

**UCHWAŁA NR LXVIII/350/2023  
RADY POWIATU W ŚRÓDZIE ŚLĄSKIEJ**

z dnia 30 listopada 2023 r.

**w sprawie zatwierdzenia programu naprawczego Średzkiego Centrum Zdrowia Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Środzie Śląskiej**

Na podstawie art. 12 pkt 11 ustawy z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz.U. z 2022 r. poz. 1526 ze zm.) oraz art. 59 ust. 4 ustawy z 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz.U. z 2023 r. poz. 991 ze zm.) Rada Powiatu w Środzie Śląskiej uchwala, co następuje:

§ 1. Zatwierdza program naprawczy Średzkiego Centrum Zdrowia Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Środzie Śląskiej sporządzony przez Dyrektora Średzkiego Centrum Zdrowia Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Środzie Śląskiej stanowiący załącznik do niniejszej uchwały.

§ 2. Wykonanie uchwały powierza się Zarządowi Powiatu w Środzie Śląskiej.

§ 3. Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

**WICEPRZEWODNICZĄCY RADY**

  
**Daniel Uszyński**

Załącznik do uchwały Nr LXVIII/350/2023  
Rady Powiatu w Środzie Śląskiej z dnia 30.11.2023 r.

STAROSTWO POWIATOWE  
W ŚRODZIE ŚLĄSKIEJ  
WPLYNĘŁO  
(2) 2023 - 11 - 21  
Nr 30026/20  
Zat.  
podpis

**PROGRAM NAPRAWCZY**  
**ŚREDZKIEGO CENTRUM ZDROWIA SAMODZIELENGO PUBLICZNEGO ZAKŁADU OPIEKI ZDROWOTNEJ**  
**W ŚRODZIE ŚLĄSKIEJ**

Podstawa prawna: art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej.  
(tekst jednolity Dz.U. z 2022 r., poz. 633)



## **I. WSTĘP**

Przedmiotem niniejszego dokumentu jest opracowanie programu naprawczego w związku z art. 59, ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (t.j. Dz. U. 2011 Nr 112 poz. 654, Dz. U. z 2022 r. poz. 633, 655, 974). Celem przedmiotowego programu naprawczego jest analiza sytuacji Średzkiego Centrum Zdrowia Samodzielnego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Środzie Śląskiej, wskazanie podstawowych elementów determinujących jego obecne i przyszłe działania, a także zaproponowanie niezbędnych do wprowadzenia zmian. Dokument został sporządzony również w celu przeanalizowania i wskazania elementów niezbędnych do zmian, tak aby przywrócić zdolność do stabilnego długookresowego działania i rozwoju. Planowane działania będą miały na celu zapewnienie zdolności do uzyskiwania zysku netto w długim okresie, czyli zdolność do realizowania bieżącej działalności oraz niezbędnych inwestycji.

## **II. DANE ORGANIZACYJNE**

### **1. Nazwa, siedziba i adres organizacji**

Średzkie Centrum Zdrowia Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Środzie Śląskiej, ul. Kolejowa 16a, 55-300 Środa Śląska

### **2. Sąd prowadzący rejestr, data wpisu, numer w ewidencji oraz REGON,**

- Sąd Rejonowy dla Wrocławia Fabrycznej we Wrocławiu, IX Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego.
- Podmiot leczniczy został wpisany w rejestrze stowarzyszeń, innych organizacji społecznych i zawodowych, fundacji oraz samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej w dniu 21.10.2021 pod numerem KRS 0000923811
- REGON 520248105, NIP 9131631912
- Wpisany do Rejestru Podmiotów Wykonujących Działalność Leczniczą w dniu 21.01.2022 pod numerem 000000248591

### **3. Osoby reprezentujące**

Do dnia 31.05.2023r Dyrektor Joanna Waluchowska – zatrudniona przez Zarząd Powiatu w Środzie Śląskiej z dniem 01 września 2021 na okres 6 lat zgodnie z uchwałą nr 222/2021 z dnia 24 sierpnia 2021 podjętą na podstawie art. 32 ust 2 pkt 5 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz.U. z 2020r poz. 920 ze zm.) oraz art. 49 ust 4 i 6 ustawy z dnia 14 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz.U. z 2021 r. poz. 711 tj.). Od 01.06.2023 PO Dyrektora Średzkiego Centrum Zdrowia SPZOZ jest Ewa Olkowska.

#### **4. Cele statutowe**

Zadaniem Średzkiego Centrum Zdrowia Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Środzie Śląskiej jest realizacja świadczeń zdrowotnych w zakresie ambulatoryjnej opieki specjalistycznej, leczenia stacjonarnego i całodobowego w zakresie opieki długoterminowej i hospitalizacji. Do zadań w szczególności należy:

1. Udzielenie świadczeń zdrowotnych w rodzaju podstawowa opieka zdrowotna w zakresie:
  - a) Nocna i świąteczna opieka zdrowotna
2. Udzielenie ambulatoryjnych świadczeń zdrowotnych w zakresie:
  - a) Chirurgii ogólnej,
  - b) Ortopedii i traumatologii narządu ruchu,
  - c) Onkologii klinicznej,
  - d) Kardiologii,
  - e) Okulistyki,
  - f) Otolaryngologii,
  - g) Neurologii,
  - h) Diabetologii,
  - i) Medycyny paliatywnej,
  - j) Medycyny pracy,
  - k) Punkt szczepień.
3. Udzielenie świadczeń zdrowotnych w zakresach:
  - a) opieki paliatywnej i hospicyjnej,
  - b) świadczeń pielęgnacyjnych i opiekuńczych,
  - c) pielęgnacji, opieki i rehabilitacji pacjentów niewymagających hospitalizacji
  - d) świadczeń zdrowotnych na zlecenie innych podmiotów leczniczych, podmiotów gospodarczych, instytucji, organizacji społecznych i gospodarczych osób fizycznych i prawnych oraz pracodawców.
4. Udzielenie świadczeń zdrowotnych w zakresach:
  - a) diagnostyki,
  - b) profilaktyki i promocji zdrowia,
  - c) szczepień ochronnych.

#### **5. Okres trwania działalności podmiotu**

Czas trwania działalności Średzkiego Centrum Zdrowia Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej nie jest ograniczony.

### III. ANALIZA SYTUACJI EKONOMICZNO - FINANSOWEJ ŚREDZKIEGO CENTRUM ZDROWIA SAMODZIELNEGO PUBLICZNEGO ZAKŁADU OPIEKI ZDROWOTNEJ W ŚRODZIE ŚLĄSKIEJ

#### 3.1. Charakterystyka działalności

##### 3.1.1. Zakres świadczonych usług medycznych

Średzkie Centrum Zdrowia Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Środzie Śląskiej w roku 2023 świadczy usługi w ramach kontraktu z NFZ w zakresie Ambulatoryjnej Opieki Specjalistycznej na podstawie zawartej umowy 02/1/3101121/01/2023/1 na kwotę 1 607 055,37 PLN. Zakres Ambulatoryjnej Opieki Specjalistycznej obejmuje:

1. Chirurgia ogólna,
2. Chirurgia ogólna - świadczenia zabiegowe,
3. Chirurgia ogólna - diagnostyka onkologiczna,
4. Ortopedia,
5. Ortopedia - świadczenia zabiegowe,
6. Ortopedia - wskazania nagłe,
7. Ortopedia - diagnostyka onkologiczna,
8. Ortopedia - świadczenia pierwszorazowe.
9. Onkologia,
10. Onkologia - diagnostyka onkologiczna,
11. Onkologia - świadczenia pierwszorazowe.

| LP | Nazwa rodzaju świadczenia            | Kod produktu kontraktowego | Nazwa produktu kontraktowego   | Kwota kontraktu     |
|----|--------------------------------------|----------------------------|--|---------------------|
| 1  | Ambulatoryjna opieka specjalistyczna | <u>02.1240.001.02</u>      | ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE ONKOLOGII   | 481662,27           |
| 2  | Ambulatoryjna opieka specjalistyczna | <u>02.1240.301.02</u>      | ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE ONKOLOGII-DIAGNOSTYKA ONKOLOGICZNA  | 12108,04            |
| 3  | Ambulatoryjna opieka specjalistyczna | <u>02.1240.401.02</u>      | ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE ONKOLOGII-ŚWIADCZENIA PIERWSZORAZOWE  | 103588,28           |
| 4  | Ambulatoryjna opieka specjalistyczna | <u>02.1500.001.02</u>      | ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE CHIRURGII OGÓLNEJ   | 355725,58           |
| 5  | Ambulatoryjna opieka specjalistyczna | <u>02.1500.101.02</u>      | ŚWIADCZENIA ZABIEGOWE W CHIRURGII OGÓLNEJ-ZAKRES SKOJARZONY Z 02.1500.001.02                       | 163175,91           |
| 6  | Ambulatoryjna opieka specjalistyczna | <u>02.1500.301.02</u>      | ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE CHIRURGII OGÓLNEJ-DIAGNOSTYKA ONKOLOGICZNA                                  | 39,67               |
| 7  | Ambulatoryjna opieka specjalistyczna | <u>02.1580.001.02</u>      | ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE ORTOPEDII I TRAUMATOLOGII NARZĄDU RUCHU                                     | 188566,66           |
| 8  | Ambulatoryjna opieka specjalistyczna | <u>02.1580.101.02</u>      | ŚWIADCZENIA ZABIEGOWE W ORTOPEDII I TRAUMATOLOGII NARZĄDU RUCHU-ZAKRES SKOJARZONY Z 02.1580.001.02 | 64271,29            |
| 9  | Ambulatoryjna opieka specjalistyczna | <u>02.1580.201.02</u>      | ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE ORTOPEDII I TRAUMATOLOGII NARZĄDU RUCHU - ZE WSKAZAŃ NAGŁYCH                | 54716,01            |
| 10 | Ambulatoryjna opieka specjalistyczna | <u>02.1580.301.02</u>      | ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE ORTOPEDII I TRAUMATOLOGII NARZĄDU RUCHU - DIAGNOSTYKA ONKOLOGICZNA          | 18078,33            |
| 11 | Ambulatoryjna opieka specjalistyczna | <u>02.1580.401.02</u>      | ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE ORTOPEDII I TRAUMATOLOGII NARZĄDU RUCHU - ŚWIADCZENIA PIERWSZORAZOWE        | 165123,33           |
|    |                                      |                            |  | <b>1 607 055,37</b> |

### 3.2. Struktura przychodów i kosztów

#### 3.2.1. Struktura przychodów za okres od 2022 do 30.09.2023 roku

Na przychody Średzkiego Centrum Zdrowia w Środzie Śląskiej składają się:

1. Przychody ze sprzedaży usług medycznych w ramach AOS, które na dzień 30.09.2023 wynoszą 1 071 712,23 zł,
  - a) na dzień 30.09.2023 r. przychody z NFZ osiągnęte są w ramach usług świadczonych w:
    - \*Poradni onkologicznej w wysokości 425 352,54 zł
    - \*Poradni chirurgii ogólnej w wysokości 342767,90 zł
    - \*Poradni chirurgii urazowo-ortopedycznej w wysokości 303 526,30 zł
2. Przychody ze sprzedaży pozostałych usług medycznych które na dzień 30.09.2023 wynoszą 36 881,00 zł, w ramach których realizowane są odpłatne badania diagnostyczne: USG bioderek, brzucha, tętnic górnych i dolnych, osocze bogato-płytkowe, RTG.  
Dotychczas w ramach pozostałych usług medycznych realizowane były jedynie usługi RTG. W drugiej połowie roku 2023 wprowadzono dodatkowe świadczenia USG bioderek, brzucha, tętnic górnych i dolnych, osocze bogato-płytkowe.  
W ramach pozostałych usług medycznych oferowane są również odpłatne wizyty.
3. Pozostałe przychody operacyjne na dzień 30.09.2023r. wynoszą 213 922,23 zł, na które składają się:
  - a) Dotacje w kwocie 203 922,23 zł
  - b) Inne przychody operacyjne w kwocie 10 000,00 zł
4. Przychody finansowe na dzień 30.09.2023r. wynoszą 390,47 zł.

| <b>SZCZEGÓŁOWY WYKAZ PRZYCHODÓW<br/>ZA OKRES OD 2022 DO 30.09.2023</b>   | <b>PRZYCHODY<br/>NA DZIEŃ<br/>31.12.2022</b> | <b>PRZYCHODY<br/>NA DZIEŃ<br/>30.06.2023</b> | <b>PRZYCHODY NA<br/>DZIEŃ 30.09.2023</b> |
|--|--|--|--|
| <b>A. Przychody netto ze sprzedaży usług medycznych, w tym</b>   | <b>639638,15</b>                             | <b>664 089,26</b>                            | <b>1 108 593,23</b>                      |
| <b>1. Przychody z NFZ</b>  | <b>639638,15</b>                             | <b>652 819,26</b>                            | <b>1 071 712,23</b>                      |
| a) Poradnie specjalistyczne  | 637950,15                                    | 652 753,77                                   | 1071646,74                               |
| * Poradnia onkologiczna  | 211806,19                                    | 247 911,49                                   | 425352,54                                |
| * Poradnia chirurgii ogólnej   | 266069,79                                    | 206 970,76                                   | 342767,90                                |
| * Poradnia chirurgii urazowo-ortopedycznej   | 160074,17                                    | 197 871,52                                   | 303526,30                                |
| b) Pracownie i punkty pobrań   | 1688,00                                      | 65,49  | 65,49                                    |
| <b>2. Przychody z pozostałych usług medycznych</b>   | <b>0,00</b>                                  | <b>11 270,00</b>                             | <b>36881,00</b>                          |
| * odpłatne badania diagnostyczne: USG bioderek, brzucha, tętnic górnych i dolnych, osocze bogato-płytkowe, RTG | 0,00   | 11 270,00                                    | 36881,00                                 |
| * odpłatne wizyty  | 0,00   | 0,00   | 0,00                                     |
| <b>B. Pozostałe przychody operacyjne</b>   | <b>653095,41</b>                             | <b>139 861,52</b>                            | <b>213922,23</b>                         |
| 1. Dotacje   | 653095,41                                    | 139 861,52                                   | 203922,23                                |
| 2. Inne przychody operacyjne   | 0,00   | 0,00   | 10000,00                                 |
| <b>C. Przychody finansowe (odsetki)</b>  | <b>353,30</b>                                | <b>286,51</b>                                | <b>390,47</b>                            |
| <b>OGÓLEM PRZYCHODY</b>  | <b>1293086,86</b>                            | <b>804 237,29</b>                            | <b>1 322 905,93</b>                      |

### 3.2.2. Struktura kosztów za okres od 2022 do 30.09.2023 roku

Dominującą strukturę kosztów Średzkiego Centrum Zdrowia w Środzie Śląskiej na dzień 30.09.2023 stanowią:

1. Koszty Zużycia materiałów i energii na które składają się w głównej mierze:
  - a) zużycie materiałów medycznych (leki, drobne narzędzia, igły, odzież, itp.) w wysokości 114875,07 zł
  - b) zużycie energii (energia elektryczna, gaz, woda i ścieki) w wysokości 76506,86 zł
2. Usługi obce których głównym składnikiem są:
  - a) usługi medyczne:
    - \* usługi diagnostyczne w wysokości 83898,84 zł
    - \* podwykonawstwo medyczne (lekarze, pielęgniarki) w wysokości 873680,68 zł
3. Wynagrodzenia na które składają się:
  - a) wynagrodzenie z tytułu umowy o pracę w wysokości 744242,05 zł
  - b) umowy zlecenia w wysokości 184777,64
4. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia
  - a) Składki ZUS umowy o pracę w wysokości 137577,40 zł
  - b) Składki ZUS umowy zlecenia w wysokości 12718,25 zł.

| <b>SZCZEGÓŁOWE WYSZCZEGÓLNIENIE KOSZTÓW</b>  | <b>KOSZTY NA DZIEŃ 31.12.2022</b> | <b>KOSZTY NA DZIEŃ 30.06.2023</b> | <b>KOSZTY NA DZIEŃ 30.09.2023</b> |
|--|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <b>D. Koszty działalności operacyjnej</b>  | <b>2 466 426,52</b>               | <b>1 787 817,36</b>               | <b>2 704 722,82</b>               |
| <b>1. Amortyzacja</b>  | <b>443019,55</b>                  | <b>144 305,23</b>                 | <b>208365,94</b>                  |
| <b>2. Zużycie materiałów i energii</b>   | <b>108104,61</b>                  | <b>178 729,87</b>                 | <b>212299,26</b>                  |
| a) zużycie materiałów niemedycznych (materiały biurowe, środki czystości, materiały do remontu i konserwacji itp.) | 26809,32                          | 16 427,12                         | 20917,33                          |
| b) zużycie materiałów medycznych (leki, drobne narzędzia, igły, odzież, itp.)                                      | 45985,80                          | 108 200,32                        | 114875,07                         |
| c) zużycie energii (energia elektryczna, gaz, woda i ścieki)   | 35309,49                          | 54 102,43                         | 76506,86                          |
| <b>3. Usługi obce</b>  | <b>839070,56</b>                  | <b>705 407,21</b>                 | <b>1185724,57</b>                 |
| a) usługi niemedyczne (informatyczne, najmu, bankowe, naprawy i konserwacji sprzętu, kadrowe itp.)                 | 348479,66                         | 137 121,74                        | 223 323,45                        |
| b) usługi medyczne:  | 490590,90                         | 568 285,47                        | 962401,12                         |
| * usługi diagnostyczne   | 40728,40                          | 50 074,39                         | 83898,84                          |
| * podwykonawstwo medyczne (lekarze, pielęgniarki)  | 388662,50                         | 516 316,88                        | 873680,68                         |
| * pozostałe usługi medyczne  | 61200,00                          | 1 894,20                          | 4 821,60                          |
| <b>4. Podatki i opłaty</b>   | <b>7041,87</b>                    | <b>5 745,29</b>                   | <b>5771,13</b>                    |
| <b>5. Wynagrodzenia</b>  | <b>926186,77</b>                  | <b>641 907,52</b>                 | <b>929019,69</b>                  |
| a) wynagrodzenie z tytułu umowy o pracę  | 634599,47                         | 526 482,13                        | 744242,05                         |
| b) umowy zlecenia  | 291587,3                          | 115 425,39                        | 184777,64                         |
| <b>6. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia</b>   | <b>135640,43</b>                  | <b>105 572,97</b>                 | <b>154268,46</b>                  |
| a) Składki ZUS umowy o pracę   | 121326,42                         | 94 808,15                         | 137577,40                         |
| b) Składki ZUS umowy zlecenia  | 9110,27                           | 8 235,96                          | 12718,25                          |
| c) Koszty BHP  | 5203,74                           | 2 528,86                          | 3972,81                           |
| <b>7. Pozostałe koszty rodzajowe</b>   | <b>7362,73</b>                    | <b>6 149,27</b>                   | <b>9273,77</b>                    |
| <b>E. Pozostałe koszty operacyjne</b>  | <b>0,00</b>                       | <b>0,02</b>                       | <b>0,02</b>                       |
| <b>F. Koszty finansowe</b>   | <b>0,00</b>                       | <b>0,00</b>                       | <b>0,00</b>                       |
| <b>OGÓŁEM KOSZTY</b>   | <b>2 466 426,52</b>               | <b>1 787 817,38</b>               | <b>2 704 722,84</b>               |

### 3.3 Wielkość i struktura zatrudnienia

#### 3.3.1 Zatrudnienie na podstawie umowy o pracę

| LP | Wyszczególnienie                  | Zatrudnienie 06.2023 | Zatrudnienie 09.2023 |
|----|-----------------------------------|----------------------|----------------------|
| 1  | Lekarze                           |                      |                      |
| 2  | Lekarze rezydenci                 |                      |                      |
| 3  | Pielęgniarka                      | 2                    | 2                    |
| 4  | Technicy RTG                      |                      |                      |
| 5  | Koordinator Rejestracji           | 1                    | 1                    |
| 6  | Rejestratorka/Sekretarka medyczna | 2                    | 2                    |
| 7  | Salowe                            |                      |                      |
| 8  | Sprzątaczk                        | 2                    | 2                    |
| 9  | Pracownik techniczny              |                      | 1                    |
| 10 | Zarząd i administracja            | 3                    | 2                    |
| 11 | Inne.....                         |                      |                      |

#### 3.3.2 Zatrudnienie na podstawie umowy cywilnoprawnej

| LP | Wyszczególnienie                  | Zatrudnienie 06.2023 | Zatrudnienie 09.2023 |
|----|-----------------------------------|----------------------|----------------------|
| 1  | Lekarze                           |                      |                      |
| 2  | Lekarze rezydenci                 |                      |                      |
| 3  | Pielęgniarka                      | 3                    | 3                    |
| 4  | Pielęgniarka Koordynująca         | 1                    | 1                    |
| 5  | Technicy RTG                      | 4                    | 4                    |
| 6  | Koordinator Rejestracji           |                      |                      |
| 7  | Rejestratorka/Sekretarka medyczna |                      |                      |
| 8  | Salowe                            |                      |                      |
| 9  | Sprzątaczk                        |                      |                      |
| 10 | Pracownik techniczny              | 1                    | 1                    |
| 11 | Zarząd i administracja            | 1                    | 1                    |
| 12 | Inne.....                         | 1                    |                      |

#### 3.3.3 Zatrudnienie na podstawie kontraktu - lekarze

| LP | Wyszczególnienie      | Zatrudnienie 09.2023 |
|----|-----------------------|----------------------|
| 1  | Poradnia chirurgiczna | 7                    |
| 2  | Poradnia ortopedyczna | 4                    |
| 3  | Poradnia onkologiczna | 3                    |



### **3.4 Polityka płacowa**

Zarządzeniem nr 1/2022 z dnia 03.06.2022 r. wprowadzono Regulamin wynagradzania z uwzględnieniem zapisów ustawy z dnia 26 maja 2022 r. o zmianie ustawy o sposobie ustalenia najniższego wynagrodzenia zasadniczego niektórych pracowników zatrudnionych w podmiotach leczniczych oraz niektórych innych ustaw.

Regulamin uwzględnia ustawowe zagwarantowanie wynagrodzeń pielęgniarek i lekarzy oraz adekwatnym do tego wzrostem zwiększenia wynagrodzenia dla pozostałych grup pracowniczych pozostających poza grupą realizującą świadczenia zdrowotne. Wraz ze wzrostem płacy minimalnej należy uwzględnić w kolejnych latach wzrost ceny usług oparty na pracach personelu takich jak usługi sprzątnia, nadzoru technicznego, transportu medycznego, odbioru odpadów medycznych, dostawy leków i sprzętu medycznego, środków ochrony osobistej. Stawka godzinowa pracy pielęgniarki na umowie cywilno-prawnej jest adekwatna do współczynników pracy przewidzianych dla danej grupy zawodowej z uwzględnieniem wykształcenia i specjalizacji. Kolejną grupą zawodową u której wystąpiła konieczność zastosowania ustawowych regulacji jest grupa techników RTG. Wysokość stawek godzinowych mieści się w grupach przewidzianych dla techników elektroradiologii lub innych pracowników wykonujących zawód medyczny.

Regulacje ustawowe objęły również pracowników działalności podstawowej innych niż pracownik wykonujący zawód medyczny, adekwatnie do poziomu wykształcenia, czyli w zakresie Średzkiego Centrum Zdrowia powyższe dotyczy grupy sekretarek medycznych i koordynatora rejestracji.

### **3.5 Kredyty i pożyczki**

W dniu 29 października 2021 r. pomiędzy Powiatem Średzkim, a Średzkim Centrum Zdrowia Samodzielnym Publicznym Zakładem Opieki Zdrowotnej w Środzie Śląskiej zawarto umowę pożyczki w kwocie 1.000.000,00 zł z przeznaczeniem na bieżące funkcjonowanie oraz zakup wyposażenia i sprzętu medycznego niezbędnego do uruchomienia działalności medycznej podmiotu leczniczego. W dniu 30 grudnia 2021 r. zawarto aneks do umowy pożyczki z dnia 29 października 2021 zmieniający wartość udzielonej pożyczki do kwoty 1 280 000,00 zł. Pozostałe elementy umowy nie uległy zmianie. W dniu 1 kwietnia 2022 podpisano kolejny aneks z dnia 26 maja 2022r. Zgodnie z zawartym aneksem określono termin zwrotu pożyczki w następujących terminach:

-500 000,00 zł do dnia 31.12.2023r.

-500 000,00 zł do dnia 31.12.2024r.

W dniu 02 sierpnia 2023 r. zawarto kolejny aneks do umowy pożyczki z dnia 29 października 2021 zmieniający wartość udzielonej pożyczki do kwoty 1 740 000,00 zł. Zgodnie z zawartym aneksem

określono termin zwrotu pożyczki w następujących terminach:

-740 000,00 zł do dnia 30.09.2024r.

-500 000,00 zł do dnia 30.09.2025r.

-500 000,00 zł do dnia 30.09.2026r.

W dniu 22 września 2023 r. zawarto kolejny aneks do umowy pożyczki z dnia 29 października 2021 zmieniający wartość udzielonej pożyczki do kwoty 2 340 000,00 zł Zgodnie z zawartym aneksem określono termin zwrotu pożyczki w następujących terminach:

-740 000,00 zł do dnia 30.09.2024r.

-500 000,00 zł do dnia 30.09.2025r.

-500 000,00 zł do dnia 30.09.2026r.

-600 000,00 zł do dnia 30.09.2027r.

Na dzień 30.09.2023 Średzkie Centrum Zdrowia Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej otrzymał środki w wysokości 1 850 000,00 zł.

W dniu 01 marca 2023 r. pomiędzy Powiatem Średzkim, a Średzkim Centrum Zdrowia Samodzielnym Publicznym Zakładem Opieki Zdrowotnej w Środzie Śląskiej zawarto umowę pożyczki w kwocie 500.000,00 zł z przeznaczeniem na bieżące funkcjonowanie podmiotu medycznego.

W dniu 14 czerwca 2023 r. zawarto aneks do umowy pożyczki z dnia 01 marca 2023 r. zmieniający wartość udzielonej pożyczki do kwoty 730 000,00 zł. Pozostałe elementy umowy nie uległy zmianie. W/w pożyczka została w całości spłacona w miesiącu październiku 2023r.

### **3.6 Analiza SWOT**

#### **Zalety (mocne strony)**

1. Udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej specjalistycznych z zakresu AOS, realizowanych w trybie nagłym w zakresie wyselekcjonowanych świadczeń
2. Dobra opinia wśród świadczeniobiorców
3. Pojawienie się nowych grup pacjentów
4. Wysoko wykwalifikowana kadra medyczna (wieloprofilowe specjalizacje lekarzy)
5. Kompetentna kadra zarządzająca i personel administracyjny
6. Wysoka jakość świadczonych usług medycznych
7. Prowadzenie elektronicznej dokumentacji medycznej oraz zintegrowany system informatyczny
8. Cyfrowy aparat RTG
9. Pozyskanie specjalistów spoza Powiatu Średzkiego
10. Wsparcie organu założycielskiego

### **Wady (słabe strony)**

1. Główne źródło finansowania ze strony monopolisty NFZ
2. Zbyt niskie przychody w relacji do kosztów prowadzonej działalności
3. Niedoścignięcie procedur medycznych zakontraktowanych z NFZ
4. Ograniczone możliwości pozyskiwania dodatkowych środków finansowych w obszarze działalności komercyjnej

### **Szanse**

1. Gwarancja ciągłości finansowania w ramach ubezpieczenia zdrowotnego realizowanych świadczeń do grudnia 2023 roku
2. Dalszy wzrost liczby leczonych pacjentów
3. Brak w otoczeniu podmiotów leczniczych stanowiących istotną konkurencję w niektórych zakresach świadczeń np. w zakresie onkologii i badań RTG,
4. Możliwość świadczenia usług dla podmiotów zewnętrznych (badania USG i RTG)
5. Rozszerzenie działalności medycznej
6. Dostosowanie i modernizacja poszczególnych pięter budynku poszpitalnego do nowej działalności
7. Silny gospodarczo region - legnicka specjalna strefa ekonomiczna
8. Korzystne procesy demograficzne zapewniające popyt na świadczenia zdrowotne
9. Wzrost zapotrzebowania na dostępność do usług realizowanych w trybie nagłym w ramach AOS
10. Możliwość zwiększenia przychodów poprzez realizację świadczeń nielimitowanych
11. Szansa uruchomienia usług komercyjnych, nieobjętych ubezpieczeniem zdrowotnym – np. ośrodek medycyny pracy, dom pomocy społecznej
12. Rozpoczęcie działalności w zakresie nocnej i świątecznej opieki zdrowotnej
13. Planowane uruchomienie działalności stacjonarnej w zakresie działalności długoterminowej i hospicyjnej

### **Zagrożenia**

1. Niestabilność rozwiązań systemowych i organizacyjno-prawnych w ochronie zdrowia, stale zmieniające się zasady finansowania i rozliczania świadczeń
2. Nakładanie na placówki lecznicze obowiązku podwyższania wynagrodzeń pracowników
3. Ograniczona ilość nakładów na opiekę zdrowotną, limitowanie
4. Nierentowność realizowanych świadczeń i wycena świadczeń nieadekwatna do rzeczywistych kosztów
5. Niedostosowanie katalogi płatnika w zakresie świadczeń zachowawczych w stosunku faktycznie wykonywanych usług zdrowotnych
6. Niedobory kadrowe, w szczególności personelu medycznego {problem ogólnokrajowy}

7. Roszczenia płacowe w zakresie wysokości kontraktów medycznych
8. Wysokie, stale rosnące koszty działalności bieżącej
9. Utrata płynności finansowej
10. Wstrzymanie inwestycji i zaplanowanego rozwoju poszczególnych działów
11. Ograniczenie dostępności do udzielanych świadczeń
12. Wykluczenie z możliwości na okres 5 lat uzyskania kontraktu na finansowanie nowych świadczeń

### 3.7 Struktura przychodów i kosztów na rok 2024

Na rok 2024 wielkość przychodów i kosztów zaplanowano na podstawie danych zawartych w umowach i kontraktach Średzkiego Centrum Zdrowia Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Środzie Śląskiej, ul. Kolejowa 16a, 55-300 Środa Śląska.

| <u>SZCZEGÓŁOWY WYKAZ PRZYCHODÓW NA ROK 2024</u>  | PRZYCHODY<br>NA ROK 2024 |
|--|--------------------------|
| <b>A. Przychody netto ze sprzedaży usług medycznych, w tym</b>   | <b>1 970 000,00</b>      |
| <b>1. Przychody z NFZ</b>  | <b>1 790 000,00</b>      |
| a) Poradnie specjalistyczne  | 1 790 000,00             |
| * Poradnia onkologiczna  | 670 000,00               |
| * Poradnia chirurgii ogólnej   | 600 000,00               |
| * Poradnia chirurgii urazowo-ortopedycznej   | 520 000,00               |
| <b>2. Przychody z pozostałych usług medycznych</b>   | <b>180 000,00</b>        |
| * odpłatne badania diagnostyczne: USG bioderek, brzucha, tętnic górnych i dolnych, osocze bogato-płytkowe, RTG |                          |
| * odpłatne wizyty  | 180 000,00               |
| <b>B. Pozostałe przychody operacyjne</b>   | <b>256 592,84</b>        |
| 1. Dotacje   | 256 242,84               |
| 2. Inne przychody operacyjne   | 350,00                   |
| <b>C. Przychody finansowe (odsetki)</b>  | <b>600,00</b>            |
| <b>OGÓLEM PRZYCHODY</b>  | <b>2 227 192,84</b>      |

| <b>SZCZEGÓLNE WYSZCZEGÓLNIENIE KOSZTÓW</b>   | <b>KOSZTY NA ROK 2024</b> |
|--|---------------------------|
| <b>D. Koszty działalności operacyjnej</b>  | <b>4 142 113,64</b>       |
| <b>1. Amortyzacja</b>  | <b>256 242,84</b>         |
| <b>2. Zużycie materiałów i energii</b>   | <b>372 000,00</b>         |
| a) zużycie materiałów niemedycechnych (materiały biurowe, środki czystości, materiały do remontu i konserwacji itp.) | 60 000,00                 |
| b) zużycie materiałów medycznych (leki, drobne narzędzia, igły, odzież, itp.)  | 96 000,00                 |
| c) zużycie energii (energia elektryczna, gaz, woda i ścieki)   | 216 000,00                |
| <b>3. Usługi obce</b>  | <b>1 914 000,00</b>       |
| a) usługi niemedyceczne (najmu, bankowe, naprawy i konserwacji sprzętu, telekomunikacyjne itp.)                      | 240 000,00                |
| b) usługi medyczne:  | 1 674 000,00              |
| * usługi diagnostyczne   | 108 000,00                |
| * podwykonawstwo medyczne (lekarze, pielęgniarki - działalność gospodarcza)  | 1 560 000,00              |
| * pozostałe usługi medyczne  | 6 000,00                  |
| <b>4. Podatki i opłaty</b>   | <b>7 000,00</b>           |
| <b>5. Wynagrodzenia</b>  | <b>1 326 000,00</b>       |
| a) wynagrodzenie z tytułu umowy o pracę  | 966 000,00                |
| b) umowy zlecenia (technicy, pielęgniarki, informatyk, gospodarczy itp.)   | 360 000,00                |
| <b>6. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia</b>   | <b>254 870,80</b>         |
| a) Składki ZUS umowy o pracę   | 196 870,80                |
| b) Składki ZUS umowy zlecenia  | 54 000,00                 |
| c) Koszty BHP  | 4 000,00                  |
| <b>7. Pozostałe koszty rodzajowe</b>   | <b>12 000,00</b>          |
| <b>E. Pozostałe koszty operacyjne</b>  | <b>350,00</b>             |
| <b>F. Koszty finansowe</b>   | <b>120,00</b>             |
| <b>OGÓŁEM KOSZTY</b>   | <b>4 142 583,64</b>       |

| <b>WYNIK FINANSOWY</b>   | <b>NA ROK 2024</b>   |
|--|----------------------|
| <b>G. Zysk brutto</b>  | <b>-1 915 390,80</b> |
| H. Podatek dochodowy   | 0,00                 |
| I. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty) | 0,00                 |
| <b>J. Zysk netto</b>   | <b>-1 915 390,80</b> |

| <b>STAN NALEŻNOŚCI, ZOBOWIĄZAŃ I ŚRODKÓW PIENIĘŻNYCH, POŻYCZEK</b> | <b>NA ROK 2024</b>  |
|--|---------------------|
| <b>1. Należności krótkoterminowe</b>                               | <b>164 166,67</b>   |
| a) Należności z tytułu dostaw i usług                              | 164 166,67          |
| * NFZ  | 149 166,67          |
| * pozostałe  | 15 000,00           |
| <b>2. Zobowiązania krótkoterminowe</b>                             | <b>150 000,00</b>   |
| a) Zobowiązania z tytułu dostaw i usług                            | 150 000,00          |
| <b>3. Środki pieniężne w kasie i na rachunku bankowym</b>          | <b>20 000,00</b>    |
| <b>4. Pożyczki i kredyty, w tym</b>                                | <b>4 186 000,00</b> |
| a) pożyczka długoterminowa   | 2 270 000,00        |
| b) pożyczka krótkoterminowa  | 1 916 000,00        |

#### **IV. PLANOWANE INICJATYWY RESTUKTURYZACYJNE**

W obszarze planowanych inicjatyw programu naprawczego uwzględniono:

1. Zwiększenie przychodów ze sprzedaży w obszarze sprzedażowym, poprzez:
  - a) zwiększenie liczby porad specjalistycznych we wszystkich poradniach, zwiększenie liczby procedur zabiegowych,
  - b) poprawę rentowności wykonywanych świadczeń zdrowotnych,
  - c) renegecjację wartości kontraktów na poziomie poszczególnych zakresów po zakończeniu kwartału zgodnie z OWU
  - d) zwiększenie efektywności wykorzystania potencjału sprzętowego i zasobów ludzkich.
  
2. Optymalizacja kosztów działalności w obszarze organizacji i zarządzania, poprzez:
  - a) analiza struktury zatrudnienia i wynagrodzeń w zakresie kontraktów medycznych,
  - b) próba renegecjacji zawartych umów kontraktowych z lekarzami specjalistami,
  - c) analiza stanu i faktycznych potrzeb w zakresie dostępności czasu pracy poszczególnych poradni.
  
3. Optymalizacja przychodów i kosztów w obszarze finansowym, poprzez:
  - a) monitorowanie bieżącej realizacji kontraktu na świadczenie,
  - b) monitorowanie kosztów stosowanych leków i środków opatrunkowych,
  - c) stworzenie standardu postępowania terapeutycznego dla poszczególnych kategorii świadczeń,
  - d) zwiększenie liczby udzielanych świadczeń w ciągu jednej godziny,
  - e) skrócenie czasu udzielanych porad,
  - f) poprawa efektywności w zakresie obsługi systemu informatycznego oraz prowadzenia elektronicznej dokumentacji medycznej.

#### **V. PLANOWANE EFEKTY WYNIKAJĄCE Z REALIZACJI INICJATYW RESTUKTURYZACYJNYCH**

Planowane inicjatywy Programu w obszarze:

1. Zwiększenie przychodów ze sprzedaży (obszar sprzedażowy) pozwolą na poprawę płynności finansowej podmiotu leczniczego, wzrost wskaźnika rentowności sprzedaży oraz terminową zapłatę zobowiązań,
2. Optymalizacja kosztów działalności (obszar organizacji i zarządzania) wpłynie na poprawę przepływu informacji i optymalizację pracy zespołu, a także uniknięcie nieuzasadnionego wzrostu kosztów płac,
3. Optymalizacji kosztów działalności (obszar finansowy) pozwoli na obniżenie wskaźnika obciążenia przychodów netto ze sprzedaży kosztami zużycia materiałów oraz zwiększenie liczby udzielonych świadczeń zdrowotnych.

## VI. HARMONOGRAM GŁÓWNYCH DZIAŁAŃ NAPRAWCZYCH – ZADANIA DO REALIZACJI

|                          |   |
|--------------------------|---|
| Działanie naprawcze nr 1 | Zwiększenie przychodów z tytułu realizacji umów zawartych z DOW NFZ   |
| Zakres/etapy             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zwiększenie liczby porad specjalistycznych we wszystkich komórkach organizacyjnych</li> <li>2. Bieżąca realizacja i monitorowanie kontraktu z DOW NFZ.</li> <li>3. Przygotowanie standardowych pakietów badań laboratoryjnych zleczanych w określonych jednostkach chorobowych, z uwzględnieniem poziomu rentowności realizowanych porad - optymalizacja świadczeń.</li> <li>4. Wystąpienie do DOW NFZ o zwiększenie wartości kontraktu dla wszystkich zakresów.</li> <li>5. Aktualizacja wiedzy personelu medycznego z zasad rozliczania świadczeń medycznych w celu optymalizacji refundacji.</li> <li>6. Bieżące przygotowanie aktualnych materiałów dotyczących zasad rozliczania</li> <li>7. Opracowanie cennika usług RTG w celu zawarcia umów podwykonawczych z innymi ośrodkami.</li> </ol> |
| Szacunkowe koszty        | Koszty pracy i bieżącego funkcjonowania.  |
| Spodziewane efekty       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zwiększenie przychodów z NFZ w roku 2024 r.</li> <li>2. Uzyskanie przychodów z działalności komercyjnej (RTG)</li> <li>3. Zwiększenie efektywności wykorzystania posiadanych zasobów ludzkich sprzętowych, przy niewielkim wzroście kosztów zmiennych</li> </ol>  |
| Terminy realizacji       | do 31.12.2023   |
| Osoby odpowiedzialne     | PO Dyrektor, Główna Księgowa, Koordynator rejestracji medycznej   |
| Wskaźnik monitorowania   | <p>Monitorowane parametry:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wskaźnik wykorzystania sprzętu medycznego</li> <li>- wskaźnik wykorzystania kontraktu</li> <li>- wskaźnik rentowności</li> <li>- wskaźnik liczby udzielonych porad w jednostce czasu</li> </ul>   |
| Działanie naprawcze nr 2 | Optymalizacja kosztów działalności w obszarze organizacji i zarządzania   |
| Zakres/etapy             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ograniczenie czasu pracy poradni specjalistycznej adekwatnie do zapotrzebowania na dany profil usług zdrowotnych.</li> <li>2. Zmiana organizacji pracy poradni chirurgicznej w dni wolne tj. w sobotę, w odniesieniu do specyfiki świadczeń realizowanych w ramach nocnej i świątecznej opieki zdrowotnej.</li> <li>3. Podjęcie próby renegotjacji stawki godzinowej w umowach kontraktowych zawartych na czas określony - dotyczy personelu medycznego.</li> <li>4. Próba pozyskania lekarzy w trakcie specjalizacji, których koszty wynagrodzeń są niższe od specjalistów.</li> <li>5. Próba pozyskania lekarzy specjalistów posiadających stosowne certyfikaty w zakresie badań diagnostycznych (gastroskopia, USG piersi itp.)</li> </ol>   |
| Szacunkowe koszty        | Koszty pracy (zgodnie z regulaminem wynagradzania) i bieżącego funkcjonowania.  |
| Spodziewane efekty       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- zmniejszenie kosztów wykonywanych świadczonych usług medycznych i poprawa efektywności wykorzystania potencjału ludzkiego.</li> <li>- zwiększenie jakości i dostępności do świadczeń zdrowotnych.</li> <li>- poprawa efektywności zarządzania jednostką w obszarze medycznym.</li> </ul>   |
| Terminy realizacji       | do 31.12.2023   |
| Osoby odpowiedzialne     | PO Dyrektor, Główna Księgowa, Koordynator rejestracji medycznej   |

|                          |   |
|--------------------------|---|
| Wskaźnik monitorowania   | - wskaźnik efektywności wykorzystania czasu pracy poradni specjalistycznych,<br>- wskaźnik wysokości ponoszonych kosztów wynagrodzeń personelu medycznego.  |
| Działanie naprawcze nr 3 | Optymalizacja przychodów i kosztów w obszarze finansowym.   |
| Zakres/etapy             | 1. Próba stworzenia zasad określających zalecaną liczbę porad wykonanych w jednostce czasu wraz ze stworzeniem stosownego terminarza.<br>2. Poprawa efektywności wykorzystania czasu poradni poprzez podział organizacyjny terminów przyjęć w odniesieniu do charakteru świadczeń - dni konsultacji i dni zabiegowe.<br>3. Opracowanie wytycznych jako procedur standardowych postępowania terapeutycznego w poszczególnych kategoriach świadczeń.<br>4. Przegląd receptariusza oraz wykazu stosowanych środków opatrunkowych<br>- optymalizacja zamówień.<br>5. Monitorowanie realizacji kontraktu z NFZ i planowanie przyjęć zgodnie z zasadami prowadzenia kolejek oczekujących.<br>6. Przegląd i weryfikacja poprawności tworzonej elektronicznie dokumentacji medycznej. |
| Szacunkowe koszty        | Koszty pracy i bieżącego funkcjonowania.  |
| Spodziewane efekty       | - zmniejszenie kosztów wykonywanych świadczonych usług medycznych i poprawa efektywności wykorzystania potencjału ludzkiego.<br>- poprawa jakości i dostępności do świadczeń zdrowotnych.<br>- poprawa efektywności zarządzania jednostką w obszarze administracyjnym i medycznym.  |
| Terminy realizacji       | do 31.12.2023   |
| Osoby odpowiedzialne     | PO Dyrektor, Główna Księgowa, Koordynator rejestracji medycznej   |
| Wskaźnik monitorowania   | - wskaźnik efektywności wykorzystania czasu pracy poradni specjalistycznych.  |

## VII. PODSUMOWANIE

W związku z osiągnięciem w 2022 r. straty przez Średzkie Centrum Zdrowia przeprowadzono analizę planowanych przyszłych obszarów działalności podmiotu w odniesieniu do sprzedaży usług zdrowotnych oraz kosztów działalności operacyjnej i finansowej, pod kątem założeń opracowanego programu naprawczego w którym wskazano ewentualne problemy mogące rzutować na stan finansów podmiotu. W oparciu o ten program w 2023 r. na bieżąco były podejmowane działania skierowane na zwiększenie dochodów poprzez:

1. Uruchomienie usług zdrowotnych o wyższym poziomie wyceny świadczeń,
2. Optymalizację liczby i czasu trwania porad specjalistycznych,
3. Poprawę rentowności udzielanych świadczeń,
4. Optymalizację kosztów działalności podstawowej,
5. Optymalizację kosztów wynagrodzeń, optymalizację kosztów umów outsourcingowych.

GŁÓWNA KSIĘGOWA  
*Barbara Kulewicz*  
Barbara Kulewicz

Główny Księgowy

p.o. DYREKTORA  
Średzkiego Centrum Zdrowia SPZOZ  
*Ewa Oikowska*

Ewa Oikowska PO Dyrektor

ŚREDZKIE CENTRUM ZDROWIA  
SP ZOZ W ŚRODZIE ŚLĄSKIEJ  
55-300 Środa Śląska, ul. Kolejowa 16A  
NIP 9131631912 REGON 520248105

WICEPRZEWODNICZĄCY RADY

*Daniel Uszyński*  
Daniel Uszyński