50	7962,50	7962,50	95 550,00

9. Utworzenie zakresu geriatry w ramach oddziału chorób wewnętrznych	lekarz specjalista geriatry	159:15 godz x 50 zł/h przy formie zatrudnienia kontrakt	7 962,50	7962,50	95 550,00
RAZEM				196 442,47	2 357 309,64

Restrukturyzacja finansowa

Zarządzanie zobowiązaniami

Straty finansowe wynikające z bieżącej działalności jak i konsekwencje braku realizacji płatności przez NFZ za świadczenia wykonane ponad limit zachwiały i tak już nadwątloną płynnością finansową w realizacji zapłaty za bieżące dostawy oraz realizowane umowy. Utrata zaufania do Szpitala skłania Wierzycieli do podejmowania radykalnych działań zmierzających do odzyskania swoich środków finansowych, w drodze cesji wierzytelności lub postępowań egzekucyjnych. Fakt braku terminowej realizacji zapłaty zobowiązań ma również wyraźny wpływ na wysokość marży proponowanej przez dostawców za dostarczane towary i usługi.

Dotychczas w Szpitalu nie było prowadzone zarządzanie zobowiązaniami oparte na działaniach pozwalających na to aby dług był kontrolowalny i policzalny. Jednostka zawierała porozumienia w sposób incydentalny, często nie oparty na realnych możliwościach płatniczych. Zazwyczaj podmiotem inicjującym zawarcie porozumienia o spłacie zobowiązań był wierzyciel, który w zapisach porozumienia umieszczał zapisy niekorzystne z punktu widzenia Szpitala.

Należy więc skupić się na procedurach umożliwiających prawidłowe zarządzanie zobowiązaniami.

Wprowadzenie prawidłowo funkcjonującego modelu zarządzania zobowiązaniami oraz przychodami pozwoli Szpitalowi na:

1. ograniczenie niebezpieczeństwa dochodzenia należności przez wierzycieli poprzez firmy windykacyjne w drodze postępowań sądowych oraz egzekucyjnych.
2. zabezpieczenie ciągłości dostaw.
3. możliwość planowania wydatków na okres kilku miesięcy w oparciu o realne możliwości finansowe placówki.
4. osiągnięcie stanu, w którym dług Szpitala jest kontrolowany i policzalny.

Strategia działań w zakresie restrukturyzacji zobowiązań cywilnoprawnych Szpitala przewidziana wobec określonych kategorii wierzycieli

Mając na względzie jak najlepsze zabezpieczenie interesów Szpitala, jego kontrahenci zostali podzieleni na grupy wynikające z kryterium wysokości sald ich należności (*patrz. tabela*). W związku z tym stworzono dwie następujące kategorie finansowe: do 10 tys., powyżej 10 tys.

Kategoria do 10 000 zł

Charakterystyka: To zdecydowanie najbardziej liczna kategoria kontrahentów Szpitala, odznaczająca się dużą ilością podmiotów zaangażowanych na niewielkie kwoty pieniężne. W większości przypadków są to drobni przedsiębiorcy współpracujący z zakładem w sposób okazjonalny, bez zawarcia stosownej umowy przetargowej lub wykonujący pojedyncze usługi czy zlecenia. Trudno tutaj wskazać ogólny poziom przeterminowania ujętych w tej grupie wierzycieli. Niektórzy wierzyciele sygnalizują brak dokonania wpłaty z tytułu wystawionej faktury VAT w kilka dni od daty jej wymagalności, inni zaś oczekują na zapłatę przez okres kilku miesięcy. Z uwagi na duże rozdrobnienie i niewielką skalę działania, a co za tym idzie ściśle określoną ilość środków pieniężnych przeznaczonych na prowadzenie działalności gospodarczej, współpraca z takimi firmami jest częstokroć dla Szpitala bardzo uciążliwa.

Strategia: Między innymi dla tej kategorii zobowiązań, należy comiesięcznie przyjąć budżet, z którego będą dokonywane płatności na rzecz wierzycieli sygnalizujących podjęcie działań zmierzających do windykacji ich należności, jak również tych uzależniających zrealizowanie dostawy lub wykonanie usługi od dokonania stosownej przedpłaty lub zapłacenia faktur pro forma. Przy tak niskich kwotach, trudno mówić o spłacie ratalnej, aczkolwiek w celu zachowania ciągłości realizacji zamówień nie wyklucza się zawarcia stosownego porozumienia o spłacie zobowiązań. Najczęściej, dokonywane płatności są wynikiem nadesłanych do Szpitala wezwań do zapłaty.

Kategoria powyżej 10 000 zł

Charakterystyka: W tej grupie znajdują się najwięksi Wierzyciele, których współpraca ze Szpitalem ma charakter strategiczny dla ciągłości jego funkcjonowania. Są to zatem dostawcy leków, wysokospecjalistycznego sprzętu medycznego, mediów, podmioty wykonujące na zlecenie jednostki określone badania czy też firmy zajmujące się finansowaniem wierzycieli. Z uwagi na wysokość kwot, na jakie zaangażowani są kontrahenci znajdujący się w tej kategorii, przeterminowanie ich zobowiązań sięga średnio powyżej 90 dni, a w niektórych przypadkach przekracza nawet 180 dni.

Strategia: Przystępując do sporządzania kilkumiesięcznego harmonogramu płatności placówki, w pierwszej kolejności nawiązano kontakt właśnie z tymi kontrahentami, gdyż to ich polityka oraz oczekiwania finansowe determinują zakres transferu środków pieniężnych na rzecz podmiotów zaliczonych do wcześniejszych kategorii. Negocjacje w zakresie spłaty tych zobowiązań są niejednokrotnie bardzo trudne, ponieważ z jednej strony nie stać Szpitala na dokonywanie wpłat w oczekiwanej wysokości, z drugiej zaś trzeba podjąć

wszelkie kroki by uniknąć postępowań sądowych i ewentualnej egzekucji komorniczej. W każdym przypadku należy doprowadzić do podpisania porozumienia o spłacie, a następnie próbować przeforsować zapis dotyczący umorzenia należności odsetkowych. Biorąc pod uwagę kapitał jakim dysponują ci przedsiębiorcy, w odróżnieniu od innych mogą sobie oni pozwolić na dłuższe kredytowanie Szpitala, a rezygnacja z odsetek nie wpłynie niekorzystnie na ich kondycję finansową. Podczas negocjacji należy pamiętać by wysokość rat była dostosowana mniej więcej do poziomu comiesięcznych obrotów z danym kontrahentem oraz by nie stosować w ugodach zapisu o zobowiązaniu się do jednoczesnego regulowania należności bieżących. Dzięki temu, w sytuacji chwilowego zachwiania się płynności finansowej Szpitala, łatwiej będzie uniknąć postawienia całości salda objętego porozumieniem w stan natychmiastowej wymagalności. Wszelkie sygnały ze strony wierzyciela muszą spotkać się z reakcją ze strony dłużnika, tak by nie razić się na podjęcie radykalnych działań zmierzających do windykacji przedmiotowych należności.

Harmonogram działań podejmowanych przez SP ZOZ w Łapach w zakresie restrukturyzacji zobowiązań

Jednym z filarów systemu prawidłowego zarządzania zobowiązaniami każdego zakładu jest określenie budżetu, a dokładniej oszacowanie ilości środków finansowych, jakie mogą być przeznaczane na spłatę zobowiązań cywilnoprawnych w danym miesiącu. Należy pamiętać, iż podstawą planowania wydatków może być jedynie realny budżet określany każdorazowo po wystawieniu do NFZ faktur z tytułu wykonanych procedur medycznych.

Tak prowadzona polityka finansowa ma na celu ochronę Szpitala przed wszczynaniem przeciwko niej postępowań sądowych, które generują dodatkowe koszty obsługi zadłużenia ogólnego.

W strukturze wydatków obligatoryjnych znajdują się przede wszystkim płatności z tytułu świadczonej pracy tj. wynagrodzenia, kontrakty lekarskie, świadczenia za dyżury, świadczenia z tytułu umów cywilnoprawnych, uwzględniono również stałe płatności, co miesięczne zobowiązania podatkowe oraz składki z tytułu ubezpieczenia społecznego (składki wobec Zakładu Ubezpieczeń Społecznych są regulowane terminowo). Dodatkowo do wydatków obligatoryjnych należy zaliczyć raty z tytułu pożyczek.

Planowane działania

Przychody:

- 1) Przychody z NFZ:
 - zakładane jest utrzymanie dotychczasowych źródeł utrzymania na oddziałach będących w strukturach SP ZOZ w Łapach
 - wzrost przychodów z tytułu utworzonych komórek
- 2) pozostałe przychody operacyjne na niezmienionym poziomie skorygowane o amortyzację przychodową,
- 3) przychody finansowe wzrost z tytułu odsetek od lokat bankowych

Koszty:

- 1) koszty stałe działalności podstawowej planowane na dotychczasowym poziomie, natomiast koszty zmienne określono na podstawie prognozowanego wzrostu liczby realizowanych świadczeń z NFZ, oraz dotychczasowych całkowitych kosztów zmiennych związanych z uzyskaniem przychodów z pozostałej działalności
- 2) pozostałe koszty operacyjne na dotychczasowym poziomie
- 3) koszty finansowe zaplanowano z uwzględnieniem zmniejszenia kosztów obsługi zadłużenia oraz kosztów związanych z pożyczkami

Zapasy:

- 1) obniżenie stanu zapasów do poziomu niezbędnego dla zakłócenia funkcjonowania szpitala

Inwestycje:

- 1) doposażenie nowo otwartych komórek w sprzęt specjalistyczny,
- 2) modernizacja pomieszczeń celem dostosowania do obowiązujących norm oraz poprawy komfortu pobytu i leczenia pacjenta
- 3) odbudowa zdekapitalizowanej bazy sprzętowej celem zapewnienia własnego poziomu świadczonych usług medycznych (min. chirurgia)

Należności:

- 1) obniżenie poziomu należności krótkoterminowych poprzez skuteczną windykację wierzytelności

Inwestycje krótkoterminowe:

- 1) lokata wolnych środków pieniężnych

Zobowiązania:

- 1) sukcesywna spłata zobowiązań krótkoterminowych ze środków finansowych z otrzymanych z pokrycia ujemnego wyniku finansowego
- 2) zawieranie ugód z kontrahentami na spłatę zobowiązań w ratach
- 3) spłata zobowiązań krótkoterminowych z uwzględnieniem redukcji bądź anulowania odsetek,
- 4) dążenie do zmniejszenia a w kolejnych latach do wyeliminowania zobowiązań wymagalnych
- 5) sukcesywna spłata odpisu na ZFŚŚ dotycząca lat ubiegłych

Budżetowanie i limitowanie kosztów zmiennych

Aby „wyprodukować” jeden punkt związany ze świadczeniem medycznym należy ponieść pewne koszty takie jak: koszty wynagrodzeń, koszty zużytych materiałów i energii, koszty ubezpieczeń etc. Najbardziej uzależnionym od ilości wykonanych punktów składnikiem są koszty materiałowe, zwłaszcza w takie jak:

- a) Leki,
- b) Opatrunki,
- c) Sprzęt medyczny – jednorazowy,
- d) Środki czystości i dezynfekcji,
- e) Antybiotyki,
- f) Odczynniki,
- g) Materiały higieniczne itd.

Posiadając wiedzę na temat poniesionych kosztów za poprzedni okres rozliczeniowy (np. rok) i wypracowanych punktów, osoba zarządzająca będzie w stanie ustalić koszt danego składnika w odniesieniu do 1 punktu rozliczeniowego. Znając specyfikę płatnika dotyczącą płatności za świadczenia wykonane ponad kontrakt należy również przyjąć limity wartościowe punktów w rozbiciu miesięcznym. Planuje się zatem wprowadzenie do zakresu obowiązków kierowników komórek medycznych obowiązek przestrzegania wartości punktowych świadczeń w najkrótszym obowiązującym okresie rozliczeniowym z płatnikiem czyli w skali miesiąca.

Z początkiem roku 2018 planowane jest wprowadzenie systemu budżetowania i limitowania kosztów zmiennych we wszystkich komórkach medycznych. Do tego celu stworzono aktywny arkusz uwzględniający ilość wykonanych punktów w roku poprzedzającym, koszt pozycji materiałowych za poprzedni okres, oraz ilość punktów zakontraktowanych na rok bieżący. Narzędzie to zarazem wyznacza wartość limitu poszczególnych pozycji kosztowych, jak również pozwala na bieżące dostosowywanie wartości kosztów do punktów wykonanych ponad założony limit

4.2 KOSZTY DZIAŁAŃ RESTRUKTURYZACYJNYCH I ŹRÓDŁA ICH FINANSOWANIA

SP ZOZ w Łapach zamierza ubiegać się o pozyskanie środków unijnych na zakup sprzętu w celu poprawy jakości świadczonych usług. Prognozowana wartość wyposażenia stanowi ok. 8 062 210,00 zł.

Tabela XXXIX. Źródła finansowania inwestycji

lp.	Zadania	Źródło finansowania	Orientacyjny koszt inwestycji
1.	Wyposażenie 2 sal operacyjnych z 3 stanowiskami poznieczuleniowymi	Środki unijne	2 600 000,00 zł
2.	Wyposażenie pracowni endoskopii	Środki unijne	850 000,00 zł
3.	Wyposażenie OAIT	Środki unijne	1 600 000,00 zł
4.	Karetki - wyposażenie podstawowe	Środki unijne	500 000,00 zł
5.	Wyposażenie oddziału chirurgicznego + wyposażenie ginekologii onkologicznej	Środki unijne	1 600 000,00 zł
6.	Wyposażenie działu fizjoterapii	Środki unijne	207 165,00 zł
7.	Wyposażenie poradni kardiologicznej	Środki unijne	19 409,00 zł
8.	Wyposażenie poradni urazowo-ortopedycznej + zakup 6 łóżek ortopedycznych do oddziału chirurgicznego	Środki unijne	100 922,00 zł
9.	Wyposażenie poradni rehabilitacyjnej	Środki unijne	6 382,00 zł
10.	Wyposażenie oddziału rehabilitacji kardiologicznej	Środki unijne	578 332,00 zł

Tabela XL. Prognozowane przychody i koszty związane z planowaną inwestycją i uruchomieniem nowych komórek organizacyjnych w 2019r.

Rodzaj	Nazwa komórki	Przychody z NFZ	Amortyzacja przychodowa	koszty zmienne	koszty mediów	koszty wynagrodzeń	amortyzacja kosztowa	koszty utrzymania urządzeń	
Leczenie szpitalne	ortopedia i traumatologia narządu ruchu	1 364 109,00		373 270,11					
	ginekologia onkologiczna	672 046,00		183 896,36					
	geriatria	982 176,00		268 759,27					
	OAIT	1 396 616,00		382 165,21					
	rehabilitacja kardiologiczna	625 536,00		168 894,72					
	SOR	1 547 000,00	1 783 811,00	417 690,00	521 566,31	2 357 671,24	1 814 207,00	76 739,40	
	Suma	6 587 483,00		1 794 675,67					
	AOS	ortopedia i traumatologia narządu ruchu	291 228,60		26 156,21				
		kardiologia	54 800,20		4 818,17				
		chirurgia onkologiczna	40 689,00		3 089,64				
geriatria		37 584,00		3 693,24					
	Suma	424 301,80		37 757,26					
	Ogółem	7 011 784,80	1 783 811,00	1 832 432,94	521 566,31	2 357 671,24	1 814 207,00	76 739,40	

Tabela XL1. Prognozowane przychody i koszty związane z planowaną inwestycją i uruchomieniem nowych komórek organizacyjnych w 2020r.

Rodzaj	Nazwa komórki	Przychody z NFZ	Amortyzacja przychodowa	koszty zmienne	koszty mediów	koszty wynagrodzeń	amortyzacja kosztowa	koszty utrzymania urządzeń
Leczenie szpitalne	ortopedia i traumatologia narządu ruchu	1 841 230,80		503 828,08				
	ginekologia onkologiczna	672 046,00		183 896,36				
	geriatria	1 039 757,40		284 515,65				
	OAIT	1 396 616,00		382 165,21				
	rehabilitacja kardiologiczna	625 536,00		168 894,72				
	SOR	1 547 000,00	1 783 811,00	417 690,00	521 566,31	2 357 671,24	1 814 207,00	76 739,40
	Suma	7 122 186,20		1 940 990,02				
AOS	ortopedia i traumatologia narządu ruchu	324 000,00		29 099,52				
	kardiologia	55 628,80		4 891,02				
	chirurgia onkologiczna	40 689,00		3 089,64				
	geriatria	44 838,00		4 406,07				
	Suma	465 155,80		41 486,25				
	Ogółem	7 587 342,00	1 783 811,00	1 982 476,27	521 566,31	2 357 671,24	1 814 207,00	76 739,40

Tabela XLII. Prognozowane przychody i koszty związane z planowaną inwestycją i uruchomieniem nowych komórek organizacyjnych w 2021r.

Rodzaj	Nazwa komórki	Przychody z NFZ	Amortyzacja przychodowa	koszty zmienne	koszty mediów	koszty wynagrodzeń	amortyzacja kosztowa	koszty utrzymania urzędzeń
Leczenie szpitalne	ortopedia i traumatologia narządu ruchu	2 429 082,46		664 685,79				
	ginekologia onkologiczna	672 046,00		183 896,36				
	geriatria	1 439 730,00		393 962,78				
	OAIT	1 396 616,00		382 165,21				
	rehabilitacja kardiologiczna	625 536,00		168 894,72				
	SOR	1 547 000,00		417 690,00				
	Suma	8 110 010,46	1 783 811,00	2 211 294,86	521 566,31	2 357 671,24	1 814 207,00	313 589,40
AOS	ortopedia i traumatologia narządu ruchu	339 714,00		30 510,84				
	kardiologia	58 658,60		5 157,41				
	chirurgia onkologiczna	40 689,00		3 089,64				
	geriatria	46 548,00		4 574,10				
	Suma	485 609,60	1 783 811,00	43 332,00	521 566,31	2 357 671,24	1 814 207,00	313 589,40
Ogółem		8 595 620,06	1 783 811,00	2 254 626,86	521 566,31	2 357 671,24	1 814 207,00	313 589,40

Tabela XLIII. Prognozowane przychody i koszty związane z planowaną inwestycją i uruchomieniem nowych komórek organizacyjnych w 2022r.

Rodzaj	Nazwa komórki	Przychody z NFZ	Amortyzacja przychodowa	koszty zmienne	koszty mediów	koszty wynagrodzeń	amortyzacja kosztowa	koszty utrzymania urządzeń
Leczenie szpitalne	ortopedia i traumatologia narządu ruchu	2 429 082,46		664 685,79				
	ginekologia onkologiczna	672 046,00		183 896,36				
	geriatria	2 019 456,00		552 597,01				
	OAIT	1 396 616,00		382 165,21				
	rehabilitacja kardiologiczna	625 536,00		168 894,72				
	SOR	1 547 000,00	1 783 811,00	417 690,00	521 566,31	2 357 671,24	1 814 207,00	313 589,40
	Suma	8 689 736,46		2 369 929,10				
AOS	ortopedia i traumatologia narządu ruchu	460 182,60		41 330,53				
	kardiologia	58 658,60		5 157,41				
	chirurgia onkologiczna	40 689,00		3 089,64				
	geriatria	46 548,00		4 574,10				
	Suma	606 078,20		54 151,69				
Ogółem		9 295 814,66	1 783 811,00	2 424 080,78	521 566,31	2 357 671,24	1 814 207,00	313 589,40

Tabela XLIV. Prognozowane przychody i koszty związane z planowaną inwestycją i uruchomieniem nowych komórek organizacyjnych w 2023r.

Rodzaj	Nazwa komórki	Przychody z NFZ	Amortyzacja przychodowa	koszty zmienne	koszty mediów	koszty wynagrodzeń	amortyzacja kosztowa	koszty utrzymania urządzeń
Leczenie szpitalne	ortopedia i traumatologia narządu ruchu	2 429 082,46	1 783 811,00	664 685,79	521 566,31	2 357 671,24	1 814 207,00	313 589,40
	ginekologia onkologiczna	672 046,00		183 896,36				
	geriatria	2 019 456,00		552 597,01				
	OAIT	1 396 616,00		382 165,21				
	rehabilitacja kardiologiczna	625 536,00		168 894,72				
	SOR	1 547 000,00		417 690,00				
	Suma	8 689 736,46		2 369 929,10				
AOS	ortopedia i traumatologia narządu ruchu	460 182,60	1 783 811,00	41 330,53	521 566,31	2 357 671,24	1 814 207,00	313 589,40
	kardiologia	199 281,50		17 521,33				
	chirurgia onkologiczna	40 689,00		3 089,64				
	geriatria	130 401,90		12 814,12				
	Suma	830 555,00		74 755,62				
Ogółem		9 520 291,46	1 783 811,00	2 444 684,72	521 566,31	2 357 671,24	1 814 207,00	313 589,40

5. HARMONOGRAM DZIAŁAŃ RESTRUKTURYZACYJNYCH

Tabela XLV. Prognozowane przychody z tytułu utworzenia nowych zakresów świadczeń w 2019 r.

Rodzaj	Zakres	Przychody z NFZ
Leczenie szpitalne	ortopedia i traumatologia narządu ruchu	1 364 109,00
	ginekologia onkologiczna	672 046,00
	geriatria	982 176,00
	OAIT	1 396 616,00
	rehabilitacja kardiologiczna	625 536,00
	SOR	1 547 000,00
	Suma	6 587 483,00
AOS	ortopedia i traumatologia narządu ruchu	291 228,60
	kardiologia	54 800,20
	chirurgia onkologiczna	40 689,00
	geriatria	37 584,00
	Suma	424 301,80
Ogółem		7 011 784,80

Tabela XLVI. Prognozowane przychody z tytułu utworzenia nowych zakresów świadczeń w 2020r.

Rodzaj	Zakres	Przychody z NFZ
Leczenie szpitalne	ortopedia i traumatologia narządu ruchu	1 841 230,80
	ginekologia onkologiczna	672 046,00
	geriatria	1 039 757,40
	OAIT	1 396 616,00
	rehabilitacja kardiologiczna	625 536,00
	SOR	1 547 000,00
	Suma	7 122 186,20
AOS	ortopedia i traumatologia narządu ruchu	324 000,00
	kardiologia	55 628,80
	chirurgia onkologiczna	40 689,00
	geriatria	44 838,00
	Suma	465 155,80
Ogółem		7 587 342,00

Tabela XLVII. Prognozowane przychody z tytułu utworzenia nowych zakresów świadczeń w 2021r.

Rodzaj	Zakres	Przychody z NFZ
Leczenie szpitalne	ortopedia i traumatologia narządu ruchu	2 429 082,46
	ginekologia onkologiczna	672 046,00
	geriatria	1 439 730,00
	OAIT	1 396 616,00
	rehabilitacja kardiologiczna	625 536,00
	SOR	1 547 000,00
	Suma	8 110 010,46
AOS	ortopedia i traumatologia narządu ruchu	339 714,00
	kardiologia	58 658,60
	chirurgia onkologiczna	40 689,00
	geriatria	46 548,00
	Suma	485 609,60
Ogółem		8 595 620,06

Tabela XLVIII. Prognozowane przychody z tytułu utworzenia nowych zakresów świadczeń w 2022 r.

Rodzaj	Zakres	Przychody z NFZ
Leczenie szpitalne	ortopedia i traumatologia narządu ruchu	2 429 082,46
	ginekologia onkologiczna	672 046,00
	geriatria	2 019 456,00
	OAIT	1 396 616,00
	rehabilitacja kardiologiczna	625 536,00
	SOR	1 547 000,00
	Suma	8 689 736,46
AOS	ortopedia i traumatologia narządu ruchu	460 182,60
	kardiologia	58 658,60
	chirurgia onkologiczna	40 689,00
	geriatria	46 548,00
	Suma	606 078,20
Ogółem		9 295 814,66

Tabela XLIX. Prognozowane przychody z tytułu utworzenia nowych zakresów świadczeń w 2023 r.

Rodzaj	Zakres	Przychody z NFZ
Leczenie szpitalne	ortopedia i traumatologia narządu ruchu	2 429 082,46
	ginekologia onkologiczna	672 046,00
	geriatria	2 019 456,00
	OAIT	1 396 616,00
	rehabilitacja kardiologiczna	625 536,00
	SOR	1 547 000,00
	Suma	8 689 736,46
AOS	ortopedia i traumatologia narządu ruchu	460 182,60
	kardiologia	199 281,50
	chirurgia onkologiczna	40 689,00
	geriatria	130 401,90
	Suma	830 555,00
Ogółem		9 520 291,46

Tabela L. Restrukturyzacja zatrudnienia - harmonogram

Ip.	Zadanie	Czas realizacji		Koszty	Uwagi	
		od	do			
1.	Zmniejszenie stanu zatrudnienia w grupie personelu pomocniczego sekcji higieny - sprzątaczk i sekcji techniczno -gospodarczej	XII 2016	XII 2016	10 200,00	Odprawy wypłacone pracownikom	
2.	Zatrudnienie personelu medycznego w niżej wymienionych komórkach w związku z utworzeniem nowych poradni, oddziałów oraz rozszerzeniem działalności funkcjonujących oddziałów w tym:					
	1. Utworzenie poradni kardiologicznej	2019	2023	156 000,00	Wynagrodzenie personelu	
	2. Utworzenie poradni urazowo-ortopedycznej	2019	2023	156 000,00		
	3. Utworzenie poradni geriatrycznej	2019	2023	156 000,00		
	4. Utworzenie poradni onkologicznej	2019	2023	156 000,00		
	5. Utworzenie oddziału rehabilitacji kardiologicznej - 14 łóżek	2019	2023	4 373 101,00		
	6. Utworzenie oddziału anestezjologii i intensywnej terapii 4 stanowiska	2019	2023	5 835 755,00		
	7. Utworzenie zakresu ortopedii i traumatologii narządu ruchu w ramach oddziału chirurgicznego	2019	2023	-		Szpital zatrudnia specjalistów z zakresu ortopedii
	8. Utworzenie zakresu ginekologii onkologicznej w ramach oddziału chirurgicznego	2019	2023	477 750,00		Wynagrodzenie personelu
	9. Utworzenie zakresu geriatry w ramach oddziału chorób wewnętrznych	2019	2023	477 750,00		
	Suma			7 425 455,00		

Tabela LI. Restrukturyzacja lokalowa oraz sprzętowa - harmonogram

lp.	ZADANIE	Koszt inwestycji (zł)	Czas realizacji		Uwagi
			od	do	
1.	Blok Operacyjny (2 sale, 3 stanowiska nadzoru poznieczuleniowego) - wyposażenie, przeniesienie do Nowego Budynku	2 624 800,00	01.06.2017	31.05.2019	
2.	Pracownia Endoskopii - wyposażenie, przeniesienie do Nowego Budynku	846 770,00	01.06.2017	31.05.2019	
3.	OAIT (4 łóżka) – wyposażenie, utworzenie w Nowym Budynku	1 607 512,00	01.06.2017	31.05.2019	
4.	Centralna Sterylizatornia - wyposażenie, przeniesienie do Nowego Budynku	790 000,00	01.06.2017	30.09.2018	
5.	Oddział Rehabilitacji Kardiologicznej - wyposażenie	578 332,00	01.06.2017	31.05.2018	
6.	Oddział Chirurgiczny – wyposażenie, przeniesienie do Nowego Budynku	1 611 205,00	01.06.2017	31.05.2018	Wyposażenie oddziału 740 833,00 zł Wyposażenie ginekologii onkologicznej w ramach oddz. chirurgicznego 870 372,00
7.	Poradnia Urazowo – Ortopedyczna - wyposażenie, utworzenie w Budynku Głównym - parter	76 460,00	01.06.2017	31.05.2018	
8.	Poradnia Chirurgiczna - wyposażenie, przeniesienie do Budynku Głównego	17 658,00	01.06.2017	31.05.2018	
9.	Poradnia Kardiologiczna - wyposażenie	19 409,00	01.06.2017	31.05.2018	
10.	Dział Fizjoterapii, Poradnia rehabilitacyjna – wyposażenie, przeniesienie z budynku przy ul. Piaskowej 9 do Budynku Głównego Szpitala	207 165,00	01.06.2017 – wyposażenie 01.10.2018 - przeniesienie	31.05.2018 - wyposażenie 31.07.2019 - przeniesienie	
11.	Zespół Ratownictwa Sanitarnego – zakup karetki	410 000,00	01.06.2017	31.05.2019	
12.	Modernizacja parteru w celu utworzenia Poradni kardiologicznej, Poradni	1 749 675,00	01.06.2017	31.05.2018	

	urazowo–ortopedycznej, Poradni rehabilitacyjnej, Poradni chirurgicznej, Por. geriatrycznej (z niezbędną dokumentacją techniczną)				
13.	Opracowanie dokumentacji technicznej wielobranżowej na przebudowę budynku szpitala w zakresie dostosowania do obowiązujących wymogów w służbie zdrowia obejmującej I piętro, II piętro, III piętro (w zakresie wentylacji i klimatyzacji) IV piętro, z dobudową zewnętrznego dźwigu (windy) do obsługi budynku w zakresie: od parteru do IV piętra	1 368 375,00	01.05.2017	30.04.2018	
	Suma	11 907 361,00			

6. PLAN FINANSOWY RESTRUKTURYZACJI

W celu sprawdzenia przyjętych założeń elementarnych dokonano projekcji finansowych dotyczących całego szpitala. Projekcja została dokonana w okresie 2015-2023 w celu zweryfikowania okresu uzyskania rentowności szpitala. Planowane jest osiągnięcie dodatniego wyniku finansowego w roku 2022 w wysokości 235 tys. zł. W latach 2016-2021 wynik finansowy będzie ulegał sukcesywnej poprawie. W związku otwarciem nowych oddziałów w roku 2019 planowane jest poprawienie wyniku finansowego w stosunku do 2015 roku o 1,6 mln zł tj. 57%, a tym samym realizacją przychodów z NFZ na wyższym poziomie. Wartość planowanych przychodów w zakresie działalności podstawowej w kolejnych latach ulega sukcesywnemu wzrostowi, głównie z powodu planowanego wzrostu kontraktu z płatnikiem systemowym. Koszty uzyskania przychodu w zakresie podstawowej działalności operacyjnej od roku 2019 wykazują wzrost. Największy dotyczy kosztów zmiennych oraz wynagrodzeń przypadających na planowany zwiększenie wartości osiągniętych przychodów. Możemy również zaobserwować zwiększenie kosztów i przychodów amortyzacji z powodu zakończenie zadań inwestycyjnych w zakresie rozbudowy szpitala.

Tabela L.II. Prognoza rachunku zysków i strat

Wyszczególnienie	2015	31.03.2016	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
A. Przychody ze sprzedaży	12 142 523,72	3 041 052,99	12 340 790,00	12 770 950,00	12 856 950,00	19 878 734,80	20 454 292,00	21 462 570,06	22 162 764,66	22 397 241,46
I. Przychód ze sprzedaży produktów	12 214 837,09	2 945 517,40	12 426 790,00	12 856 950,00	12 856 950,00	19 878 734,80	20 454 292,00	21 462 570,06	22 162 764,66	22 397 241,46
a. NFZ	11 396 745,58	2 732 008,94	11 676 790,00	12 076 950,00	12 076 950,00	19 088 734,80	19 664 292,00	20 672 570,06	21 372 764,66	21 597 241,46
b. Pozostałe przychody	818 091,51	213 508,46	750 000,00	780 000,00	780 000,00	790 000,00	790 000,00	790 000,00	790 000,00	800 000,00
2. Zmiana stanu produktów	-72 313,37	95 535,59	-86 000,00	-86 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B. Koszty działalności operacyjnej	15 431 323,80	4 042 409,22	16 412 000,00	16 805 219,00	16 922 380,00	23 525 944,89	23 675 988,22	24 184 988,81	24 354 442,73	24 375 046,67
I. Amortyzacja	717 925,81	185 417,45	760 000,00	826 790,00	820 000,00	2 634 208,00	2 634 208,00	2 634 208,00	2 634 208,00	2 634 208,00
II. Zużycie materiałów i energii	2 593 028,80	705 736,29	2 870 000,00	2 707 229,00	2 781 540,00	4 613 972,94	4 764 016,27	5 036 166,86	5 205 620,78	5 226 224,72
III. Usługi obce	4 744 255,78	1 186 032,82	5 042 000,00	4 964 000,00	5 013 640,00	5 611 945,71	5 611 945,71	5 848 795,71	5 848 795,71	5 848 795,71
IV. Podatki i opłaty	113 987,10	115 098,34	130 000,00	130 000,00	130 000,00	130 000,00	130 000,00	130 000,00	130 000,00	130 000,00
V. Wynagrodzenia	5 812 175,41	1 513 949,32	6 200 000,00	6 643 600,00	6 643 600,00	9 001 271,24	9 001 271,24	9 001 271,24	9 001 271,24	9 001 271,24
VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	1 261 664,00	243 233,68	1 300 000,00	1 423 600,00	1 423 600,00	1 423 600,00	1 423 600,00	1 423 600,00	1 423 600,00	1 423 600,00
VII. Pozostałe koszty rodzajowe	188 286,90	92 941,32	110 000,00	110 000,00	110 000,00	110 947,00	110 947,00	110 947,00	110 947,00	110 947,00
C. Wynik na sprzedaży	-3 288 800,08	-1 001 356,23	-4 071 210,00	-4 034 269,00	-4 065 430,00	-3 647 210,09	-3 221 696,22	-2 722 418,75	-2 191 678,07	-1 977 805,21

D. Pozostałe przychody operacyjne	772 008,41	176 558,02	736 000,00	731 400,00	731 400,00	2 516 211,00	2 516 211,00	2 516 211,00	2 516 211,00	2 516 211,00
Zysk ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	0,00	0,00	68 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dotacje	701 456,14	163 445,04	665 000,00	728 400,00	728 400,00	2 512 211,00	2 512 211,00	2 512 211,00	2 512 211,00	2 512 211,00
Inne przychody operacyjne	70 552,27	13 112,98	3 000,00	3 000,00	3 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00
E. Pozostałe koszty operacyjne	176 632,51	8 745,65	78 000,00	35 000,00	35 000,00	40 000,00	40 000,00	40 000,00	35 000,00	35 000,00
Strata ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	54 337,10	0,00	43 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inne koszty operacyjne	122 295,41	8 745,65	35 000,00	35 000,00	35 000,00	40 000,00	40 000,00	40 000,00	35 000,00	35 000,00
F. Wynik na działalności operacyjnej	-2 693 424,18	-833 543,86	-3 413 210,00	-3 337 869,00	-3 369 030,00	-1 170 999,09	-745 485,22	-241 207,75	289 532,93	503 405,79
G. Przychody finansowe	8 079,06	141,76	8 000,00	8 000,00	8 000,00	8 000,00	8 000,00	9 000,00	10 000,00	20 000,00
H. Koszty finansowe	151 901,98	17 697,65	106 000,00	85 000,00	85 000,00	70 000,00	70 000,00	65 000,00	65 000,00	65 000,00
I. Wynik brutto na działalności gospodarczej	-2 837 247,10	-851 099,75	-3 511 210,00	-3 414 869,00	-3 446 030,00	-1 232 999,09	-807 485,22	-297 207,75	234 532,93	458 405,79
L. Wynik brutto	-2 837 247,10	-851 099,75	-3 511 210,00	-3 414 869,00	-3 446 030,00	-1 232 999,09	-807 485,22	-297 207,75	234 532,93	458 405,79
M. Obowiązkowe obciążenie wyniku finansowego										
N. Wynik netto	-2 837 247,10	-851 099,75	-3 511 210,00	-3 414 869,00	-3 446 030,00	-1 232 999,09	-807 485,22	-297 207,75	234 532,93	458 405,79

Tabela L.III. Bilans

AKTYWA		31.12.2015	31.03.2016	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023
A.	Aktywa trwałe	7 925 521	8 200 028	7 378 904	12 958 476	22 767 192	26 750 070	24 503 612	22 287 154	20 070 697	17 921 712
I.	Wartości niematerialne i prawne	843 935	790 851	631 600	496 259	496 259	795 000	795 000	795 000	795 000	745 000
1.	Koszty zakończonych prac rozwojowych										
2.	Wartość firmy										
3.	Inne wartości niematerialne i prawne	843 935	790 851	631 600	496 259	496 259	795 000	795 000	795 000	795 000	745 000
4.	Zaliczki na wartości niematerialne i prawne										
II.	Rzeczowe aktywa trwałe	7 081 586	7 409 177	6 747 304	12 462 217	22 270 933	25 955 070	23 708 612	21 492 154	19 275 697	17 176 712
1.	Środki trwałe	6 939 684	6 812 528	6 401 347	6 787 355	22 106 071	25 870 070	23 653 612	21 437 154	19 220 697	17 076 712
a)	grunty (w tym prawo użytkowania wieczystego gruntu)	632 773	632 773	632 773	632 773	632 773	632 773	632 773	632 773	632 773	632 773
b)	budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej	3 992 989	3 949 529	3 811 436	4 064 955	19 654 955	17 871 955	16 088 955	14 305 955	12 522 955	10 739 955
c)	urządzenia techniczne i maszyny	700 716	672 352	587 259	501 817	451 817	651 816	538 358	424 900	311 443	270 458
d)	środki transportu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
e)	inne środki trwałe	1 613 205	1 557 874	1 369 879	1 587 810	1 366 526	6 713 526	6 393 526	6 073 526	5 753 526	5 433 526
2.	Środki trwałe w budowie	141 902	596 648	345 957	5 674 862	164 862	85 000	55 000	55 000	55 000	100 000
3.	Zaliczki na środki trwałe w budowie										
III.	Należności długoterminowe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.	Od jednostek powiązanych										
2.	Od pozostałych jednostek										
IV.	Inwestycje długoterminowe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.	Nieruchomości										
2.	Wartości niematerialne i prawne	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.	Długoterminowe aktywa finansowe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a)	w jednostkach powiązanych										
b)	w pozostałych jednostkach	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.	Inne inwestycje długoterminowe										
V.	Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.	Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego										
2.	Inne rozliczenia międzyokresowe										
B.	Aktywa obrotowe	1 554 001	1 398 282	1 448 298	1 181 333	1 736 572	2 508 480	1 781 333	1 933 585	2 390 000	2 571 000

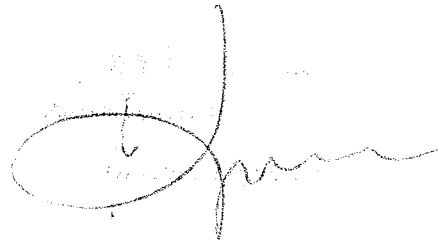
I.	Zapasy	306 584	339 245	248 701	206 991	206 991	350 000	206 991	250 000	240 000	275 000
1.	Materiały	306 584	339 245	248 701	206 991	206 991	350 000	206 991	250 000	240 000	275 000
2.	Półprodukty i produkty w toku										
3.	Produkty gotowe										
4.	Towary										
5.	Zaliczki na dostawy										
II.	Należności krótkoterminowe	1 115 553	823 438	1 044 462	889 117	1 444 356	1 950 000	1 389 117	1 413 585	1 770 000	1 915 000
1.	Należności od jednostek powiązanych	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a)	z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-	do 12 miesięcy										
-	powyżej 12 miesięcy										
b)	inne										
2.	Należności od pozostałych jednostek	1 115 553	823 438	1 044 462	889 117	1 444 356	1 950 000	1 389 117	1 413 585	1 770 000	1 915 000
a)	z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:	951 286	657 984	895 592	733 585	1 233 585	1 700 000	1 233 585	1 233 585	1 600 000	1 732 000
-	do 12 miesięcy	951 286	657 984	895 592	733 585	1 233 585	1 700 000	1 233 585	1 233 585	1 600 000	1 732 000
-	powyżej 12 miesięcy										
b)	z tytułu podatków, dotacji, cel, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych świadczeń										
c)	inne	164 267	165 454	148 870	155 532	210 771	250 000	155 532	180 000	170 000	183 000
d)	dochodzone na drodze sądowej										
III.	Inwestycje krótkoterminowe	40 432	50 628	55 000	13 480	13 480	103 480	113 480	150 000	250 000	276 000
1.	Krótkoterminowe aktywa finansowe	40 432	50 628	55 000	13 480	13 480	103 480	113 480	150 000	250 000	276 000
a)	w jednostkach powiązanych	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
b)	w pozostałych jednostkach	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
c)	środki pieniężne i inne aktywa pieniężne	40 432	50 628	55 000	13 480	13 480	103 480	113 480	150 000	250 000	276 000
-	środki pieniężne w kasie i na rachunkach	40 432	50 628	55 000	13 480	13 480	103 480	113 480	150 000	250 000	276 000
-	inne środki pieniężne										
-	inne aktywa pieniężne										
2.	Inne inwestycje krótkoterminowe										
IV.	Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	91 432	184 972	100 135	71 745	71 745	105 000	71 745	120 000	130 000	105 000
	Suma bilansowa	9 479 522	9 598 310	8 827 202	14 139 809	24 503 764	29 258 550	26 284 946	24 220 739	22 460 697	20 492 712

PASYWA		31.12.2015	31.03.2016	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023
A.	Kapitał (fundusz) własny	-3 350 993	-4 202 093	-4 742 881	-5 406 541	-6 264 492	-4 871 461	-5 678 946	-5 976 154	-5 741 621	-5 283 215
I.	Kapitał (fundusz) podstawowy	6 134 491	6 134 491	8 253 814	11 005 023	13 593 102	16 219 132	16 219 132	16 219 132	16 219 132	16 219 132
II.	Należne wpłaty na kapitał podstawowy (wielkość ujemna)										
III.	Udziały (akcje) własne (wielkość ujemna)										
IV.	Kapitał (fundusz) zapasowy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
V.	Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny										
VI.	Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe										
VII.	Zysk (strata) z lat ubiegłych	-6 648 238	-9 485 485	-9 485 485	-12 996 695	-16 411 564	-19 857 594	-21 090 593	-21 898 078	-22 195 286	-21 960 753
VIII.	Zysk (strata) netto	-2 837 247	-851 100	-3 511 210	-3 414 869	-3 446 030	-1 232 999	-807 485	-297 208	234 533	458 406
IX.	Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego										
B.	Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	12 830 515	13 800 403	13 570 084	19 546 350	30 768 256	34 130 011	31 963 892	30 196 894	28 202 318	25 775 927
I.	Rezerwy na zobowiązania	1 076 007	1 076 007	1 076 007	1 076 490	1 176 490	1 600 000	1 570 000	1 570 000	1 570 000	1 910 000
1.	Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego										
2.	Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne	1 076 007	1 076 007	1 076 007	1 076 007	1 176 007	1 600 000	1 570 000	1 570 000	1 570 000	1 910 000
-	długoterminowa	912 263	912 263	912 263	912 263	1 012 263	1 420 000	1 320 000	1 320 000	1 320 000	1 520 000
-	krótkoterminowa	163 744	163 744	163 744	163 744	163 744	180 000	250 000	250 000	250 000	390 000
3.	Pozostałe rezerwy	0	0	0	483	483	0	0	0	0	0
-	długoterminowe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-	krótkoterminowe	0	0	0	483	483	0	0	0	0	0
II.	Zobowiązania długoterminowe	1 975 489	3 805 263	3 221 000	3 221 000	4 011 000	3 051 000	2 881 000	2 541 000	2 201 000	1 861 000
1.	Wobec jednostek powiązanych										
2.	Wobec pozostałych jednostek	1 975 489	3 805 263	3 221 000	3 221 000	4 011 000	3 051 000	2 881 000	2 541 000	2 201 000	1 861 000
a)	kredyty i pożyczki	1 975 489	3 805 263	3 221 000	3 221 000	4 011 000	3 051 000	2 881 000	2 541 000	2 201 000	1 861 000
b)	z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych										
c)	inne zobowiązania finansowe										
d)	inne	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
III.	Zobowiązania krótkoterminowe	5 271 598	4 574 307	4 346 437	4 625 797	5 007 702	5 360 000	4 972 014	5 165 830	4 871 254	5 596 764
1.	Wobec jednostek powiązanych	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

a)	z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-	do 12 miesięcy																		
-	powyżej 12 miesięcy																		
b)	inne																		
2.	Wobec pozostałych jednostek	4 215 141	3 673 730	3 181 674	3 604 579	3 977 702	4 350 000	3 942 014	4 150 830	4 150 830	3 841 254	4 396 764							
a)	kredyty i pożyczki	419 286	251 202	109 347	400 000	400 000	350 000	400 000	348 461	400 000	400 000	400 000							
b)	z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych																		
c)	inne zobowiązania finansowe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0							
d)	z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	2 355 375	1 866 659	1 712 066	1 759 645	1 932 333	2 200 000	1 759 645	2 100 000	2 100 000	1 759 645	1 959 645							
-	do 12 miesięcy	2 355 375	1 866 659	1 712 066	1 759 645	1 932 333	2 200 000	1 759 645	2 100 000	2 100 000	1 759 645	1 959 645							
-	powyżej 12 miesięcy																		
e)	zaliczki otrzymane na dostawy																		
f)	zobowiązania wekslowe																		
g)	z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń i innych świadczeń	769 120	858 416	750 000	667 119	727 119	730 000	667 119	667 119	667 119	667 119	777 119							
h)	z tytułu wynagrodzeń	591 992	594 618	540 000	615 251	665 251	720 000	715 251	615 251	615 251	615 251	750 000							
i)	inne	79 368	102 835	70 261	162 565	253 000	350 000	400 000	420 000	420 000	399 240	510 000							
3.	Fundusze specjalne	1 056 457	900 577	1 164 763	1 021 218	1 030 000	1 010 000	1 030 000	1 015 000	1 015 000	1 030 000	1 200 000							
IV.	Rozliczenia międzyokresowe	4 507 421	4 344 825	4 926 640	10 623 064	20 573 064	24 119 011	22 540 878	20 920 064	20 920 064	19 560 064	16 408 164							
1.	Ujemna wartość firmy																		
2.	Inne rozliczenia międzyokresowe	4 507 421	4 344 825	4 926 640	10 623 064	20 573 064	24 119 011	22 540 878	20 920 064	20 920 064	19 560 064	16 408 164							
-	długoterminowe	4 507 421	4 344 825	4 926 640	10 623 064	20 573 064	24 119 011	22 540 878	20 920 064	20 920 064	19 560 064	16 408 164							
-	krótkoterminowe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0							
	Suma bilansowa	9 479 522	9 598 310	8 827 202	14 139 809	24 503 764	29 258 550	26 284 946	24 220 739	24 220 739	22 460 697	20 492 712							

BIBLIOGRAFIA

1. Główny Urząd Statystyczny (<http://www.stat.gov.pl>)
2. Portal miasta i gminy (<http://www.lapy.pl>)
3. Narodowy Fundusz Zdrowia Centrala w Warszawie Departament Analiz i Strategii, Prognoza korzystania ze świadczeń szpitalnych finansowanych przez Narodowy Fundusz Zdrowia w kontekście zmian demograficznych w Polsce, Warszawa czerwiec 2016, s.5
4. Jerzy Z. Holzer „Demografia” PWE 2003

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'J. Holzer', is centered on the page. The signature is fluid and cursive, with a large initial 'J'.

SPIS TABEL

Tabela I. Liczba bezrobotnych zarejestrowanych w powiecie białostockim w 2015 r.	3
Tabela II. Stopa bezrobocia rejestrowanego w powiecie białostockim w latach 2010-2015.....	4
Tabela III. Bezrobotni zarejestrowani w powiecie białostockim wg grup wieku	4
Tabela IV. Prognoza demograficzna dla województwa podlaskiego oraz powiatu białostockiego wg GUS.....	6
Tabela V. Prognoza liczby ludności Polski 2016-2023.....	6
Tabela VI. Jednostki świadczące usługi medyczne.....	8
Tabela VII. Gęstość zaludnienia 2015 r.	9
Tabela VIII. Umowy o pracę.....	15
Tabela IX. Umowy cywilno-prawne	16
Tabela X. % zatrudnienia grup zawodowych wg rodzaju zawartej umowy	16
Tabela XI. Wiek emerytalny	17
Tabela XII. Struktura zatrudnienia w komórkach organizacyjnych.....	19
Tabela XIII. Wskaźnik wykorzystania łóżek na oddziale chirurgicznym I kw. 2016 r.	25
Tabela XIV. Wskaźnik wykorzystania łóżek na oddziale chirurgicznym w latach 2013-2015	25
Tabela XV. Wskaźnik zabiegów na oddziale chirurgicznym I kw. 2016 r.	26
Tabela XVI. Wskaźnik zabiegów na oddziale chirurgicznym w latach 2013-2015	26
Tabela XVII. Wskaźnik wykorzystania łóżek na oddziale wewnętrznym I kw. 2016 r.	26
Tabela XVIII. Wskaźnik wykorzystania łóżek na oddziale wewnętrznym w latach 2013-2015	26
Tabela XIX. Wskaźnik wykorzystania łóżek na oddziale dziecięcym z izbą przyjęć I kw. 2016 r.....	27
Tabela XX. Wskaźnik wykorzystania łóżek na oddziale dziecięcym z izbą przyjęć w latach 2013-2015.....	27
Tabela XXI. Zestawienie wyników finansowych poszczególnych komórek organizacyjnych szpitala za I kw. 2016r.....	28
Tabela XXII. Zestawienie wyników finansowych poszczególnych oddziałów szpitalnych za I kw. 2016r.....	29
Tabela XXIII. Informacja przychodowo-kosztowa poszczególnych oddziałów szpitalnych za I kwartał 2016 r.	30

Tabela XXIV. Udział procentowy poszczególnych składników kosztów w przychodach za I kwartał 2016 r.	31
Tabela XXV. Analiza bilansu w poszczególnych latach.....	34
Tabela XXVI. Analiza rachunku zysku i strat w poszczególnych latach.....	36
Tabela XXVII. Struktura przychodów i kosztów w poszczególnych latach.....	37
Tabela XXVIII. Wskaźnik płynności bieżącej.....	38
Tabela XXIX. Wskaźnik szybki.....	39
Tabela XXX. Wskaźnik zyskowności netto.....	39
Tabela XXXI. Wskaźnik rentowności ROS.....	39
Tabela XXXII. Wskaźnik rentowności ROA.....	40
Tabela XXXIII. Wskaźnik wypłacalności.....	40
Tabela XXXIV. Wskaźnik zadłużenia.....	40
Tabela XXXV. Lokalizacja oddziałów szpitalnych.....	46
Tabela XXXVI. Lokalizacja poradni przyszpitalnych.....	47
Tabela XXXVII. Lokalizacja innych komórek organizacyjnych.....	48
Tabela XXXVIII. Restrukturyzacja zatrudnienia.....	49
Tabela XXXIX. Źródła finansowania inwestycji.....	57
Tabela XL. Prognozowane przychody i koszty związane z planowaną inwestycją i uruchomieniem nowych komórek organizacyjnych w 2019r.	58
Tabela XLI. Prognozowane przychody i koszty związane z planowaną inwestycją i uruchomieniem nowych komórek organizacyjnych w 2020r.	59
Tabela XLII. Prognozowane przychody i koszty związane z planowaną inwestycją i uruchomieniem nowych komórek organizacyjnych w 2021r.	60
Tabela XLIII. Prognozowane przychody i koszty związane z planowaną inwestycją i uruchomieniem nowych komórek organizacyjnych w 2022r.	61
Tabela XLIV. Prognozowane przychody i koszty związane z planowaną inwestycją i uruchomieniem nowych komórek organizacyjnych w 2023r.	62
Tabela XLV. Prognozowane przychody z tytułu utworzenia nowych zakresów świadczeń w 2019 r.....	63
Tabela XLVI. Prognozowane przychody z tytułu utworzenia nowych zakresów świadczeń w 2020r.....	64
Tabela XLVII. Prognozowane przychody z tytułu utworzenia nowych zakresów świadczeń w 2021r.....	64

Tabela XLVIII. Prognozowane przychody z tytułu utworzenia nowych zakresów świadczeń w 2022 r.....	65
Tabela XLIX. Prognozowane przychody z tytułu utworzenia nowych zakresów świadczeń w 2023 r.....	65
Tabela L. Restrukturyzacja zatrudnienia - harmonogram	66
Tabela LI. Restrukturyzacja lokalowa oraz sprzętowa - harmonogram.....	67
Tabela LII. Prognoza rachunku zysków i strat.....	70
Tabela LIII. Bilans.....	72

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Mapa gminy Łapy.....	2
Rysunek 2. Bezrobotni zarejestrowani w Łapach wg płci (%)	4
Rysunek 3. Prognoza liczby ludności powiatu białostockiego 2016-2023	7
Rysunek 4. Przeciętne dalsze trwanie życia w województwie podlaskim w latach 2010-2015	7
Rysunek 5. Projekt rozbudowy.....	45

SPIS ZAŁĄCZNIKÓW

Załącznik 1	81
-------------------	----

ZAŁĄCZNIK

Zakres świadczeń (stan obecny i po zakończeniu inwestycji)

ODDZIAŁY SZPITALNE

lp.	nazwa oddziału	zakres świadczeń (stan obecny)	liczba łóżek stan obecny	zakres świadczeń (po zakończeniu inwestycji)	liczba łóżek planowana	zmiana
1.	Oddział Chirurgiczny	<ul style="list-style-type: none"> chirurgia ogólna – hospitalizacja 	40	<ul style="list-style-type: none"> chirurgia ogólna – hospitalizacja ortopedia i trauma. narządu ruchu – hospitalizacja ginekologia onkologiczna – hospitalizacja (zabiegowa) chirurgia ogólna – jednego dnia 	28	- 10
2.	Oddział Wewnętrzny	<ul style="list-style-type: none"> choroby wewnętrzne - hospitalizacja 	47	<ul style="list-style-type: none"> choroby wewnętrzne – hospitalizacja geriatria - hospitalizacja 	30 10	- 17 +10
3.	Oddział Rehabilitacji Kardiologicznej			<ul style="list-style-type: none"> rehabilitacja kardiologiczna w warunkach stacjonarnych 	24	+24
4.	Oddział Dziecięcy z Izłą Przyjęć Zakład	<ul style="list-style-type: none"> pediatria - hospitalizacja 	15	<ul style="list-style-type: none"> pediatria - hospitalizacja 	7	- 8
5.	Pielęgnacyjno-Opiekuńczy	<ul style="list-style-type: none"> świadczenia w ZPO 	42	<ul style="list-style-type: none"> świadczenia w ZPO 	42	bz
6.	Oddział Anestezjologii			<ul style="list-style-type: none"> anestezjologia i intensywna opieka medyczna 	4	+ 3
7.	Blok operacyjny	<ul style="list-style-type: none"> sale operacyjne – 2 intensywna opieka medyczna 	1	<ul style="list-style-type: none"> sale operacyjne – 2 stanowiska nadzoru poznieczuleniowego – 3 /modernizacja bloku/ 		
8.	Stacja dializ		10		10	bz
RAZEM			155		157	+2

PORADNIE PRZYSZPITALNE

lp.	nazwa poradni	zakres świadczeń (stan obecny)	zakres świadczeń (po zakończeniu inwestycji)
1.	chirurgiczna	<ul style="list-style-type: none"> chirurgia ogólna chirurgia ogólna - zakres skojarzony 	<ul style="list-style-type: none"> chirurgia ogólna chirurgia ogólna - zakres skojarzony
2.	laryngologiczna	<ul style="list-style-type: none"> otolaryngologia otolaryngologia - zakres skojarzony 	<ul style="list-style-type: none"> otolaryngologia otolaryngologia-zakres skojarzony
3.	neurologiczna	<ul style="list-style-type: none"> neurologia neurologia-świadczenia pierwszorazowe 	<ul style="list-style-type: none"> neurologia neurologia - świadczenia pierwszorazowe
4.	nefrologiczna	<ul style="list-style-type: none"> nefrologia nefrologia - świadczenia pierwszorazowe kwalfikacja do przeszczepu i monitorowanie zakwalifikowanych-zakres skojarzony do zakresu nefrologii 	<ul style="list-style-type: none"> nefrologia nefrologia - świadczenia pierwszorazowe kwalfikacja do przeszczepu i monitorowanie zakwalifikowanych-zakres skojarzony do zakresu nefrologii
5.	dermatologiczna	<ul style="list-style-type: none"> dermatologia i wenerologia dermatologia i wenerologia - świadczenia pierwszorazowe 	<ul style="list-style-type: none"> dermatologia i wenerologia dermatologia i wenerologia - świadczenia pierwszorazowe
6.	ginekologiczno-położnicza	<ul style="list-style-type: none"> położnictwo i ginekologia położnictwo i ginekologia – zakres skojarzony pobranie materiału z szyjki macicy do przesiewowego badania cytologicznego - zakres skojarzony 	<ul style="list-style-type: none"> położnictwo i ginekologia położnictwo i ginekologia – zakres skojarzony pobranie materiału z szyjki macicy do przesiewowego badania cytologicznego - zakres skojarzony
7.	urazowo-ortopedyczna	brak	<ul style="list-style-type: none"> ortopedia i traumatologia narządu ruchu ortopedia i traumatologia narządu ruchu - zakres skojarzony
8.	kardiologiczna	brak	<ul style="list-style-type: none"> kardiologia kardiologia – świadczenia pierwszorazowe
9.	onkologiczna	<ul style="list-style-type: none"> onkologia onkologia – świadczenia pierwszorazowe 	<ul style="list-style-type: none"> onkologia onkologia – świadczenia pierwszorazowe
10.	chirurgii onkologicznej	brak	<ul style="list-style-type: none"> chirurgia onkologiczna chirurgia onkologiczna – zakres skojarzony
11.	geriatryczna	brak	<ul style="list-style-type: none"> geriatria geriatria – świadczenia pierwszorazowe
12.	rehabilitacja lecznicza	<ul style="list-style-type: none"> lekarska ambulatoryjna opieka rehabilitacyjna (lokalizacja Łapy ul. Piaskowa 9) 	<ul style="list-style-type: none"> lekarska ambulatoryjna opieka rehabilitacyjna (lokalizacja Łapy ul. Janusza Korczaka 23)

INNE KOMÓRKI ORGANIZACYJNE

lp.	nazwa komórki organizacyjnej	zakres świadczeń (stan obecny)	zakres świadczeń (po zakończeniu inwestycji)
1.	Pracownia endoskopii	badanie endoskopowe przewodu pokarmowego <ul style="list-style-type: none"> • gastroscopia • kolonoskopia 	badanie endoskopowe przewodu pokarmowego <ul style="list-style-type: none"> • gastroscopia • kolonoskopia w znieczuleniu /modernizacja pracowni/
2.	Pracownia badań nieinwazyjnych serca	badania	bz
3.	Pracownia rtg	badania	• plus pracownia tomografii komputerowej
4.	Pracownia usg	badania	bz
5.	Dział diagnostyki laboratoryjnej	badania	bz
6	Dział fizjoterapii	• fizjoterapia ambulatoryjna (lokalizacja Łapy ul. Piaskowa 9)	• fizjoterapia ambulatoryjna (lokalizacja ul. Janusza Korczaka 23 Główny Budynek Szpitala)
7.	Centralna sterylizatornia		sterylizacja
8.	Izba przyjęć	• Izba przyjęć	• SOR

PRZEWODNICZĄCY RADY

 Zdzisław Złukowski

