

ZARZĄDZENIE NR. 497 / 2018

PREZYDENTA MIASTA ELBLĄG

z dnia 18 grudnia 2018 r.

w sprawie programu naprawczego Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej Centrum Rehabilitacji w Elblągu

Na podstawie art. 30 ust. 1 z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym (t.j. Dz.U. z 2018 poz. 994 z późn.zm) w związku z art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 roku o działalności leczniczej (t.j. Dz.U. z 2018 poz. 2190 z późn.zm.) zarządzam, co następuje:

- § 1. Zatwierdzam program naprawczy Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej Centrum Rehabilitacji w Elblągu stanowiący załącznik do niniejszego zarządzenia.
- § 2. Wykonanie zarządzenia powierza się Dyrektorowi Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej Centrum Rehabilitacji w Elblągu.
- § 3. Zarządzenie wchodzi w życie z dniem podpisania.

PREZYDENT MIASTA  
*Witold Wróblewski*



## Uzasadnienie

Na podstawie ustawy o działalności leczniczej kierownik samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej zobowiązany jest w przypadku wystąpienia straty netto w sprawozdaniu finansowym za rok 2017, do sporządzenia i przekazania programu naprawczego jednostki z uwzględnieniem raportu o sytuacji ekonomiczno-finansowej sp zoz.

Sporządzony przez kierownika samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej program naprawczy podlega zatwierdzeniu przez jednostkę samorządu terytorialnego.

SKARBNIK MIASTA

*Rozalia Grynis*



Załącznik do

Zarządzenia Nr 477/2018

Prezydenta Miasta Elbląg

z dnia 18 grudnia 2018 r.

# Program naprawczy

**SP ZOZ Centrum Rehabilitacji**

**w Elblągu**

sporządzony zgodnie z art. 59 ust. 4 ustawy z 15 kwietnia 2011 r. o działalności  
lecniczej (tekst jedn.: Dz.U. z 2018 r., poz. 160)



I.	WSTĘP .....	3
1.1	Cele i zakres opracowania .....	3
II.	CHARAKTERYSTYKA JEDNOSTKI .....	3
2.1	Charakterystyka ogólna .....	3
2.2	Zatrudnienie .....	5
2.3	Sprzedaż .....	7
2.4	Koszty .....	9
2.5	Sytuacja Ekonomiczno finansowa jednostki .....	10
2.6	Analizy i wskaźniki .....	11
2.7	Podsumowanie sytuacji finansowej .....	18
III.	DZIAŁANIA NAPRAWCZE .....	19
3.1	Prognoza sytuacji ekonomiczno-finansowej na kolejne trzy lata obrotowe .....	19
3.2	Działania naprawcze .....	23

DR

## I. WSTĘP

### 1.1 Cele i zakres opracowania

Celem programu naprawczego dla Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej Centrum Rehabilitacji w Elblągu jest zapewnienie poprawy kondycji finansowej w długim okresie czasu w wyniku ograniczenia kosztów głównie o charakterze stałym i zwiększania osiąganych przychodów poprzez przeprowadzenie działań naprawczych w określonym czasie.

Opracowanie swoim zakresem obejmuje analizę stanu obecnego jednostki w poszczególnych obszarach jej działalności oraz definiuje działania prowadzące w określonym czasie do stworzenia warunków umożliwiających osiągnięcie wyżej określonych celów.

Program obejmuje diagnozę przyczyn pogorszenia sytuacji ekonomiczno-finansowej, wykonanie i zaprezentowanie odpowiednich analiz aktualnego stanu finansów jednostki. Proponowane działania zmierzające do poprawy sytuacji finansowej w celu zbilansowania przychodów i kosztów, których efektem będzie spłata zobowiązań i osiągnięcia stabilności finansowej w długim okresie czasu.

## II. CHARAKTERYSTYKA JEDNOSTKI

### 2.1 Charakterystyka ogólna

Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej Centrum Rehabilitacji w Elblągu został utworzony w 1999 roku uchwałą Rady Miejskiej nr VI/188/99. Zakład jest podmiotem leczniczym niebędącym przedsiębiorcą. Celem placówki jest prowadzenie działalności leczniczej polegającej na udzielaniu świadczeń zdrowotnych oraz promocji zdrowia.

Zakład prowadzi działalność leczniczą w rodzaju:

**Rehabilitacja ogólnoustrojowa w warunkach oddziału dziennego** - całodzienne

świadczenie zdrowotne udzielane w na oddziale dziennym placówki;

**Rehabilitacja w warunkach domowych**- są to świadczenia zdrowotne udzielone w miejscu zamieszkania / przebywania ubezpieczonego, których celem działania jest sprawowanie opieki nad pacjentem przebywającym w domu;

**Rehabilitacja w warunkach ambulatoryjnych**- jest to specjalistyczne świadczenie zdrowotne lub zbiór świadczeń udzielanych przez lekarza o specjalności rehabilitacja medyczna, balneoklimatologia i medycyna fizykalna i/lub zespół osób uprawnionych do udzielania ww. świadczeń.

**Lekarska ambulatoryjna opieka rehabilitacyjna** - realizowana przez poradę lekarską rehabilitacyjną.

**W trakcie kilkunastoletniej działalności** przez ręce naszych specjalistów przewinęło się wielu pacjentów dorosłych, jak również młodzieży o ogromnym zróżnicowaniu problemów zdrowotnych i potrzeb. Dzięki wieloletniemu doświadczeniu, bogatej i ciągle doposażanej bazie sprzętowej oraz wysokim kwalifikacjom, umiejętnościom i zaangażowaniu kadry medycznej, pomogliśmy do tej pory osobom cierpiącym na ciężkie schorzenia narządu ruchu i różnego rodzaju urazy ciała. Połączenie tych elementów **gwarantuje doskonałe efekty lecznicze** i tym samym satysfakcję naszych pacjentów z wykonanych usług.

Dzięki dużej ilości profesjonalnej aparatury rehabilitacyjnej świadczymy przede wszystkim usługi w zakresie wykonywania **zabiegów fizykoterapeutycznych** i kinezyterapeutycznych oraz udzielania porad lekarskich. Zabiegi wykonywane w naszym zakładzie poprawiają sprawność fizyczną oraz zmniejszają dolegliwości bólowe. Dobierane są indywidualnie dla każdego pacjenta w zależności od rodzaju schorzenia, wieku i aktualnego stanu, co daje gwarancję osiągnięcia **długotrwałych efektów leczniczych**. Dodatkowo przy użyciu przenośnych aparatów do elektroterapii, laseroterapii oraz światłolecznictwa usprawniamy osoby z ciężkimi schorzeniami wrodzonymi oraz nabytymi również **w domu pacjenta**. Świadczenia realizowane są przez nas na podstawie umowy zawartej z Narodowym Funduszem Zdrowia.



## 2.2 Zatrudnienie

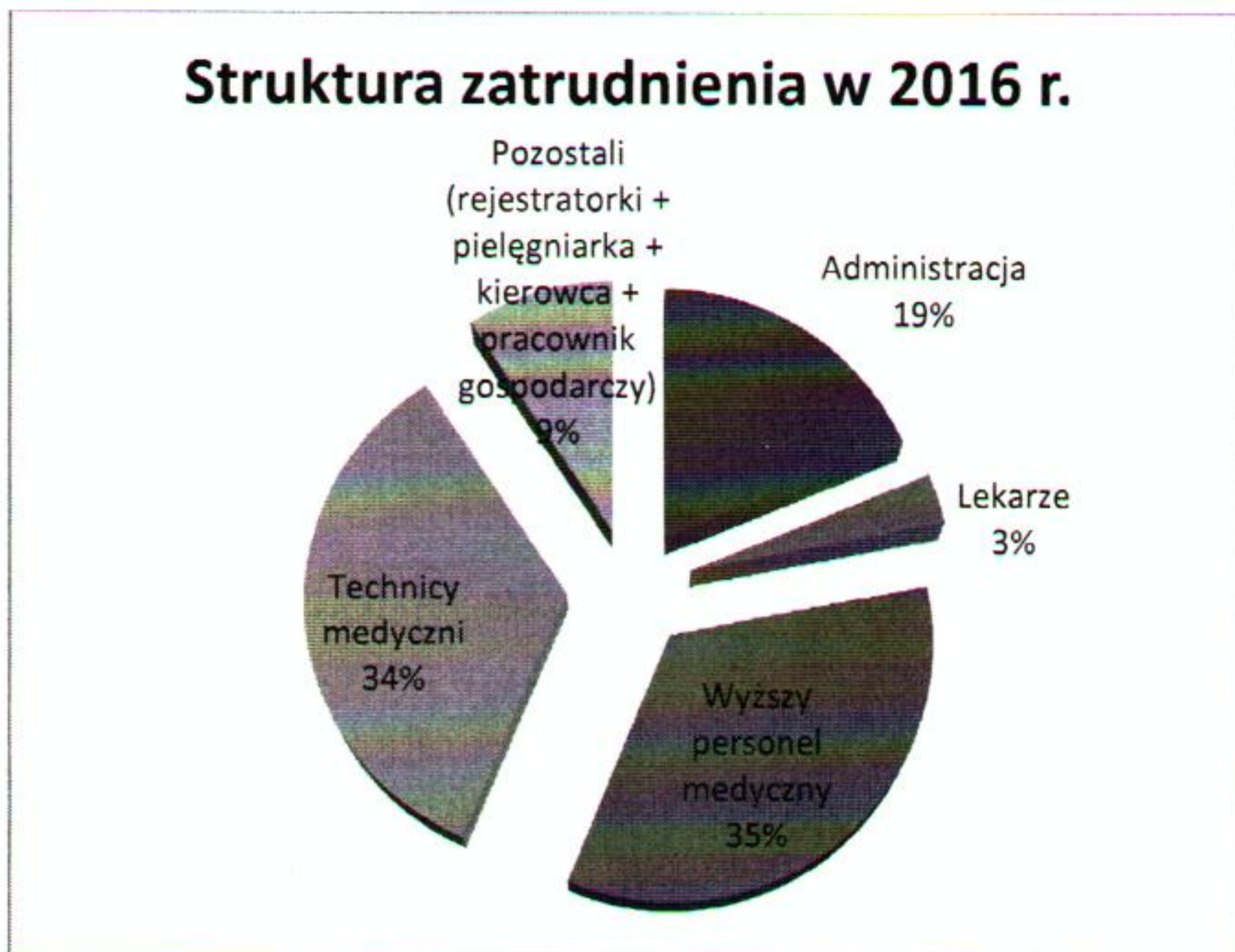
Kształtowanie się przeciętnego zatrudnienia (w etatach) w latach 2015-2017 przedstawia tabela poniżej i wykres poniżej.

Wyszczególnienie	2015 r.		2016 r.		2017 r.	
	Liczba zatrudnionych w przeliczeniu na etaty	w tym kobiety	Liczba zatrudnionych w przeliczeniu na etaty	w tym kobiety	Liczba zatrudnionych w przeliczeniu na etaty	w tym kobiety
Pracownicy ogółem	30,5	22	32	23	30	21
Administracja	5	4	6	5	6	5
Lekarze	1,5	-	1	-	1	-
Wyższy personel medyczny	8,5	5,5	11	7	9	5
Technicy medyczni	12	10	11	9	11	9
Pozostali pracownicy	3,5	2,5	3	2	3	2
(rejestratorki + pielęgniarka + kierowca + robotnik gospodarczy)						

Przeciętne zatrudnienie w SP ZOZ Centrum Rehabilitacji na przestrzeni lat 2015-2017 było utrzymywane na porównywalnym poziomie.

Z przedstawionych powyżej informacji wynika, że największą grupę zawodową w całym zatrudnieniu stanowił średni personel medyczny.

Struktura zatrudnienia w 2016 i 2017 roku przedstawiała się następująco:



Ogółem średnio w roku 2017 w SP ZOZ w Elblągu było zatrudnionych 30 osób w przeliczeniu na pełne w etaty. Dodatkowo podpisano 2 umowy cywilno-prawne z podmiotami i dotyczą one przede wszystkim kontraktów z lekarzami.

Przeprowadzona analiza z uwzględnieniem wymogów personalnych określonych przez kontrakt z NFZ wskazuje na brak możliwości redukcji zatrudnienia.

## 2.3 Sprzedaż

Podstawowe źródło przychodów uzyskiwanych przez SP ZOZ Centrum Rehabilitacji stanowi kontrakt zawarty z Warmińsko-mazurskim Wojewódzkim oddziałem Narodowego Funduszu Zdrowia w Olsztynie na świadczenie usług medycznych.

Niewielki odsetek stanowią usługi medyczne wykonywane na rzecz innych podmiotów gospodarczych i osób fizycznych, oraz odpłatne usługi, takie jak między innymi dzierżawa pomieszczeń.

W tabeli poniżej przedstawiono kształtowanie się sprzedaży wg poszczególnych rodzajów świadczeń w latach 2015-2017.

	2015	2016	2017
<b>PRZYCHODY</b>	<b>2 080 543,90 zł</b>	<b>2 195 989,76 zł</b>	<b>1 844 640,91 zł</b>
<b>1. Przychody ze sprzedaży i zrównane z nimi</b>	<b>1 767 474,25 zł</b>	<b>1 761 883,44 zł</b>	<b>1 538 440,32 zł</b>
- ze świadczeń sprzedanych NFZ	1 666 074,25 zł	1 658 405,31 zł	1 620 032,90 zł
- z pozostałych świadczeń	69 144,00 zł	78 284,00 zł	65 982,00 zł
Zmiana stanu produktów	32 256,00 zł	25 194,13 zł	- 147 574,58 zł
<b>2. Pozostałe przychody operacyjne</b>	<b>313 032,35 zł</b>	<b>434 106,32 zł</b>	<b>306 173,98 zł</b>
- najem / dzierżawa	24 025,11 zł	28 363,02 zł	27 414,45 zł
- inne	289 007,24 zł	405 743,30 zł	278 759,53 zł
<b>3. Przychody finansowe</b>	<b>37,30 zł</b>	<b>- zł</b>	<b>26,61 zł</b>

Największy udział w poszczególnych latach przedstawionych powyżej w kwocie sprzedaży ogółem stanowiła sprzedaż na rzecz Narodowego Funduszu Zdrowia stanowiąc odpowiednio w roku 2015 80,00% by w roku 2017 stanowić 88,00 % ogólnej wartości przychodów.

Szczegółowa analiza przychodów wskazuje ponadto na wykonanie dużej ilości świadczeń udzielonych ponad limit określony w umowie z NFZ. Niewykonanie świadczeń ponad limit określony w umowie skutkuje obniżeniem wartości kontraktu, zaś świadczenia wykonane w znacznej części nie są regulowane.

Wartości finansowania z NFZ przedstawiono w tabeli poniżej:

	2015 rok	2016 rok	2017 rok
wartość świadczeń zafakturowanych i zaakceptowanych przez NFZ	1 632 122,15 zł	1 626 382,90 zł	1 565 709,30 zł
wartość świadczeń ponad limitowych wykonanych przez Centrum Rehabilitacji	187 839,75 zł	245 745,15 zł	196 528,50 zł
wartość świadczeń objętych ugodą	33 952,10 zł	32 022,41 zł	54 323,60 zł
wartość zapłaconych świadczeń	1 666 074,25 zł	1 658 405,31 zł	1 620 032,90 zł
wartość świadczeń ponad limitowych nieopłaconych	153 887,65 zł	213 722,74 zł	142 204,90 zł

Niestety, Centrum Rehabilitacji jako świadczeniodawca nie ma większego wpływu na określenie ilości i wartości świadczeń medycznych umieszczonych w umowach, bo te każdego roku przy kontraktowaniu są limitowane przez płatnika . Pomimo corocznie rosnących kosztów utrzymania jednostki ( wynagrodzenia, energia i usługi pomocnicze tj. sprzątnięcie) wartość tych świadczeń od lat pozostaje na niezmiennym poziomie.



## 2.4 Koszty

Koszty działalności operacyjnej (układ rodzajowy kosztów) w latach 2015-2017 zestawiono w tabeli poniżej.

	2015 rok	2016 rok	2017 rok
<b>A. KOSZTY OPERACYJNE</b>	<b>2 011 255,62</b>	<b>2 189 599,46</b>	<b>2 086 797,88</b>
1. Zużycie materiałów	32 757,71	29 069,79	30 048,06
2. Zużycie energii	148 536,04	157 957,42	160 940,54
3. Usługi obce	272 004,39	262 677,83	275 613,81
4. Podatki i opłaty	14 406,00	10 894,50	16 369,10
5. Wynagrodzenia	1 033 643,05	1 071 232,32	1 057 958,40
6. Świadczenia na rzecz pracowników	223 144,98	239 131,13	234 469,55
7. Pozostałe koszty	13 239,94	11 064,30	10 330,85
8. Amortyzacja	273 523,51	407 572,17	301 067,57
<b>B. POZOSTAŁE KOSZTY OPERACYJNE</b>	<b>8 259,60</b>	<b>339,24</b>	<b>2,15</b>
<b>C. KOSZTY FINANSOWE</b>	<b>2 418,78</b>	<b>1,67</b>	<b>0,00</b>
<b>koszty ogółem</b>	<b>2 021 934,00</b>	<b>2 189 940,37</b>	<b>2 086 800,03</b>

Koszty w układzie rodzajowym a latach 2015-2017 utrzymywały się na porównywalnym poziomie .

Z analizy struktury kosztów wynika, że w latach 2015 - 2017 największą pozycję zajmują koszty osobowe (wynagrodzenia z tytułu umów o pracę i świadczenia na rzecz pracowników) wynosząc około 65 %, w badanym okresie utrzymywały się one na stałym poziomie .

Szacuje się, że z uwagi na dużą presję płacową koszty wynagrodzeń w roku 2018 wzrosną.

Dodatkowo w 2019 roku jak wynika to z rządowych prognoz planowany jest wzrost najniższego wynagrodzenia. Obecnie płaca minimalna to kwota 2.100,00 zł brutto, natomiast od przyszłego roku wyniesie ona 2.250,00 zł brutto, jak wynika to z najnowszych rządowych prognoz makroekonomicznych oraz przepisów ustawy o minimalnym wynagrodzeniu za pracę.

Stają tendencję wzrostową wykazują również koszty zużycia energii oraz koszty usług obcych.

## 2.5 Sytuacja ekonomiczno-finansowa jednostki

Wynik finansowy w latach 2015-2017 zestawiono w tabeli poniżej

WYNIK FINANSOWY	2015 rok	2016 rok	2017 rok
PRZYCHODY	2 080 543,90 zł	2 195 989,76 zł	1 844 640,91 zł
KOSZTY	2 021 934,00 zł	2 189 940,37 zł	2 086 800,03 zł
ZYSK/ STRATA	58 609,90 zł	6 049,39 zł	- 242 159,12 zł

Wynik finansowy netto za 2017 rok to strata w kwocie -242 159,12 zł, która po wyłączeniu kosztów amortyzacji, w myśl przepisów art. 59 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 roku o działalności leczniczej, daje wynik dodatni.

Plan finansowy na rok 2018 zakłada osiągnięcie przez jednostkę przychodów i kosztów w kwocie 1 913 000,00 zł tj. ich zbilansowanie.

Strukturę przychodów zgodnie z planem finansowym na 2018 rok przedstawia tabela:

<b>PRZYCHODY</b>	<b>1 913 000,00 zł</b>
<b>1. Przychody ze sprzedaży i zrównane z nimi</b>	<b>1 668 000,00 zł</b>
- ze świadczeń sprzedanych NFZ	1 598 000,00 zł
- z pozostałych świadczeń	70 000,00 zł
<b>Zmiana stanu produktów</b>	
<b>2. Pozostałe przychody operacyjne</b>	<b>245 000,00 zł</b>
- najem / dzierżawa	30 000,00 zł
- inne	215 000,00 zł
W tym dotacje rozliczane równoległe z amortyzacją	180 000,00 zł
<b>3. Przychody finansowe (odsetki bankowe)</b>	

Zgodnie ze sprawozdaniem z wykonania planu finansowego złożonego przez jednostkę podmiotowi tworzącemu na dzień 30.06.2018 roku, przychody wyniosły 923 178,00 zł co stanowi 48,26% planu,



Strukturę kosztów zgodnie z planem finansowym na 2018 rok przedstawia tabela:

<b>KOSZTY (A+B+C)</b>	<b>1 913 000,00 zł</b>
<b>A. KOSZTY OPERACYJNE</b>	<b>1 913 000,00 zł</b>
<b>1. Zużycie materiałów</b>	32 000,00 zł
<b>2. Zużycie energii</b>	146 200,00 zł
- energia elektryczna	45 200,00 zł
- energia cieplna	76 000,00 zł
- woda i ścieki	25 000,00 zł
<b>3. Usługi obce</b>	220 000,00 zł
<b>4. Podatki i opłaty</b>	16 800,00 zł
<b>5. Wynagrodzenia</b>	1 066 000,00 zł
<b>6. Świadczenia na rzecz pracowników</b>	225 000,00 zł
- składki ZUS	182 000,00 zł
- odpisy na ZFŚS	38 000,00 zł
- inne	5 000,00 zł
<b>7. Pozostałe koszty</b>	<b>12 000,00 zł</b>
- podróże służbowe	4 000,00 zł
- ubezpieczenia majątkowe i OC	7 000,00 zł
- inne	1 000,00 zł
<b>8. Amortyzacja</b>	195 000,00 zł
<b>B. POZOSTAŁE KOSZTY OPERACYJNE</b>	
<b>C. KOSZTY FINANSOWE</b>	
<b>PODATEK DOCHODOWY</b>	
Zysk/Strata	- zł

Koszty zgodnie ze sprawozdaniem z wykonania planu finansowego za pierwsze półrocze 2018 r. to 930 029,76 zł co stanowi 48,62 %.

## 2.6 Analizy i wskaźniki

- Analiza dostawców:

W branży medycznej ważne jest, aby zaopatrzyć się w komponenty gwarantujące pewien standard. Dostawcy wybierani są w drodze przetargów, do których specyfikacja określa rodzaj, jakość i terminy realizacji zamówień.

Można stwierdzić, że działalność firmy nie jest zagrożona biorąc pod uwagę aspekt dostawców.

- Analiza odbiorców:

SP ZOZ Centrum Rehabilitacji w Elblągu przy ul. Królewieckiej 15, funkcjonuje na rynku usług medycznych od 1999 r. Jest jednostką o ugruntowanej pozycji i marce. Dostępny jest dla wszystkich pacjentów, a ich liczba jest na tyle duża, że co roku wypracowuje znaczne nadlimity usług zakontraktowanych z płatnikiem oraz rośnie liczba pacjentów oczekujących w kolejkach.

- Analiza konkurencji:

Obecnie jednostka na swoim terenie konkuruje ze Wojewódzkim Szpitalem Zespolonym w Elblągu, oraz ze Szpitalem Miejski św. Jana Pawła II w Elblągu. Obie jednostki posiadają pracownię fizjoterapii.

- Analiza SWOT

Szanse	Zagrożenia
1. Efektywniejsze wykorzystanie potencjału ludzkiego oraz nieruchomości i urządzeń medycznych. 2. Zwiększenie przychodów z tytułu kontraktów podpisanych z Narodowym Funduszem Zdrowia 3. Wynajem pomieszczeń znajdujących się na I piętrze Centrum Rehabilitacji, 4. Wzrost oczekiwań społecznych związanych ze standardem usług medycznych, 5. Poprawa konkurencyjności na ewoluującym rynku podmiotów leczniczych, 6. Pozyskiwanie środków z dotacji Unijnych na modernizację i doposażenie placówki.	1. Ryzyko utraty płynności finansowej. 2. Wzrost kosztów utrzymania pracowników. 3. Wzrost kosztów energii. 3. Zobowiązania wymagalne (wobec dostawców). 4. Konieczność ciągłego unowocześnienia bazy sprzętu rehabilitacyjnego. 5. Konieczność ciągłego unowocześniania sprzętu komputerowego i systemu informatycznego.



Silne Strony	Słabe Strony
1. Spójna wizja przyszłości 2. Silne przywództwo 3. Stale unowocześniana baza sprzętowa 4. Szeroki, kompleksowy zakres usług rehabilitacyjnych; 5. Wysoka jakość świadczonych usług rehabilitacyjnych; 6. Wysokokwalifikowany personel medyczny i zarządzający; 7. Informatyzacja komórek zakładu w obszarach medycznym i niemedyceznym (tzw. część biała i szara)	1. Potrzeba znaczących inwestycji w modernizację budynku.. 2. Konieczność ciągłego doskonalenia się pracowników przy niewielkich środkach na kształcanie;

- Analiza wskaźnikowa za 2016 i 2017 r.

#### ANALIZA WSKAŹNIKOWA I PUNKTOWA SYTUACJI FINANSOWEJ za 2016r.

Wskaźniki	Metoda ustalenia	Przedziały wartości	Ocena punktowa	Wskaźnik	Ocena
<b>I. WSKAŹNIKI ZYSKOWNOŚCI</b>					
Zyskowności netto	$\frac{\text{wynik netto} \times 100\%}{\text{przychody netto ze sprzedaży produktów} + \text{przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów} + \text{pozostałe przychody operacyjne} + \text{przychody finansowe}}$	poniżej 0,0 % od 0,0% do 2,0 % powyżej 2,0% do 4,0% powyżej 4,0%	0 3 4 5	0,2786716	3
Zyskowności działalności operacyjnej	$\frac{\text{wynik z działalności operacyjnej} \times 100\%}{\text{przychody netto ze sprzedaży produktów} + \text{przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów} + \text{pozostałe przychody operacyjne}}$	poniżej 0,0 % od 0,0% do 3,0 % powyżej 3,0% do 5,0% powyżej 5,0%	0 3 4 5	0,2787485	3
Zyskowność aktywów	$\frac{\text{wynik netto} \times 100}{\text{Średni stan aktywów}}$	poniżej 0,0 % powyżej 0,0% do 2,0 % powyżej 2,0% do 4,0% powyżej 4,0%	0 3 4 5	0,4636987	3
<b>RAZEM WSKAŹNIKI ZYSKOWNOŚCI</b>			Maksymalna ocena pkt.	15	Uzyskane pkt. 9

II. WSKAŹNIKI PLYNNOŚCI						
Płynności bieżącej	$\frac{\text{aktywa obrotowe - należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy - krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe (czynne)}}{\text{zobowiązania krótkoterminowe - zobowiązania z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy + rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe}}$	poniżej 0,6 od 0,60 do 1,00 powyżej 1,00 do 1,50 powyżej 1,5 do 3,00 powyżej 3,00 lub jeżeli zobowiązania krótkoterminowe = 0 zł	0 4 8 12 10	1,415706237	8	
Płynności szybkiej	$\frac{\text{aktywa obrotowe - należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy - krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe (czynne) - zapasy}}{\text{zobowiązania krótkoterminowe - zobowiązania z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy + rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe}}$	poniżej 0,50 powyżej 0,50 do 1,00 powyżej 1,00 do 2,50 powyżej 2,50 lub jeżeli zobowiązania krótkoterminowe = 0 zł	0 8 13 10	1,415706237	13	
RAZEM WSKAŹNIKI PLYNNOŚCI			Maksymalna ocena pkt.	25	Uzyskane pkt.	21

III. WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI						
Rotacji należności (w dniach)	$\frac{\text{średni stan należności z tytułu dostaw i usług x liczba dni w okresie (365)}}{\text{przychody netto ze sprzedaży produktów + przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów}}$	poniżej 45 dni od 45 dni do 60 dni od 61 dni do 90 dni powyżej 90 dni	3 2 1 0	37,45200581	3	
Rotacji zobowiązań (w dniach)	$\frac{\text{średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług x liczba dni w okresie (365)}}{\text{przychody netto ze sprzedaży produktów + przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów}}$	do 60 dni od 61 dni do 90 dni powyżej 90 dni	7 4 0	9,906805567	7	
RAZEM WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI			Maksymalna ocena pkt.	10	Uzyskane pkt.	10

IV. WSKAŹNIKI ZADŁUŻENIA						
Zadłużenia aktywów %	$\frac{\text{(zobowiązania długoterminowe + zobowiązania krótkoterminowe + rezerwy na zobowiązania)}}{\text{aktywa razem}} \times 100\%$	poniżej 40 % od 40% do 60% powyżej 60% do 80% powyżej 80%	10 8 3 0	19,4290449	10	
Wypłacalności	$\frac{\text{zobowiązania długoterminowe + zobowiązania krótkoterminowe + rezerwy na zobowiązania}}{\text{fundusz własny}}$	od 0,00 do 0,50 od 0,51 do 1,00 od 1,01 do 2,00 od 2,01 do 4,00 powyżej 4,00 lub poniżej 0,00	10 8 6 4 0	0,56520828	8	
RAZEM WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI			Maksymalna ocena pkt.	20	Uzyskane pkt.	18

SUMA UZYSKANYCH PUNKTÓW					58
-------------------------	--	--	--	--	----

**ANALIZA WSKAŹNIKOWA I PUNKTOWA SYTUACJI FINANSOWEJ za 2017r.**

Wskaźniki	Metoda ustalenia	Przedziały wartości	Ocena punktowa	Wskaźnik	Ocena
<b>I. WSKAŹNIKI ZYSKOWNOŚCI</b>					
Zyskowności netto	$\frac{\text{wynik netto} \times 100\%}{\text{przychody netto ze sprzedaży produktów} + \text{przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów} + \text{pozostałe przychody operacyjne} + \text{przychody finansowe}}$	poniżej 0,0 % od 0,0% do 2,0 % powyżej 2,0% do 4,0% powyżej 4,0%	0 3 4 5	<b>-12,155267</b>	0
Zyskowności działalności operacyjnej	$\frac{\text{wynik z działalności operacyjnej} \times 100\%}{\text{przychody netto ze sprzedaży produktów} + \text{przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów} + \text{pozostałe przychody operacyjne}}$	poniżej 0,0 % od 0,0% do 3,0 % powyżej 3,0% do 5,0% powyżej 5,0%	0 3 4 5	<b>-12,156765</b>	0
Zyskowność aktywów	$\frac{\text{wynik netto} \times 100}{\text{Średni stan aktywów}}$	poniżej 0,0 % powyżej 0,0% do 2,0 % powyżej 2,0% do 4,0% powyżej 4,0%	0 3 4 5	<b>-23,129149</b>	0
<b>RAZEM WSKAŹNIKI ZYSKOWNOŚCI</b>		Maksymalna ocena pkt.	<b>15</b>	Uzyskane pkt.	<b>0</b>

<b>II. WSKAŹNIKI PŁYNNOŚCI</b>					
Płynności bieżącej	$\frac{\text{aktywa obrotowe - należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy - krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe (czynne)}}{\text{zobowiązania krótkoterminowe - zobowiązania z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy} + \text{rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe}}$	poniżej 0,6 od 0,60 do 1,00 powyżej 1,00 do 1,50 powyżej 1,5 do 3,00 powyżej 3,00 lub jeżeli zobowiązania krótkoterminowe = 0 zł	0 4 8 12 10	<b>1,16158757</b>	8
Płynności szybkiej	$\frac{\text{aktywa obrotowe - należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy - krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe (czynne) - zapasy}}{\text{zobowiązania krótkoterminowe - zobowiązania z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy} + \text{rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe}}$	poniżej 0,50 powyżej 0,50 do 1,00 powyżej 1,00 do 2,50 powyżej 2,50 lub jeżeli zobowiązania krótkoterminowe = 0 zł	0 8 13 10	<b>1,16158757</b>	13
<b>RAZEM WSKAŹNIKI PŁYNNOŚCI</b>		Maksymalna ocena pkt.	<b>25</b>	Uzyskane pkt.	<b>21</b>

III. WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI					
Rotacji należności (w dniach)	$\frac{\text{średni stan należności z tytułu dostaw i usług} \times \text{liczba dni w okresie (365)}}{\text{przychody netto ze sprzedaży produktów} + \text{przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów}}$	poniżej 45 dni od 45 dni do 60 dni od 61 dni do 90 dni powyżej 90 dni	3 2 1 0	37,9637301	3
Rotacji zobowiązań (w dniach)	$\frac{\text{średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług} \times \text{liczba dni w okresie (365)}}{\text{przychody netto ze sprzedaży produktów} + \text{przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów}}$	do 60 dni od 61 dni do 90 dni powyżej 90 dni	7 4 0	15,3524495	7
<b>RAZEM WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI</b>			Maksymalna ocena pkt. 10	Uzyskane pkt. 10	
IV. WSKAŹNIKI ZADŁUŻENIA					
Zadłużenia aktywów %	$\frac{(\text{zobowiązania długoterminowe} + \text{zobowiązania krótkoterminowe} + \text{rezerwy na zobowiązania})}{\text{aktywa razem}} \times 100\%$	poniżej 40 % od 40% do 60% powyżej 60% do 80% powyżej 80%	10 8 3 0	40,8946502	8
Wypłacalności	$\frac{\text{zobowiązania długoterminowe} + \text{zobowiązania krótkoterminowe} + \text{rezerwy na zobowiązania}}{\text{fundusz własny}}$	od 0,00 do 0,50 od 0,51 do 1,00 od 1,01 do 2,00 od 2,01 do 4,00 powyżej 4,00 lub poniżej 0,00	10 8 6 4 0	2,76631599	0
<b>RAZEM WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI</b>			Maksymalna ocena pkt. 20	Uzyskane pkt. 8	
<b>SUMA UZYSKANYCH PUNKTÓW</b>					<b>39</b>

**Wskaźniki zyskowności** przyjmują wartości ujemne z uwagi, iż Szpital za 2017 rok zaewidencjonował stratę na działalności operacyjnej oraz stratę netto.

**Wskaźniki płynności** - prezentowane wskaźniki za 2017 rok przyjmują wartości dodatnie, co potwierdza posiadanie płynności finansowej. Wskaźnik bieżącej płynności oscyluje na poziomie 1,16 i uzyskuje w oparciu o przyjęte kryteria oceny wartość 8 punktów, natomiast wskaźnik płynności szybkiej to 1,16 z przypisaną oceną 13 punktów.

**Wskaźniki efektywności** określają zdolność jednostki do ściągania należności oraz regulowania zobowiązań. Prezentowane wskaźniki efektywności za 2017 rok w oparciu o przyjęte kryteria przyjmują wartości maksymalnej oceny punktowej.

**Wskaźniki zadłużenia** mają za zadania monitorowanie bezpieczeństwa funkcjonowania jednostki w kontekście jej wypłacalności. Określają poziom zadłużenia jednostki oraz oceniają jej wypłacalność w długim okresie czasu. Prezentowany wskaźnik zadłużenia aktywów za 2017 rok przyjmuje wartość 41 % przypisując według kryterium oceny 8 punktów.

Analizując natomiast wskaźnik wypłacalności będzie on oscylował w dalszym ciągu w przedziale powyżej 2, uniemożliwiając pozyskanie oczekiwanej oceny punktowej.

Widoczne pogorszenie wskaźników w stosunku do roku poprzedniego spowodowane jest przede wszystkim stratą koniecznością odnowienia rezerw na nagrody jubileuszowe oraz świadczenia emerytalne i rentowe w kwocie 179.455,49 zł .

Rezerwy na przewidywane zobowiązania wobec pracowników z tytułu nagród jubileuszowych, odpraw emerytalnych i rentowych oraz niewykorzystanych urlopów pracowniczych, przewidziane w art. 39 ust. 2 ustawy o rachunkowości, stworzono gdyż jednostka ma obowiązek wykonania tych świadczeń na mocy przepisów wewnętrznych Centrum Rehabilitacji, z których jednoznacznie wynika, że na pracodawcy ciąży obowiązek ich wypłaty. Jednocześnie wyjaśniamy, że zapewniamy pracownikom korzystniejsze od powszechnie obowiązujących świadczenia pieniężne w razie przejścia na rentę lub emeryturę , a kwoty tych świadczeń są istotne i nieuwzględnienie ich w sprawozdaniu finansowym zniekształciłoby obraz sytuacji majątkowej, finansowej oraz wynik finansowy jednostki.

Rezerwa ta jest jedynie przesunięciem środków w ramach bilansu i nie blokuje faktycznie środków pieniężnych a co za tym idzie nie powoduje utraty płynności.

## 2.7 Podsumowanie sytuacji finansowej

Samodzielny Publiczny Specjalistyczny Zakład Opieki Zdrowotnej Centrum Rehabilitacji w Elblągu od 2017 r. boryka się z narastającymi trudnościami finansowymi w działalności bieżącej. Przyczyny takiego stanu są różne. Leżą po stronie błędów systemowym w sposobie finansowania służby zdrowia jak i po stronie określonych uwarunkowań specyficznych dla danej jednostki. Przyczyny zadłużenia to przede wszystkim:

Zbyt niska wielkość przychodów w poszczególnych okresach:

1. Niedostateczna wielkość finansowania dużej liczby procedur medycznych, w stosunku do podstawowych wymagań kosztowych w zakresie kadrowo-materiałowo-sprzętowym, obowiązującym w medycynie (z problemem takim boryka się zdecydowana większość placówek szpitalnych w Polsce od początku wprowadzenia systemu ubezpieczeniowo - proceduralnego).
2. Poziom finansowania usług medycznych nie zmieniony od kilku lat, a praktycznie w większości przypadków nawet obniżony, mimo corocznego wzrostu średnich cen towarów i usług oraz konieczności stosowania efektów postępu technologicznego w wykonywaniu procedur medycznych.
3. Brak możliwości korzystania z dodatkowych środków za tzw. procedury płatne przez pacjenta.
4. Konieczność sztucznego ograniczania ilości świadczonych usług, mimo istniejących możliwości, z powodu braku realizacji w praktyce rynkowej zasady „przepływu środków za pacjentem”.

### **III. DZIAŁANIA NAPRAWCZE**

Obecnie prowadzone są wielotorowe działania mające na celu poprawę sytuacji ekonomicznej jednostki, mają one w efekcie przede wszystkim zapewnić ciągłość funkcjonowania a w drugiej kolejności poprawę wskaźników finansowych oraz wyników SPZOZ. Zasadniczym celem tych przedsięwzięć jest efektywniejsze wykorzystanie potencjału jednostki z jednoczesnym zmniejszeniem kosztów funkcjonowania. Jednocześnie następuje szczegółowa analiza istniejących zasobów majątkowych SPZOZ Centrum Rehabilitacji w kierunku efektywności i racjonalizacji sposobu ich wykorzystania.

Centrum Rehabilitacji wymaga przeprowadzenia programu przedsięwzięć naprawczych, który przywróci zdolność do stabilnego, długookresowego działania oraz rozwoju.

Plan ten w swych założeniach uwzględnia dobór działań o charakterze krótkookresowym, możliwych do szybkiego przeprowadzenia i wręcz natychmiastowych skutkach oraz długofalowych, rozłożonych w czasie i efektach odłożonych w przyszłości. Założeniem nadrzędnym jest konsekwentne dążenie do redukcji kosztów stałych, optymalizację wykorzystania zasobów i uzyskanie oczekiwanego poziomu efektywności.

#### **3.1 Prognoza sytuacji ekonomiczno-finansowej na kolejne trzy lata obrotowe**

##### **Opis przyjętych założeń**

Samodzielny publiczny zakład opieki zdrowotnej prowadzi gospodarkę finansową na zasadach określonych w ustawie o działalności leczniczej. Prognoza na okres 2018-2020 rok została opracowana zgodnie z art. 52 ustawy o działalności leczniczej. SP ZOZ Centrum Rehabilitacji w Elblągu pokrywa z posiadanych środków i uzyskiwanych przychodów koszty działalności i reguluje zobowiązania. W prognozach sytuacji ekonomiczno-finansowej na kolejne trzy lata obrotowe założono, że wskaźniki będą stopniowo rosły.

##### **Założenia do prognozy przychodów i kosztów.**

Prognozuje się, że w latach 2018-2020 SP ZOZ Centrum Rehabilitacji w Elblągu będzie osiągał dodatni wynik finansowy. Realizacja projektu finansowanego z Funduszy Europejskich „Termomodernizacja budynku SPZOZ Centrum Rehabilitacji w Elblągu z wykorzystaniem

odnawialnych źródeł energii” „Doposażenie SP ZOZ Centrum Rehabilitacji w Elblągu w specjalistyczny sprzęt medyczny”) spowoduje między innymi zmniejszenie kosztów ogrzewania budynku, zmniejszenie rocznego zapotrzebowania na energię. Z kolei zakup sprzętu medycznego w ramach projektu „Doposażenie SP ZOZ Centrum Rehabilitacji w Elblągu w specjalistyczny sprzęt medyczny” znacznie obniży koszty naprawy i utrzymania sprzętu. Realizacja projektów pozytywnie wpłynie na wynik finansowy.

Dodatkowo ewentualna likwidacja placówki przy ul. Brzeskiej może przynieść oszczędności rzędu 96 tys. zł rocznie.

W złożeniach uwzględniono wzrost wynagrodzeń zgodnie z szacunkami NPB zawartymi w „Raporcie o inflacji”, który przewiduje że w 2018 roku wyniesie on 6%, a w 2019 roku 6,2%. Odpowiednio inflacja w tych latach wyniesie 2% i 2,5%.

Dodatkowo uwzględniono wzrost wynagrodzeń w oparciu o ustawę z dnia 8 czerwca 2017 r. o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego pracowników wykonujących zawody medyczne zatrudnionych w podmiotach leczniczych (Dz. U. z 2017 r., poz. 1473), która zakłada, że minimalne wynagrodzenie zasadnicze będzie stanowiło iloczyn kwoty bazowej i współczynnika określonego w załączniku do ustawy. W okresie przejściowym – tj. do 31 grudnia 2021 r. – kwota bazowa została ustalona na poziomie 3900 złotych brutto. Docelowo – czyli od 1 stycznia 2022 r. – kwotę bazową będzie stanowiła równowartość przeciętnego wynagrodzenia miesięcznego (w rozumieniu art. 1 pkt 3a ustawy z dnia 10 października 2002 r. o minimalnym wynagrodzeniu za pracę) w poprzednim roku. Wprowadziło to obowiązek corocznej waloryzacji minimalnych kwot wynagrodzeń zasadniczych określonych w projekcie ustawy. Od lipca 2017 r. nastąpiło podwyższenie wynagrodzenia zasadniczego o 10%, natomiast w 07. 2018 roku nastąpiło kolejne podwyższenie o 20% kwoty stanowiącej różnicę między określonym w ustawie minimalnym wynagrodzeniem, a wynagrodzeniem zasadniczym pracownika. Natomiast w kolejnych latach wynagrodzenie to będzie corocznie podwyższane co najmniej o 20% kwoty stanowiącej różnicę między minimalnym wynagrodzeniem, a wynagrodzeniem zasadniczym pracownika, aż do osiągnięcia docelowego poziomu wynagrodzenia minimalnego, zapisanego w ustawie.

Stają tendencją wzrostową wykazują również koszty zużycia energii oraz koszty usług obcych. Z prognoz kosztów energii elektrycznej na najbliższe trzy lata (2019-2021) zawartych w miesięcznym raporcie z czerwca 2018 roku opracowanego przez polską Towarową Giełdę Energii (TGE SA) wynika, że w ciągu 2019 roku koszt energii elektrycznej wzrośnie o około 20% w

porównaniu z rokiem 2018, a w roku 2020 o 30%. W rezultacie wzrost ceny energii przełoży się bezpośrednio również na koszty dostaw materiałów i usług.

**TABELA PODSUMOWUJĄCA WYNIKI OCENY SYTUACJI EKONOMICZNO-FINANSOWEJ -  
PROGNOZA NA LATA 2018-2020**

Grupa	Wskaźniki	2018		2019		2020	
		Wskaźnik	Ilość punktów	Wskaźnik	Ilość punktów	Wskaźnik	Ilość punktów
<b>I. WSKAŹNIKI ZYSKOWNOŚCI</b>	Wskaźnik zyskowności netto (%)	0,000	0	0,1723	3	0,3948	3
	Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%)	0,000	0	0,1723	3	0,3948	3
	Wskaźnik zyskowność aktywów (%)	0,000	0	0,1608	3	0,2819	3
		<b>0</b>		<b>9</b>		<b>9</b>	
<b>II. WSKAŹNIKI PLYNNOŚCI</b>	Wskaźnik bieżącej płynności	0,9925	4	0,6266	4	0,9369	4
	Wskaźnik szybkiej płynności	0,9925	8	0,6266	8	0,9369	8
		<b>12</b>		<b>12</b>		<b>12</b>	
<b>III. WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI</b>	Wskaźnik rotacji należności (w dniach)	35,5861	3	30,3446	3	30,1661	3
	Wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	18,7398	7	31,6193	7	30,6250	7
		<b>10</b>		<b>10</b>		<b>10</b>	
<b>IV. WSKAŹNIKI ZADŁUŻENIA</b>	Wskaźnik zadłużenia aktywów (%)	36,370	10	31,5421	10	11,421	10
	Wskaźnik wypłacalności	2,4602	4	2,2641	4	2,0703	4
		<b>14</b>		<b>14</b>		<b>14</b>	
<b>Łączna wartość punktów</b>		<b>36</b>		<b>45</b>		<b>45</b>	

Wskaźniki	2018	2019	2020
Wskaźnik zyskowności netto (%)	0	3	3
Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%)	0	3	3
Wskaźnik zyskowność aktywów (%)	0	3	3
Wskaźnik bieżącej płynności	4	4	4
Wskaźnik szybkiej płynności	8	8	8
Wskaźnik rotacji należności (w dniach)	3	3	3
Wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	7	7	7
Wskaźnik zadłużenia aktywów (%)	10	10	10
Wskaźnik wypłacalności	4	4	4
<b>RAZEM</b>	<b>36</b>	<b>45</b>	<b>45</b>

#### Podsumowanie :

Średnia punktów z lat 2018-2020 wynosi 42,00 %co stanowi 60,00% maksymalnej punktacji.

Wpływ na sytuację ekonomiczno-finansową SP ZOZ Centrum Rehabilitacji w Elblągu będzie miała realizacja projektów UE i zmiana (zwiększenie) finansowania świadczeń zdrowotnych przez NFZ, które utrzymuje się na tym samym poziomie od roku 2008.

Plan inwestycyjny na 2019 rok przewiduje realizację zadań inwestycyjnych na łączną kwotę ponad 2 700 000,00 zł. Zakład ubiega się o środki unijne z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Warmińsko- Mazurskiego na sfinansowanie inwestycji „Termomodernizacja budynku SP ZOZ Centrum Rehabilitacji w Elblągu z wykorzystaniem odnawialnych źródeł energii” – projekt realizowany w ramach Działania 4.3 Kompleksowa modernizacja energetyczna budynków, Poddziałanie 4.3.1 Efektywność energetyczna w budynkach publicznych.

W przypadku pozyskania zewnętrznego finansowania inwestycji w postaci dotacji, ulegną znacznym zmianom przepływy pieniężne. Wpłynie to również na wartość pozostałych przychodów

operacyjnych, wykazywanych w rachunku zysków i strat oraz zobowiązań i rozliczeń międzyokresowych wykazywanych w bilansie.

Z uwagi na przesunięcie w terminie realizacji projektu Unijnego dotyczącego „Termomodernizacji budynku” nie przewiduje się wzrostu zobowiązań na 2018 rok zakładanego w raporcie o sytuacji ekonomiczno-finansowej placówki za rok ubiegły.

### **3.2 Działania naprawcze**

1. Uzyskanie przychodów na poziomie realizacji świadczeń medycznych w pełni zabezpieczające dostępność rehabilitacji w poszczególnych zakresach świadczeń.  
Poprzez renegeocjacje limitów dla świadczeń opieki zdrowotnej na poziomie wykonania wyższym niż dotychczasowe limity kontraktowe;
2. Pozyskanie najemców na pomieszczenia pozostałe po Poradni Medycyny Sportowej;
3. W przypadku braku możliwości zrealizowania działań określonych w pkt 1 i 2 – centralizacja świadczeń medycznych związana z przeniesieniem Pracowni Fizjoterapii działającej obecnie przy ul. Brzeskiej do lokalizacji przy ul. Królewieckiej. Świadczenia medyczne z przeniesionej Poradni wykonywane będą w pomieszczeniach pozostałych po Poradni Medycyny Sportowej, zachowując bieżący (połączony) poziom finansowania oraz dostępność do oferowanych świadczeń. Szacowana miesięczna wartość oszczędności w wyniku dokonanego przeniesienia to kwota około 8 000,00 zł, co daje rocznie 96 000,00 zł mniej kosztów do działalności podstawowej, bez konieczności redukcji personelu medycznego.
4. Ponadto zakład realizuje obecnie projekt unijny z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Warmińsko- Mazurskiego na sfinansowanie inwestycji „Doposażenie SP ZOZ Centrum Rehabilitacji w Elblągu w specjalny sprzęt medyczny” – projekt realizowany w ramach Działania 9.1 Infrastruktura ochrony zdrowia, Poddziałanie 9.1.2 Infrastruktura ochrony zdrowia w miejskim obszarze funkcjonalnym Elbląga.  
Wymiana sprzętu spowoduje przede wszystkim zmniejszenie kosztów napraw, dodatkową korzyść stanowi podniesienie jakości obsługi pacjentów, poprawa dostępności udzielania świadczeń zdrowotnych, oraz wprowadzenie nowatorskich rozwiązań medycznych.

5. Plan inwestycyjny przewiduje również na 2019 r. realizację projektu unijnego pod nazwą „Termomodernizacja budynku SP ZOZ Centrum Rehabilitacji w Elblągu z wykorzystaniem odnawialnych źródeł energii” – szacowany koszt 2 755 835,52 zł . W związku z przedłużającym się procesem pozyskania środków i wykonawców rzeczowa realizacja projektu przesunęła się na okres od I kwartału 2019 r. zaś data finansowego zakończenia projektu to 2020-02-28.

W ramach projektu realizowane będzie :

- ocieplenie ścian zewnętrznych,
- ocieplenie stropodachu,
- wymiana stolarki otworowej,
- modernizacja systemu grzewczego,
- modernizacja systemu przygotowania ciepłej wody,
- modernizacja systemu oświetlenia,
- instalacja OZE,
- instalacja automatyki pomiarowej,
- wymiana oświetlenia na energooszczędne – typu LED

Powyższe działania przyniosą wymierne efekty w postaci m.in. na :

- zmniejszeniu rocznego zapotrzebowania na energię, a co za tym idzie zredukowanie kosztów energii
- zamianę konwencjonalnych źródeł energii na odnawialne źródła niekonwencjonalne-panele fotowoltaiczne, powietrzna pompa ciepła
- podniesienie jakości obsługi pacjenta
- wprowadzenie nowatorskich rozwiązań technologicznych

6. Pozyskanie dodatkowych środków finansowych w postaci kredytu obrotowego w celu zabezpieczenia płynności bieżącej firmy.

Zestawienie działań naprawczych przedstawia tabela:

Lp.	Działanie	Cel	Czas lub termin realizacji	uzasadnienie	koszt na rok	Przychód / zmniejszenie kosztów na rok	uwagi
1.	renegocjacja limitów dla świadczeń opieki zdrowotnej na poziomie wykonania wyższym niż dotychczasowe limity kontraktowe	wzrost przychodów	co rok	konieczność zabezpieczenia przychodów jednostki w celu pokrycia kosztów działalności	- zł	10 000,00 zł – 50 000,00 zł	Kwota ustalana na bieżąco w trakcie negocjacji
2.	Pozyskanie najemców na pomieszczenia pozostałe po Poradni Medycyny Sportowej	uzyskanie dodatkowych przychodów	od 2020 r. po realizacji "Termomodernizacji budynku"	Zwiększenie przychodów jednostki, zabezpieczenie środków finansowych	- zł	21 000,00 zł - 48 000,00 zł	w zależności od rodzaju działalności na jaką przeznaczone będą pomieszczenia - w przypadku wynajmu całości dostępnych pomieszczeń
3.	przeniesienie Pracowni Fizjoterapii działającej obecnie przy ul. Brzeskiej do lokalizacji przy ul. Królewieckiej	ograniczenie kosztów działalności	od 04.2020	Zmniejszenie kosztów działalności	- zł	96 000,00 zł	w przypadku braku chętnych na wynajem pomieszczeń
4.	Doposażenie SP ZOZ Centrum Rehabilitacji w Elblągu w specjalny sprzęt medyczny	modernizacja bazy sprzętowej	08.2018	środki pomocowe	-	8000,00 zł	w trakcie realizacji
5.	Termomodernizacja budynku	redukcja kosztów zużycia energii	2019 r.	środki pomocowe	-	40 000,00 zł	projekt w trakcie oceny
6.	Pozyskanie kredytu obrotowego	Zabezpieczenie płynności bieżącej	2019 r.	ograniczenie ryzyka zatorów płatniczych	5 000,00 zł		w przypadku powstania zatorów płatniczych
7.	Analiza potencjału SP ZOZ Centrum Rehabilitacji	Uzyskanie informacji o możliwościach i potrzebach jednostki	09.2018 - na bieżąco	konieczność uzyskania wiarygodnych informacji do podjęcia działań naprawczych	- zł	- zł	

Pierwsze efekty przeprowadzonych działań naprawczych będą widoczne w bieżącym roku, z uwagi na już podjęte czynności. Dotyczą zmniejszenia kosztów działalności operacyjnej oraz wzrostu przychodów. Główne korzyści z wdrożenia programu pojawią się w roku 2019 i w latach późniejszych w związku z zagospodarowaniem posiadanych zasobów majątkowych (niewykorzystanych pomieszczeń znajdujących się w budynku Centrum Rehabilitacji).

W związku ze zmiennością otoczenia i złożonością samych działań niezbędne będzie stałe monitorowanie przebiegu planu naprawczego oraz etapowe analizowanie efektów w celu kontroli czasowej wraz z oceną skuteczności poszczególnych przedsięwzięć. W miarę pojawiających się potrzeb będą podejmowane przez Centrum Rehabilitacji działania korygujące.

SAMODZIELNY PUBLICZNY ZAKŁAD OPIEKI ZDROWOTNEJ  
CENTRUM REHABILITACJI  
82-300 ELBLĄG, ul. Królewiecka 15  
☎ 55 221 27 54    📠 55 221 27 63  
NIP 578-25-72-491    REGON 170766279

DYREKTOR  
SPZOZ CENTRUM REHABILITACJI  
w Elblągu  
*mgr Ryszard Werchowski*

PREZYDENT MIASTA  
*Witold Wróblewski*