

**UCHWAŁA NR XVI/681/19  
RADY MIEJSKIEJ W ŁODZI  
z dnia 20 listopada 2019 r.**

**w sprawie zatwierdzenia programu naprawczego samodzielnego publicznego zakładu  
opieki zdrowotnej o nazwie Miejskie Centrum Medyczne  
im. dr. Karola Jonschera w Łodzi.**

Na podstawie art. 18 ust. 2 pkt 15 ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. z 2019 r. poz. 506, 1309, 1571, 1696 i 1815) oraz art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz. U. z 2018 r. poz. 2190 i 2219 oraz z 2019 r. poz. 492, 730, 959, 1655 i 2020), Rada Miejska w Łodzi

**uchwala, co następuje:**

§ 1. Zatwierdza się „Program naprawczy Miejskiego Centrum Medycznego im. dr. Karola Jonschera w Łodzi na lata 2019-2020”, stanowiący załącznik do uchwały.

§ 2. Wykonanie uchwały powierza się Prezydentowi Miasta Łodzi.

§ 3. Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

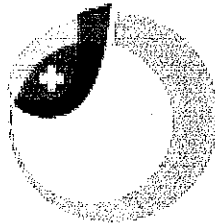
**Przewodniczący  
Rady Miejskiej w Łodzi**



**Marcin GOŁASZEWSKI**

Załącznik  
do uchwały Nr XVI/681/19  
Rady Miejskiej w Łodzi  
z dnia 20 listopada 2019 r.

**PROGRAM NAPRAWCZY**  
**Miejskiego Centrum Medycznego**  
**im. dr. Karola Jonschera w Łodzi**  
**na lata 2019-2020**



MIEJSKIE CENTRUM MEDYCZNE  
**JONSCHER**  
IM. DR. KAROLA JONSCHERA W ŁODZI

Łódź, wrzesień 2019 rok

## Spis treści

1.	Wprowadzenie .....	3
2.	Uwarunkowania formalno-prawne i systemowe funkcjonowania jednostki ...	4
	2.1. Regulacje prawne kształtujące działalność MCM im. dr. Jonschera w Łodzi i ich wpływ na funkcjonowanie jednostki .....	4
	2.2. Struktura i organizacja jednostki .....	6
	2.3. Zakres udzielanych świadczeń opieki zdrowotnej .....	7
	2.4. Pozostała działalność jednostki .....	8
	2.5. Otoczenie konkurencyjne .....	10
3.	Wybrane aspekty sytuacji finansowej jednostki .....	14
	3.1. Analiza sprawozdań finansowych za 2017 i 2018 rok .....	14
	3.2. Analiza struktury przychodów i kosztów .....	15
	3.3. Analiza zobowiązań i należności .....	21
	3.4. Analiza wskaźnikowa .....	23
4.	Analiza rentowności działalności leczniczej .....	24
5.	Analiza ekonomiczna branżowa .....	38
	5.1. Analiza wykonania umów na świadczenia opieki zdrowotnej z Narodowym Funduszem Zdrowia .....	38
	5.2. Statystyka pacjentów .....	41
	5.3. Analiza majątku i infrastruktury .....	44
6.	Analiza SWOT .....	46
7.	Zatrudnienie i koszty pracy .....	47
8.	Prognoza sytuacji ekonomiczno-finansowej na lata 2019-2020 na podstawie „Raportu o sytuacji ekonomiczno-finansowej” .....	50
9.	Wskazanie przyczyn trudnej sytuacji finansowej i wygenerowania straty .....	53
10.	Podjęte i zakładane działania naprawcze .....	55
11.	Podsumowanie .....	57

## 1. Wprowadzenie

Zgodnie z art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz. U. z 2018 r. poz. 160) kierownik samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej, którego roczne sprawozdanie finansowe zamyka się stratą netto, jest zobowiązany do sporządzenia programu naprawczego i przedstawienia go podmiotowi tworzącemu do zatwierdzenia w terminie 3 miesięcy od upływu terminu do zatwierdzenia rocznego sprawozdania finansowego. Program ten powinien być sporządzony na okres nie dłuższy niż trzy lata z uwzględnieniem raportu o sytuacji ekonomiczno-finansowej sp zoz.

Rachunek zysków i strat Miejskiego Centrum Medycznego im. dr. Karola Jonschera w Łodzi za 2018 rok zamyka się stratą netto w wysokości (-) **8 276 012,27 zł**, co zobowiązuje jednostkę do sporządzenia programu naprawczego w terminie do 30 września 2019 r.

W dokumencie dokonano szczegółowej analizy sytuacji finansowo-ekonomicznej jednostki w szerszym zakresie niż przedstawiona w raporcie, tzn. obejmując trzy ostatnie lata (2016-2018), a także bieżące dane za I półrocze 2019 roku oraz inne istotne dla jednostki zdarzenia, które wystąpiły do dnia złożenia programu naprawczego podmiotowi tworzącemu. Analiza ta pozwala na wyciągnięcie wniosków na temat przyczyn wystąpienia straty w 2018 roku oraz dokonanie oceny możliwości poprawy wyniku w perspektywie 2-letniej.

Niniejszy program naprawczy obejmuje działania na lata 2019 – 2020, część tych działań jest już w jednostce wdrażana.

## 2. Uwarunkowania formalno-prawne i systemowe funkcjonowania jednostki

### 2.1. Regulacje prawne kształtujące działalność MCM im. dr. Jonschera w Łodzi i ich wpływ na funkcjonowanie jednostki

Miejskie Centrum Medyczne im. dr. Karola Jonschera w Łodzi, zwane dalej Centrum lub jednostką, jest samodzielnym publicznym zakładem opieki zdrowotnej, dla którego podmiotem tworzącym jest Miasto Łódź. Obszar działania obejmuje w głównej mierze teren Miasta Łodzi.

Centrum jest wpisane do Krajowego Rejestru Sądowego – w ramach Rejestru Stowarzyszeń, Fundacji i Samodzielnych Publicznych Zakładów Opieki Zdrowotnej (nr KRS 0000014060) – oraz do Rejestru Podmiotów Prowadzących Działalnością Leczniczą prowadzonego przez Wojewodę Łódzkiego (nr rejestru 000000004685).

Centrum prowadzi działalność, w oparciu o następujące regulacje prawne:

- A. ustawę z dnia 15 kwietnia 2011 r. o *działalności leczniczej* (i rozporządzenia wykonawcze), która określa m.in.:
  - podstawowe zasady i obowiązki prowadzenia działalności leczniczej (obowiązek ubezpieczenia działalności, wpisu do rejestru podmiotów leczniczych, nadania statutu i regulaminu organizacyjnego),
  - specjalne zasady prowadzenia gospodarki finansowej,
  - zasady sprawowania nadzoru i kontroli przez podmiot tworzący i inne instytucje,
  - normy zatrudnienia personelu;
- B. ustawę z dnia 28 sierpnia 2004 r. o *świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych* (i rozporządzenia wykonawcze), regulującą w szczególności:
  - uprawnienia pacjentów do nieodpłatnych świadczeń,
  - zakres świadczeń gwarantowanych,
  - zasady finansowania świadczeń przez Narodowy Fundusz Zdrowia i innych płatników;
- C. *statut* Centrum nadany przez podmiot tworzący, ustalający nazwę, siedzibę, organy, cele i zadania jednostki;
- D. *regulamin organizacyjny* ustalony przez Dyrektora Centrum, określający szczegółową strukturę jednostki, zadania poszczególnych jej komórek organizacyjnych, zasady udzielania świadczeń, cenniki świadczeń i usług odpłatnych;
- E. zarządzenia Prezesa Narodowego Funduszu Zdrowia w zakresie zakontraktowanych świadczeń opieki zdrowotnej ustalających szczegółowe zasady i warunki ich finansowania i udzielania;
- F. przepisy regulujące zasady gospodarowania środkami publicznymi (ustawę o finansach publicznych, ustawę – Prawo zamówień publicznych);
- G. przepisy regulujące zasady ustalania wynagrodzeń (ustawę o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego niektórych pracowników zatrudnionych w podmiotach leczniczych i inne regulacje, wewnętrzne regulaminy wynagradzania);
- H. inne przepisy szczególne dotyczące prowadzenia działalności leczniczej i innej określonej w statucie Centrum.

Obecnie obowiązujące zasady finansowania świadczeń opieki zdrowotnej wynikają z nowelizacji przepisów ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej z 2017 roku. Wszystkie publiczne podmioty lecznicze prowadzące leczenie szpitalne zostały podzielone według formalnego klucza i przyporządkowane do odpowiednich kategorii, tj. szpitali I, II, III stopnia, szpitali ogólnopolskich, pulmonologicznych, pediatrycznych.

Wprowadzony model finansowania zakłada finansowanie zdecydowanej większości świadczeń objętych siecią w drodze tzw. **ryczałtu systemu podstawowego zabezpieczenia szpitalnego** (ryczałtu PSZ). Kwota wypłacanego co miesiąc ryczałtu podlega wewnętrznemu podziałowi jednostki do wykonania poszczególnym komórkom organizacyjnym, czyli rodzajom i zakresom świadczeń. W kolejnych okresach rozliczeniowych (kwartalnych, półrocznych lub rocznych) kwota ryczałtu podlega waloryzacji lub obniżeniu w zależności od:

- osiągnięcia procentowego wykonania poziomu świadczeń,
- w oparciu o tzw. wskaźniki jakościowe, czyli posiadanie stosownych certyfikatów zapewniających jakość świadczeń,
- struktury świadczeń: ambulatoryjne – szpitalne,
- zakresu realizowanych świadczeń.

Kwota zwiększenia ryczałtu nie jest gwarantowana, lecz uzależniona od wartości środków posiadanych przez płatnika (np. ze zmniejszenia ryczałtu innym świadczeniodawcom).

Część świadczeń objęta kontraktem sieciowym pozostaje **finansowana w odrębny sposób**, poza ryczałtem, według wcześniejszych zasad - są to m.in.:

- nocna i świąteczna opieka zdrowotna,
- szpitalny oddział ratunkowy/izba przyjęć,
- świadczenia diagnostyczne kosztochłonne (TK, gastroscopia, kolonoskopia),
- świadczenia zabiegowe endoprotezoplastyki stawu biodrowego i kolanowego,
- świadczenia zabiegowe usunięcia zaćmy.

Świadczenia udzielane poza siecią, kontraktowane w drodze konkursu, pozostają rozliczane zgodnie z rzeczywistym wykonaniem.

Decyzją Dyrektora Łódzkiego Oddziału Wojewódzkiego NFZ z dnia 27 czerwca 2017 r. w sprawie wykazu świadczeniodawców zakwalifikowanych do poszczególnych poziomów systemu podstawowego szpitalnego zabezpieczenia świadczeń opieki zdrowotnej na terenie województwa łódzkiego (PSZ) na okres od dnia 1 października 2017 r. do dnia 30 czerwca 2021 r. Miejskie Centrum Medyczne im. dr. Karola Jonschera w Łodzi zostało zakwalifikowane do **szpitali II stopnia**.

## 2.2. Struktura i organizacja jednostki

Zgodnie ze statutem przyjętym uchwałą Nr LX/1425/17 Rady Miejskiej w Łodzi z dnia 15 listopada 2017 r. zakres świadczeń zdrowotnych udzielanych przez Centrum obejmuje w szczególności:

- 1) zapewnienie całodobowej **opieki lekarskiej i pielęgniarskiej**, w tym:
  - a) badania i porady lekarskie,
  - b) leczenie, rehabilitację leczniczą,
  - c) badania diagnostyczne, w tym z analityką medyczną,
  - d) pielęgnację chorych,
  - e) pielęgnację osób niepełnosprawnych i opiekę nad nimi;
- 2) udzielanie świadczeń zdrowotnych w zakresie **podstawowej i specjalistycznej opieki zdrowotnej w warunkach ambulatoryjnych**;
- 3) udzielanie świadczeń **nocnej i świątecznej opieki zdrowotnej**;
- 4) opiekę zdrowotną w zakresie **pielęgniarstwa i położnictwa**;
- 5) świadczenia z zakresem **medycyny szkolnej**;
- 6) **orzekanie i opiniowanie o stanie zdrowia**;
- 7) zapobieganie powstawaniu urazów i chorób poprzez **działania profilaktyczne**;
- 8) czynności z zakresu zaopatrzenia w **przedmioty ortopedyczne i środki pomocnicze**.

W 2018 roku świadczenia opieki zdrowotnej były udzielane w czterech lokalizacjach na terenie Miasta Łodzi:

### I. Szpital dr. K. Jonschera - ul. Milionowa 14:

- 1) w **oddziałach szpitalnych** (Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii, Oddział Chirurgiczny Ogólny, Oddział Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej, Oddział Chorób Wewnętrznych i Kardiologii, Oddział Neurologiczny, Oddział Okulistyczny, Oddział Rehabilitacji Neurologicznej, Oddział Rehabilitacyjny, Oddział Udarowy, Szpitalny Oddział Ratunkowy, Oddział Ginekologii Operacyjnej i Zachowawczej),
- 2) w **przychodni przyszpitalnej** (Poradnia Chirurgii Ogólnej, Poradnia Chirurgii Urazowo – Ortopedycznej, Poradnia Endokrynologiczna, Poradnia Gastroenterologiczna, Poradnia Kardiologiczna, Poradnia Neurologiczna, Poradnia Okulistyczna, Poradnia Proktologiczna, Poradnia Pulmonologiczna, Poradnia Stwardnienia Rozsianego, Poradnia Rehabilitacyjna, Poradnia Nocnej i Świątecznej Opieki Zdrowotnej),
- 3) w **pracowniach diagnostycznych** (Pracownia Angiografii Fluoresceinowej, Pracownia Diagnostyki Laboratoryjnej, Pracownia Diagnostyki Obrazowej: Densytometrii, USG, RTG, TK, Pracownia EEG, Pracownia EMG, Pracownia Endoskopii, Ośrodek Diagnostyki Chorób Układu Krążenia: EKG, Holtera i Prób Wysiłkowych),
- 4) w **Ośrodku Rehabilitacji Diennej i Zakładzie Rehabilitacji Leczniczej**;

### II. Szpital dr. H. Jordana - ul. Przyrodnicza 7/9:

- 1) w **oddziałach szpitalnych** (Oddział Chorób Wewnętrznych i Geriatrii, Oddział Chorób Wewnętrznych, Geriatrii i Diabetologii),

- 2) w **przychodni przyszpitalnej** (Poradnia Chorób Metabolicznych, Poradnia Diabetologiczna, Poradnia Geriatryczna, Poradnia Ginekologiczna, Poradnia Nocnej i Świątecznej Opieki Zdrowotnej),
- 3) w **pracowniach diagnostycznych** (Pracownia Diagnostyki Laboratoryjnej, Pracownia Diagnostyki Obrazowej: USG, RTG, Pracownia EKG, Pracownia Endoskopii, Pracownia Holtera i Prób Wysiłkowych),
- 4) w **Ośrodku Opieki Medycznej Diennej**;

### **III. Przychodnia Lecznicza - ul. Lecznicza 6**

- 1) w przychodni **Podstawowej Opieki Zdrowotnej**,
- 2) w **przychodni specjalistycznej** (Poradnia Chirurgii Ogólnej, Poradnia Chirurgii Urazowo - Ortopedycznej dla Dorosłych i dla Dzieci, , Poradnia Dermatologiczna, Poradnia Leczenia Wad Postawy u Dzieci i Młodzieży, Poradnia Neurologiczna dla Dzieci, Poradnia Otorynolaryngologiczna dla Dorosłych i dla Dzieci, Poradnia Położniczo-Ginekologiczna, Poradnia Stomatologiczna, Pielęgniarska Opieka Długoterminowa Domowa),
- 3) w **pracowniach diagnostycznych** (Pracownia Diagnostyki Laboratoryjnej, Pracownia Diagnostyki Obrazowej: USG, RTG, Pracownia EKG, Pracownia EEG, Pracownia Holtera i Prób Wysiłkowych),
- 4) w **Ośrodku Rehabilitacji Diennej i Ośrodku Rehabilitacji Kardiologicznej**,
- 5) w **Zakładzie Rehabilitacji** (Poradnia Rehabilitacyjna dla Dzieci, Poradnia Rehabilitacyjna dla Dorosłych, Dział Fizjoterapii dla Dorosłych i Dzieci, Dział Masażu Leczniczego);

### **IV. Przychodnia Lecznicza - ul. Zarzevska 56/58:**

- 1) w filii przychodni **Podstawowej Opieki Zdrowotnej**.

W trakcie roku, tj. od lipca 2018 roku dokonano przeniesienia Oddziału Ginekologii Operacyjnej i Zachowawczej z ul. Przyrodniczej na ul. Milionową. Działania reorganizacyjne podjęte w 2019 roku, mające charakter działań naprawczych, zostały opisane w dalszej części opracowania.

#### **2.3. Zakres udzielanych świadczeń opieki zdrowotnej**

Jednostka realizuje swoje zadania w ramach umów zawartych z Łódzkim Oddziałem Wojewódzkim Narodowego Funduszu Zdrowia na świadczenia opieki zdrowotnej finansowane ze środków publicznych w rodzajach:

- ❖ **leczenie szpitalne,**
- ❖ **ambulatoryjna opieka specjalistyczna,**
- ❖ **podstawowa opieka zdrowotna,**
- ❖ **rehabilitacja lecznicza,**
- ❖ **leczenie stomatologiczne.**

W ramach tzw. sieci szpitali zagwarantowane zostało finansowanie w ww. okresie świadczeń w zakresie następujących profili systemu zabezpieczenia:



- 1) choroby wewnętrzne,
- 2) położnictwo i ginekologia,
- 3) izba przyjęć,
- 4) świadczenia w szpitalnym oddziale ratunkowym,
- 5) neurologia,
- 6) anestezjologia i intensywna terapia,
- 7) chirurgia ogólna,
- 8) ortopedia i traumatologia narządu ruchu,
- 9) okulistyka.

Kontrakt „sieciový” obejmuje także porady w poradniach przyszpitalnych odpowiadających tym profilom, tj.:

- a. poradni położniczo-ginekologicznej,
- b. poradni dermatologicznej,
- c. poradni chirurgii ogólnej,
- d. poradni ortopedycznej,
- e. poradni leczenia wad postawy u dzieci i młodzieży,
- f. poradni endokrynologicznej,
- g. poradni gastroenterologicznej,
- h. poradni kardiologicznej,
- i. poradni neurologicznej,
- j. poradni leczenia gruźlicy i chorób płuc,
- k. poradni okulistycznej

oraz inne zakresy świadczeń, tj.:

- rehabilitację leczniczą realizowaną w warunkach stacjonarnych i dziennych,
- badania diagnostyczne w zakresie tomografii komputerowej, gastrokopii i kolonoskopii,
- diagnostykę i leczenie onkologiczne w zakontraktowanych profilach,
- programy lekowe,
- świadczenia endoprotezoplastyki stawu biodrowego i kolanowego,
- świadczenia zabiegowe w zakresie usunięcia zaćmy,
- świadczenia nocnej i świątecznej opieki zdrowotnej.

#### **2.4. Pozostała działalność jednostki**

Centrum może także uzyskiwać środki finansowe z odpłatnej działalności leczniczej oraz z innej działalności niż lecznicza, w zakresie nieograniczającym działalności statutowej, a w szczególności z:

1) obrotu:

- a) produktami leczniczymi i wyrobami medycznymi,
- b) artykułami komplementarnymi do usług medycznych,

- c) artykułami zielarskimi i higieniczno-kosmetycznymi,
  - d) artykułami galanterii przemysłowej,
  - e) artykułami spożywczymi;
- 2) dzierżawy i najmu;
- 3) usług:
- a) w dziedzinie odnowy biologicznej,
  - b) stołówek dla pacjentów i osób odwiedzających pacjentów,
  - c) przygotowywania i dostarczania posiłków dla odbiorców zewnętrznych,
  - d) prowadzenia szkoleń zewnętrznych i wewnętrznych,
  - e) sterylizacji narzędzi, materiałów i sprzętu wielorazowego użytku.

Usługi medyczne poza świadczeniami finansowanymi przez NFZ (komercyjne) stanowią niewielką część działalności i dotyczą w głównej mierze diagnostyki realizowanej komercyjnie.

Zgodnie z zapisami statutu Centrum wykonuje także określone w odrębnych przepisach zadania związane z **potrzebami obronnymi państwa** oraz gotowości do działania w sytuacjach kryzysowych i stanach nadzwyczajnych, jak również organizuje i prowadzi **działalność szkoleniową dla osób wykonujących zawody medyczne**.

Centrum posiada akredytację do prowadzenia specjalizacji lekarskich i staży kierunkowych, dzięki czemu może pozyskiwać nowe kadry kształcących się lekarzy, jak również finansowanie ich wynagrodzenia. Wykaz miejsc specjalizacyjnych, na które jednostka posiada akredytację oraz poziom ich wykorzystania przedstawiono w poniższej tabeli.

Lp.	Miejsce szkolenia specjalizacyjnego	liczba posiadanych miejsc szkoleniowych	liczba miejsc wykorzystywanych na 31.12.2018 r.
1.	Oddział Chorób Wewnętrznych i Kardiologii	19	7
2.	Oddział Neurologiczny	10	8
3.	Oddział Okulistyki	15	10
4.	Oddział Chirurgii Ogólnej	4	4
5.	Oddział Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej	9	6
6.	Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii	5	4
7.	Oddział Rehabilitacyjny	6	1
8.	Szpitalny Oddział Ratunkowy	6	0
9.	Poradnia POZ	5	3
	<b>RAZEM</b>	<b>79</b>	<b>44</b>

Na podstawie umów zawartych z Ministerstwem Zdrowia jednostka prowadzi obecnie szkolenie specjalizacyjne 44 lekarzy w trybie rezydentury oraz staże podyplomowe dla 19 lekarzy stażystów.

### 2.5. Otoczenie konkurencyjne

Miejskie Centrum Medyczne im. dr. K. Jonschera jest jedynym szpitalem II stopnia na terenie miasta Łodzi.

Pozostałe placówki funkcjonujące w sieci szpitali zlokalizowane w Łodzi to:

Lp.	Nazwa szpitala	Status szpitala	Profile zabezpieczenia	Wartość mies. ryczaftu PSZ (od lipca 2019 roku)
1.	Szpital Zakonu Bonifratrów	Szpital I stopnia	Choroby wewnętrzne Anestezjologia i intensywna terapia chirurgia ogólna IP	1 882 489,-
2.	Centrum Medyczne im. dr. L. Rydygiera sp. z o.o.	Szpital I stopnia	Neonatologia Położnictwo i ginekologia IP	420 857,-
3.	Wojewódzkie Specjalistyczne Centrum Onkologii i Traumatologii im. M. Kopernika	Szpital III stopnia	SOR Choroby wewnętrzne Hematologia Kardiologia Nefrologia Neurologia Onkologia kliniczna Anestezjologia i intensywna terapia Reumatologia Położnictwo i ginekologia Chirurgia ogólna Chirurgia klatki piersiowej Chirurgia naczyniowa Chirurgia onkologiczna Neurochirurgia Ortopedia i traumatologia narządu ruchu Otolaryngologia Urologia Radioterapia Brachyterapia IP Alergologia dziecięca Pediatria Chirurgia dziecięca Otolaryngologia dziecięca	11 149 012,-
4.	Wojewódzki Specjalistyczny Szpital im. Pirogowa	Szpital III stopnia	Choroby wewnętrzne Anestezjologia i intensywna terapia Neonatologia Położnictwo i ginekologia Chirurgia ogólna Chirurgia naczyniowa Otolaryngologia Urologia Transplantologia kliniczna	6 922 622,-

			IP	
5.	Wojewódzki Specjalistyczny Szpital im. Biegańskiego	Szpital III stopnia	Choroby wewnętrzne Kardiologia Dermatologia i wenerologia Dermatologia i wenerologia dziecięca Anestezjologia i intensywna terapia Choroby zakaźne Choroby zakaźne dziecięce Kardiochirurgia IP	6 994 825,-
6.	Wojewódzki Zespół Zakładów Opieki Zdrowotnej Centrum Leczenia Chorób Płuc i Rehabilitacji w Łodzi	Szpital pulmonologiczny	Choroby wewnętrzne Anestezjologia i intensywna terapia Choroby płuc Chirurgia klatki piersiowej Urologia IP Neurologia Choroby płuc dziecięce	6 197 586,-
7.	SPZOZ Centralny Szpital Kliniczny Uniwersytetu Medycznego w Łodzi	Szpital ogólnopolski	SOR Alergologia dziecięca Diabetologia dziecięca Gastroenterologia dziecięca Onkologia i hematologia dziecięca Kardiologia dziecięca Nefrologia dziecięca Anestezjologia i intensywna terapia dla dzieci Choroby płuc Reumatologia dziecięca Pediatria Neonatologia Chirurgia dziecięca Otolaryngologia dziecięca Choroby wewnętrzne Diabetologia Kardiologia Nefrologia Anestezjologia i intensywna terapia Chirurgia ogólna Kardiochirurgia Ortopedia i traumatologia narządu ruchu Ortopedia i traumatologia narządu ruchu dla dzieci Transplantologia kliniczna IP Terapia izotopowa	12 688 164,-
8.	SPZOZ MSWiA w Łodzi	Szpital ogólnopolski	Choroby wewnętrzne Kardiologia Anestezjologia i intensywna terapia Położnictwo i ginekologia Chirurgia naczyniowa	3 428 819,-

			Chirurgia onkologiczna Ortopedia i traumatologia narządu ruchu Otolaryngologia Urologia IP	
9.	Instytut Medycyny Pracy im. prof. Nofera	Szpital ogólnopolski	Toksykologia kliniczna IP	408 274,-
10.	Instytut Centrum Zdrowia Matki Polki	Szpital ogólnopolski	Alergologia dziecięca Endokrynologia Endokrynologia dziecięca Gastroenterologia Gastroenterologia dziecięca Immunologia kliniczna dziecięca Kardiologia Kardiologii dziecięca Nefrologia Nefrologia dziecięca Neurologia dziecięca Anestezjologia i intensywna terapia dla dzieci Pediatria Neonatologia Położnictwo i ginekologia Chirurgia dziecięca Chirurgia onkologiczna Kardiochirurgia dziecięca Neurochirurgia dziecięca Ortopedia i traumatologia narządu ruchu dla dzieci Okulistyka dziecięca Otolaryngologia Otolaryngologia dziecięca IP	10 805 456,-
11.	SPZOZ Uniwersytecki Szpital Kliniczny im. WAM UM w Łodzi – Centralny Szpital Weteranów	Szpital ogólnopolski	Choroby wewnętrzne Diabetologia Gastroenterologia Kardiologia Nefrologia Dermatologia i wenerologia Neurologia Anestezjologia i intensywna terapia Chirurgia ogólna Chirurgia klatki piersiowej Chirurgia onkologiczna Neurochirurgia Ortopedia i traumatologia narządu ruchu Okulistyka Otolaryngologia Chirurgia szczękowo- twarzowa Urologia IP Endokrynologia Reumatologia Geriatrya	9 930 362,-

12.	SPZOZ Uniwersytecki Szpital Kliniczny nr 1 im. Barlickiego Uniwersytetu Medycznego w Łodzi	Szpital ogólnopolski	SOR Choroby wewnętrzne Alergologia Gastroenterologia Nefrologia Neurologia Anestezjologia i intensywna terapia Choroby płuc Chirurgia ogólna Chirurgia plastyczna Neurochirurgia Okulistyka Otolaryngologia Chirurgia szczękowo- twarzowa Transplantologia kliniczna	7 736 523,-
-----	---	-------------------------	--	-------------

Centrum jest jednym z 4 szpitali w Łodzi posiadających w strukturze **Szpitalny Oddział Ratunkowy**, udzielający świadczeń w trybie całodobowym pacjentom w stanie zagrożenia życia.

### 3. Wybrane aspekty sytuacji finansowej jednostki

#### 3.1. Analiza sprawozdań finansowych za 2017 i 2018 rok

Analizie poddano roczne sprawozdania finansowe za 2017 i 2018 rok. W poniższej tabeli i na wykresach przedstawiono dynamikę i strukturę głównych pozycji **bilansu** jednostki.

Pozycja	2016 rok	2017 rok	2018 rok	Dynamika 2017/2016	Dynamika 2018/2017
<b>AKTYWA</b>					
Aktywa trwałe	98 392 710,31	109 181 528,98	113 256 339,33	110,96%	103,73%
Aktywa obrotowe	14 640 327,41	16 126 058,37	11 251 695,00	110,15%	69,77%
<b>PASYWA</b>					
Kapitał (fundusz) własny	57 309 737,14	57 330 410,08	49 054 397,81	100,04%	85,56%
Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	55 723 300,58	67 977 177,27	75 453 636,52	121,99%	111,00%
<b>Suma bilansowa</b>	<b>113 033 037,72</b>	<b>125 307 587,35</b>	<b>124 508 034,33</b>	<b>110,86%</b>	<b>99,36%</b>

W analizowanym okresie obserwuje się wzrost wartości *Aktywów trwałych* (netto), co jest efektem ponoszenia nakładów inwestycyjnych przewyższających wartość amortyzacji i wskazuje na pozytywny proces odtwarzania zużywającego się majątku. Wzrost ten wyniósł kolejno: 10,96% w 2017 roku i 3,73% w 2018 roku.

W przypadku *Aktywów obrotowych* wzrost nastąpił w 2017 roku – o 10,15%, natomiast w 2018 roku ich wartość spadła o ponad 30%. Czynnikiem wpływającym bezpośrednio na ich wysokość był stan posiadanych przez jednostkę środków pieniężnych, który wynosił:

- na dzień 31.12.2016 r.: 3 669 467,59 zł,
- na dzień 31.12.2017 r.: 5 822 600,66 zł,
- na dzień 31.12.2018 r.: 313 764,97 zł.

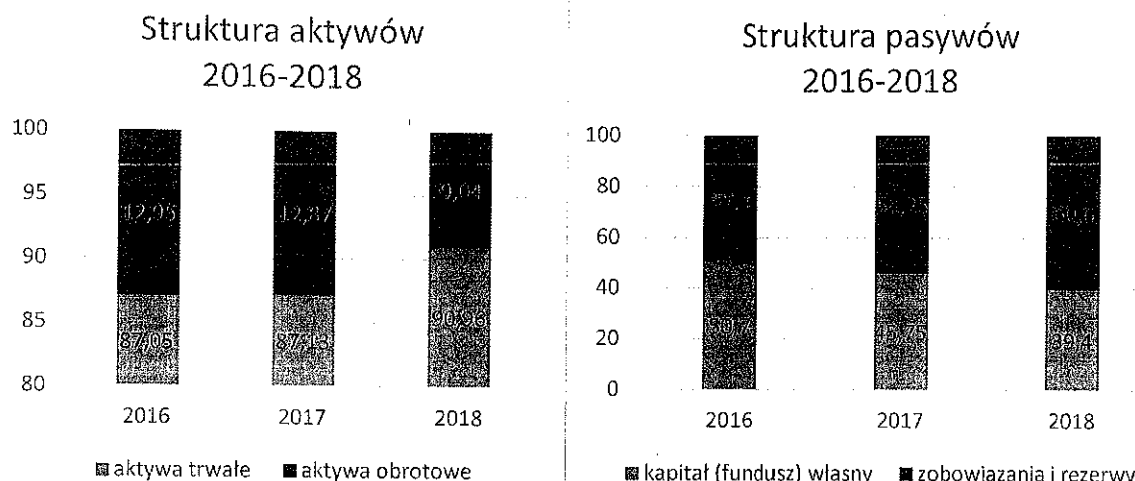
Kapitał własny jednostki ulegał zmianom w związku z wygenerowanym wynikiem finansowym – w 2017 roku wzrósł o wysokość zysku netto (20 672,94 zł), w 2018 roku zmniejszył się o wysokość straty netto (- 8 276 012,27 zł). Znaczący wzrost odnotowano w zakresie obcych kapitałów w strukturze pasywów jednostki – *Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania* wzrosły o ponad 20% w 2017 roku (tj. o 12.254 tys. zł), na co złożyło się:

- zmniejszenie stanu rezerw o 993 tys. zł,
- wzrost zobowiązań długoterminowych (z tytułu kredytów i pożyczek) o 4 885 tys. zł,
- wzrost zobowiązań krótkoterminowych o 6 326 tys. zł, (w tym z tytułu kredytów i pożyczek o 2 561 tys. zł oraz innych zobowiązań o 3 164 tys. zł),
- wzrost rozliczeń międzyokresowych o 2 036 tys. zł.

W 2018 roku nastąpił wzrost o kolejne 11% (o 7 476 tys. zł), co wynika z następujących pozycji:

- zwiększenie stanu rezerw o 2 065 tys. zł,
- wzrost zobowiązań długoterminowych (z tytułu kredytów i pożyczek) o 4 516 tys. zł,
- zmniejszenie zobowiązań krótkoterminowych o 1 808 tys. zł,

- wzrost rozliczeń międzyokresowych o 2 704 tys. zł.



Zobrazowana na wykresach struktura bilansu wskazuje na zachodzące niekorzystne zmiany w jednostce, tj. zmniejszający się kapitał własny, wzrost poziomu zobowiązań i zmniejszenie posiadanych aktywów obrotowych.

Dla oceny kondycji finansowej jednostki dokonuje się pomiaru tzw. **złotej i srebrnej reguły bilansowej**, badających stopień finansowania aktywów trwałych „bezpiecznym” kapitałem, czyli kapitałem własnym. Pożądaną wartością wskaźników w badaniu jednostek prowadzących działalność gospodarczą jest 1,00:  $\text{aktywa trwałe} = \text{kapitał własny}$  lub  $\text{aktywa trwałe} = (\text{kapitał własny} + \text{zob. długoterminowe})$ , jakkolwiek interpretując wyniki należy wziąć pod uwagę specyfikę jednostki. W przypadku sp zoz-ów znacząca część nakładów inwestycyjnych pochodzi ze środków zewnętrznych, uzyskiwanych bez ponoszenia kosztu kapitału, tj. ze źródeł bezzwrotnych, tj. dotacje podmiotu tworzącego czy fundusze UE. W takiej sytuacji należy zastosować regułę bilansową skorygowaną o wartość rozliczeń międzyokresowych, tj. uzyskanych z bezzwrotnych źródeł środków pieniężnych lub darowizn na aktywa trwałe.

	2016 rok	2017 rok	2018 rok
1) Złota reguła bilansowa (ZRB): $\text{kapitał własny}/\text{aktywa trwałe}$			
	0,58	0,52	0,43
2) Srebrna reguła bilansowa (SRB): $(\text{kapitał własny} + \text{zob. długoterminowe})/\text{aktywa trwałe}$			
	0,76	0,73	0,67
3) Skorygowana ZRB: $(\text{kapitał własny} + \text{rozliczenia międzyokresowe})/\text{aktywa trwałe}$			
	0,81	0,75	0,67
4) Skorygowana SRB: $(\text{kapitał własny} + \text{zob. długoterminowe} + \text{rozliczenia międzyokresowe})/\text{aktywa trwałe}$			
	0,99	0,95	0,91

### 3.2. Analiza struktury przychodów i kosztów

W poniższej tabeli przedstawiono dane o przychodach, kosztach i wynikach wynikające z rachunku zysków i strat (RZiS) w analizowanym okresie oraz dynamikę pozycji przychodowych i kosztowych.



Wyszczególnienie	2016 rok	2017 rok	2018 rok	Dynamika 2017/2016	Dynamika 2018/2017
A. Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi	80 663 001,83	89 351 767,26	90 971 982,52	110,77%	101,81%
B. Koszty działalności operacyjnej	81 371 111,30	90 467 270,28	100 961 796,57	111,18%	111,60%
C. Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)	-708 109,47	-1 115 503,02	-9 989 814,05		
D. Pozostałe przychody operacyjne	1 868 087,41	1 802 029,97	2 814 466,80	96,46%	156,18%
E. Pozostałe koszty operacyjne	214 737,06	136 821,18	182 722,06	63,72%	133,55%
F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)	945 240,88	549 705,77	-7 358 069,31		
G. Przychody finansowe	76 998,88	74 251,87	73 875,92	96,43%	99,49%
H. Koszty finansowe	132 343,10	603 232,70	991 818,88	455,81%	164,42%
I. Zysk (strata) brutto (F+G-H)	889 896,66	20 724,94	-8 276 012,27		
J. Podatek dochodowy	3 037,00	52,00	0,00		
K. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (Zwiększenia straty)	0,00	0,00	0,00		
L. Zysk (strata) netto (I-J-K)	886 859,66	20 672,94	-8 276 012,27		

Analiza przychodów i kosztów z podstawowej działalności jednostki wskazuje na utrzymujący się w analizowanym okresie roczny wzrost kosztów na poziomie 11%, tymczasem w przypadku przychodów w 2017 roku dynamika jest porównywalna (10,77%), lecz niestety w kolejnym roku (2018) widoczna jest stagnacja tej pozycji – wzrost jedynie o 1,81%, co znacząco wpływa na wynik ze sprzedaży. Poprawia go w widoczny sposób wynik na pozostałej działalności operacyjnej, dodatkowo przychody w tej kategorii znacząco wzrosły w 2018 roku (o 56,18%). W działalności finansowej obserwujemy postępujący wzrost kosztów finansowych – o 355,81% w 2017 roku i o kolejne 64,42% w 2018 roku, przy stosunkowo niewielkich przychodach, co sprawia, że wynik w tym obszarze działalności stopniowo zwiększał swój wpływ na ostateczny wynik brutto.

Szczegółową strukturę i dynamikę *przychodów* jednostki w latach 2017-2018 obrazuje tabela poniżej (według RZiS).

Przychody	2017 rok	2018 rok	dynamika	struktura 2017	struktura 2018
Świadczenia opieki zdrowotnej – NFZ	81 802 539,36	86 590 374,41	1,0585	90,87%	89,66%
Pozostała działalność lecznicza	2 528 540,17	2 455 373,57	0,9711	2,81%	2,54%
Dotacje i darowizny	3 126 638,85	4 004 573,77	1,2808	3,47%	4,15%
Równowartość odpisów	1 607 384,01	2 086 908,88	1,2983	1,79%	2,16%

amortyzacyjnych wartość aktywów trwałych finansowych dotacjami					
Przychody finansowe	74 251,87	73 875,92	0,9949	0,08%	0,08%
Pozostałe przychody	880 246,32	1 362 106,66	1,5474	0,98%	1,41%
<b>RAZEM (bez zmiany stanu produktów)</b>	<b>90 019 600,58</b>	<b>96 573 213,21</b>	<b>1,0728</b>	<b>x</b>	<b>X</b>

Główną pozycję przychodową stanowią przychody z tytułu *świadczeń opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych* - w 2018 roku przychody z umów zawartych z NFZ stanowiły 89,66% wszystkich przychodów. Przychody te w ostatnim roku wzrosły o 5,85%, a ich udział w globalnej wartości przychodów spadł o 1,21%. Szczegółową analizę przychodów z tego tytułu przedstawiono w pkt. 5.1. opracowania.

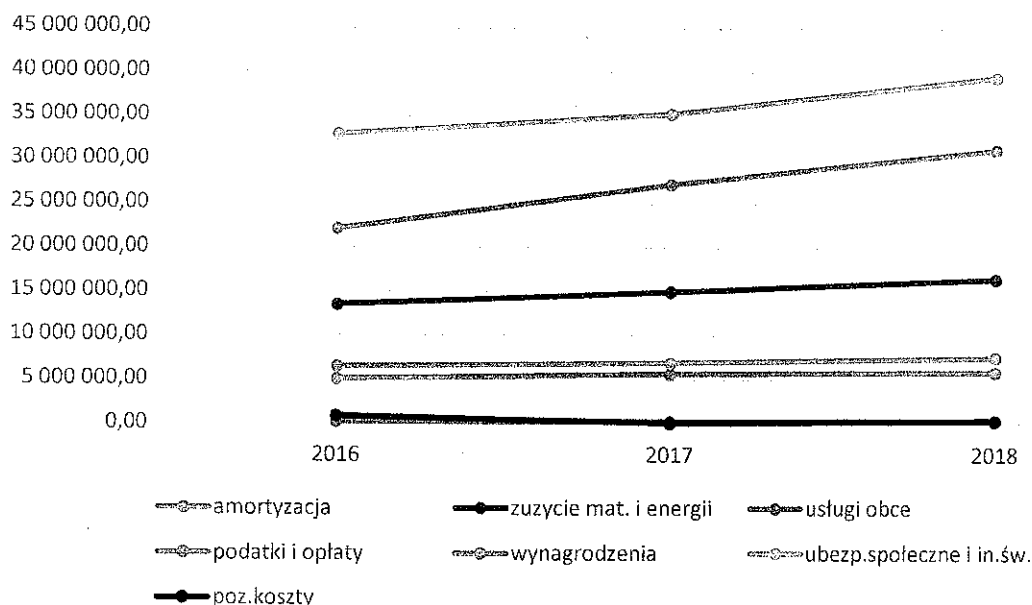
Drugą pozycję w strukturze przychodów stanowią *dotacje i darowizny* – 4,15% w 2018 roku. W głównej mierze są to środki uzyskiwane na finansowanie wynagrodzeń rezydentów i stażystów, czyli pokrycie rzeczywistych kosztów bieżącej działalności. W 2018 roku wartość przychodów z tego tytułu wzrosła o ponad 800 tys. zł.

*Pozostała działalność lecznicza* stanowi jedynie 2,54% przychodów jednostki. Stanowią ją świadczenia i usługi wykonywane na rzecz innych płatników, w tym osób fizycznych (świadczenia odpłatne i komercyjne) i innych podmiotów leczniczych (badania diagnostyczne). Przychody w tej kategorii utrzymują się na poziomie ok. 2,5 mln zł rocznie.

Analiza dynamiki *kosztów działalności operacyjnej* w latach 2016 - 2018 została przedstawiona w kolejnej tabeli i na wykresie.

Pozycja	2016 rok	2017 rok	2018 rok	Dynamika 2017/2016	Dynamika 2018/2017
<b>B. Koszty działalności operacyjnej</b>	<b>81 371 111,30</b>	<b>90 467 270,28</b>	<b>100 961 796,57</b>	<b>111,18%</b>	<b>111,60%</b>
I. Amortyzacja	5 088 271,74	5 686 665,52	5 859 711,12	111,76%	103,04%
II. Zużycie materiałów i energii	13 516 147,87	14 995 683,07	16 411 092,08	110,95%	109,44%
III. Usługi obce	22 182 769,92	27 266 998,32	31 149 367,69	122,92%	114,24%
IV. Podatki i opłaty	224 135,09	249 318,34	276 404,94	111,24%	110,86%
V. Wynagrodzenia	32 983 495,55	35 306 014,47	39 422 500,11	107,04%	111,66%
VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	6 503 571,60	6 910 043,48	7 488 665,90	106,25%	108,37%
VII. Pozostałe koszty rodzajowe	872 719,53	52 547,08	354 054,73	6,02%	673,79%

### Koszty działalności operacyjnej MCM im. dr. Jonschera w latach 2016-2018



Jak wskazują wyliczenia oraz wykres największą dynamiką w **2017 roku** charakteryzowały się koszty *Usług obcych*, a także *Wynagrodzenia* i *Zużycie materiałów i energii*:

- koszty *Usług obcych* wzrosły o 22,92%, odnotowując także najwyższy wzrost nominalny – o 5 084 tys. zł,
- *wynagrodzenia* wzrosły o 7,04%, co daje kwotę 2 323 tys. zł,
- koszty *Zużycia materiałów i energii* zwiększyły się o 10,95%, tj. o 1 479 tys. zł.

Również w **2018 roku** najbardziej dynamiczną pozycją kosztów okazały się *Usługi obce*, które wzrosły o 14,24%, nominalnie o 3 882 tys. zł. W przypadku *Wynagrodzeń* koszty wzrosły o 11,66%, tj. o 4 116 tys. zł. *Zużycie materiałów i energii* wzrosło o 9,44% tj. o 1 416 tys. zł.

Struktura kosztów rodzajowych w zakresie prezentowanym w sprawozdaniu nie uległa zasadniczym zmianom, dla uzyskania dokładniejszych wyników poddano więc analizie szczegółową strukturę *łącznych kosztów działalności* MCM im. dr. K. Jonschera w Łodzi w 2017 i 2018 roku, oraz ich dynamikę, co przedstawiono w poniższej tabeli. W analizie uwzględniono koszty charakterystyczne dla jednostki i prowadzonej przez nią działalności.

rodzaj kosztów	2017 rok		2018 rok		Dynamika (wzrost/ spadek) %
	kwota w zł	udział % w kosztach	kwota w zł	udział % w kosztach	
<b>OGÓLEM KOSZTY</b>	<b>91 207 324,16</b>		<b>102 136 337,51</b>		<b>1,12</b>
Amortyzacja	5 686 665,52	6,23%	5 859 711,12	5,74%	1,03
amortyzacja aktywów trwałych finansowanych dotacjami	2 217 572,74	2,43%	2 592 320,02	2,54%	1,17

<i>i w nieodpłatnym użytkowaniu</i>					
<i>pozostała amortyzacja</i>	3 469 092,78	3,80%	3 267 391,10	3,20%	0,94
<b>Zużycie materiałów i energii</b>	<b>14 995 683,07</b>	<b>16,44%</b>	<b>16 411 092,08</b>	<b>16,07%</b>	<b>1,09</b>
<i>leki</i>	6 766 995,86	7,42%	6 778 934,38	6,64%	1,00
<i>soczewki i endoprotezy</i>	1 787 921,31	1,96%	2 127 502,58	2,08%	1,19
<i>materiały medyczne i diagnostyczne</i>	623 984,57	0,68%	614 155,92	0,60%	0,98
<i>jednorazowy sprzęt medyczny</i>	2 789 539,13	3,06%	3 150 815,19	3,08%	1,13
<i>pozostałe materiały</i>	787 629,83	0,86%	973 858,43	0,95%	1,24
<i>energia cieplna</i>	1 069 039,81	1,17%	1 108 226,13	1,09%	1,04
<i>energia elektryczna</i>	987 848,13	1,08%	1 413 570,38	1,38%	1,43
<i>pozostała energia</i>	182 724,43	0,20%	244 029,07	0,24%	1,34
<b>Usługi obce</b>	<b>27 266 998,32</b>	<b>29,90%</b>	<b>31 149 367,69</b>	<b>30,50%</b>	<b>1,14</b>
<i>naprawy, remonty, konserwacje</i>	1 468 238,74	1,61%	974 411,09	0,95%	0,66
<i>kontrakty medyczne</i>	15 818 586,84	17,34%	18 054 812,80	17,68%	1,14
<i>inne procedury medyczne zewnętrzne</i>	5 675 864,77	6,22%	7 103 751,79	6,96%	1,25
<i>żywienie pacjentów</i>	1 026 598,10	1,13%	1 100 185,36	1,08%	1,07
<i>pranie</i>	367 397,86	0,40%	373 296,39	0,37%	1,02
<i>utrzymanie czystości</i>	802 823,11	0,88%	893 336,04	0,87%	1,11
<i>pozostałe usługi</i>	2 107 488,90	2,31%	2 649 574,22	2,59%	1,26
<b>Podatki i opłaty</b>	<b>249 318,34</b>	<b>0,27%</b>	<b>276 404,94</b>	<b>0,27%</b>	<b>1,11</b>
<i>podatek od nieruchomości</i>	227 093,00	0,25%	244 600,00	0,24%	1,08
<i>inne podatki i opłaty</i>	22 225,34	0,02%	31 804,94	0,03%	1,43
<b>Wynagrodzenia</b>	<b>35 306 014,47</b>	<b>38,71%</b>	<b>39 422 500,11</b>	<b>38,60%</b>	<b>1,12</b>
<i>wynagrodzenia osobowe</i>	33 888 793,64	37,16%	36 830 021,70	36,06%	1,09
<i>umowy zlecenia i o dzieło</i>	1 417 220,83	1,55%	2 592 478,41	2,54%	1,83
<b>Ubezpieczenia i inne świadczenia</b>	<b>6 910 043,48</b>	<b>7,58%</b>	<b>7 488 665,90</b>	<b>7,33%</b>	<b>1,08</b>
<i>składki ZUS</i>	6 322 089,78	6,93%	7 101 538,17	6,95%	1,12
<i>ZFSS</i>	400 000,00	0,44%	300 000,00	0,29%	0,75
<i>pozostałe świadczenia</i>	187 953,70	0,21%	87 127,73	0,09%	0,46
<b>Pozostałe koszty rodzajowe</b>	<b>52 547,08</b>	<b>0,06%</b>	<b>354 054,73</b>	<b>0,35%</b>	<b>6,74</b>
<i>ubezpieczenia</i>	8 101,78	0,01%	337 425,35	0,33%	41,65
<i>podróże służbowe</i>	22 077,30	0,02%	7 989,38	0,01%	0,36
<i>inne</i>	22 368,00	0,02%	8 640,00	0,01%	0,39
<b>Pozostałe koszty operacyjne</b>	<b>136 821,18</b>	<b>0,15%</b>	<b>182 722,06</b>	<b>0,18%</b>	<b>1,34</b>
<b>Koszty finansowe</b>	<b>603 232,70</b>	<b>0,66%</b>	<b>991 818,88</b>	<b>0,97%</b>	<b>1,64</b>
<i>odsetki od kredytów</i>	587 864,26	0,64%	907 417,85	0,89%	1,54
<i>odsetki od zobowiązań</i>	7 092,84	0,01%	74 899,14	0,07%	10,56
<i>inne</i>	8 275,60	0,01%	9 501,89	0,01%	1,15

Największe koszty jednostki to **koszty pracy (osobowe)** (wynagrodzenia z tytułu umów o pracę i pochodne od wynagrodzeń: składki na ubezpieczenie społeczne i fundusz pracy, fundusz socjalny, świadczenia na rzecz pracowników, umowy zlecenia, umowy cywilno-prawne, kontrakty medyczne), **stanowiły one 63,65% wszystkich kosztów w 2017 roku oraz 63,62% w 2018 roku**. Ich udział w strukturze kosztów nie uległ zmianie. Szczegółową analizę zatrudnienia i kosztów pracy przedstawiono w dalszej części opracowania (rozdział 5).

Obok kosztów pracy drugą istotną grupą kosztów są **koszty materiałów i usług bezpośrednich**,

związanych z udzielaniem świadczeń: leków i materiałów medycznych, sprzętu medycznego jednorazowego oraz badań diagnostycznych: w 2017 roku stanowiły one 19,34%, w 2018 roku – 19,09%.

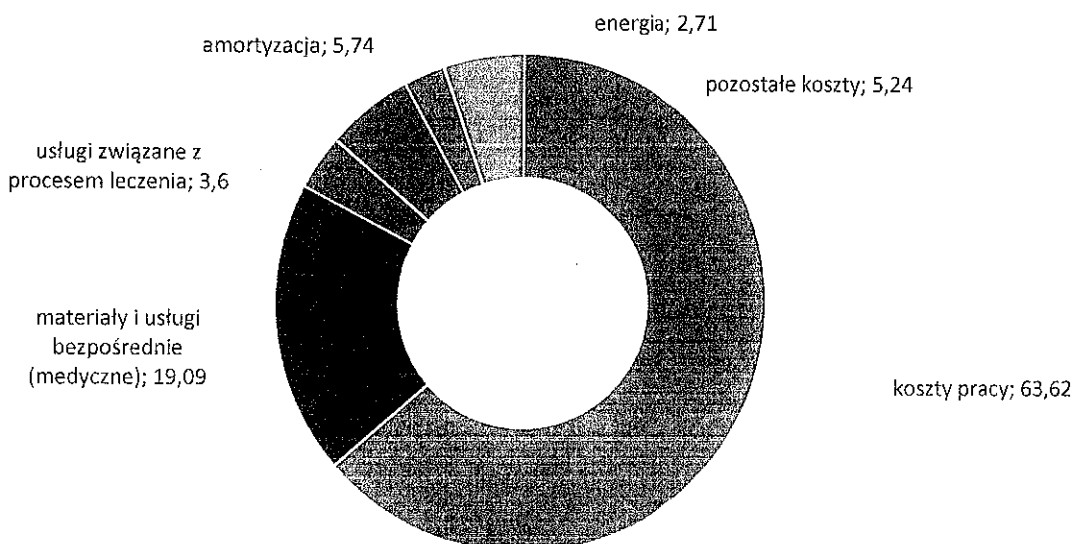
Pozostałe usługi związane z procesami medycznymi (konserwacja i naprawa sprzętu oraz instalacji medycznych, wyżywienie pacjentów, usługi pralnicze, ubezpieczenie) w 2017 roku stanowiły 4,03%, w 2018 roku – 3,60%.

Amortyzacja aktywów trwałych, zakupionych ze środków zewnętrznych, jak i własnych, stanowiła w 2017 roku koszt rzędu 6,23% ogólnych kosztów jednostki, w 2018 roku – 5,74%.

Dostawa energii elektrycznej, ciepłej, wody oraz gazu stanowiła w 2017 roku 2,45% łącznych kosztów, w 2018 roku – 2,71%.

Na pozostałe obciążenia (ok. 5%) składają się: materiały inne niż medyczne (materiały biurowe, techniczne i gospodarcze), podatki i opłaty (podatek od nieruchomości), usługi administracyjne (ochrona, usługi najmu i dzierżawy, pocztowe, telekomunikacyjne itd.).

Struktura kosztów jednostki w 2018 roku (%)



Analiza dynamiki kosztów szczegółowych wskazuje na znacznie wyższy wzrost m.in. następujących kosztów:

- soczewki i endoprotezy – o 19% - wzrost ten wynika ze zwiększonego wykonania kontraktu z NFZ w 2018 roku zakresie *endoprotezoplastyki stawu biodrowego lub kolanowego* o ok. 25%,
- energia elektryczna (wzrost o 43%) i pozostałe media - woda i gaz (wzrost o 34%) – znaczący wzrost cen jednostkowych,
- zakup zewnętrznych procedur medycznych – o 25% - wzrost wynagrodzeń kontraktowych pracowników medycznych będący skutkiem znaczącego wzrostu wynagrodzeń etatowych,
- pozostałych usług – o 26% - wzrost minimalnego wynagrodzenia skutkujący podniesieniem cen usług,
- umów zlecenia i o dzieło – o 83% - konieczność uzupełnienia brakującego personelu, w tym osób na zwolnieniach,

- odsetek od kredytów i pożyczek – o 54% - uruchomienie kredytu inwestycyjnego na budowę nowego pawilonu oraz prace modernizacyjne w budynku A i C.

### 3.3. Analiza zobowiązań i należności

Na dzień bilansowy jednostka posiadała *zobowiązania długoterminowe* w kwocie **26 785 315,25 zł**. Stanowią one 61,75% zobowiązań bilansowych. W całości są to zobowiązania z tytułu kredytów i pożyczek. W porównaniu do roku poprzedniego nastąpiło zwiększenie wartości tych zobowiązań o (+) 4 515 621,20 zł. *Zobowiązania krótkoterminowe* wyniosły **16 589 266,14 zł** i stanowią 38,25% zobowiązań bilansowych. W porównaniu do roku poprzedniego nastąpiło zmniejszenie wartości tych zobowiązań o (-) 1 808 333,10 zł.

Szczegółową analizę dynamiki *zobowiązań długoterminowych i krótkoterminowych* w latach 2016-2018 przedstawiono w tabeli.

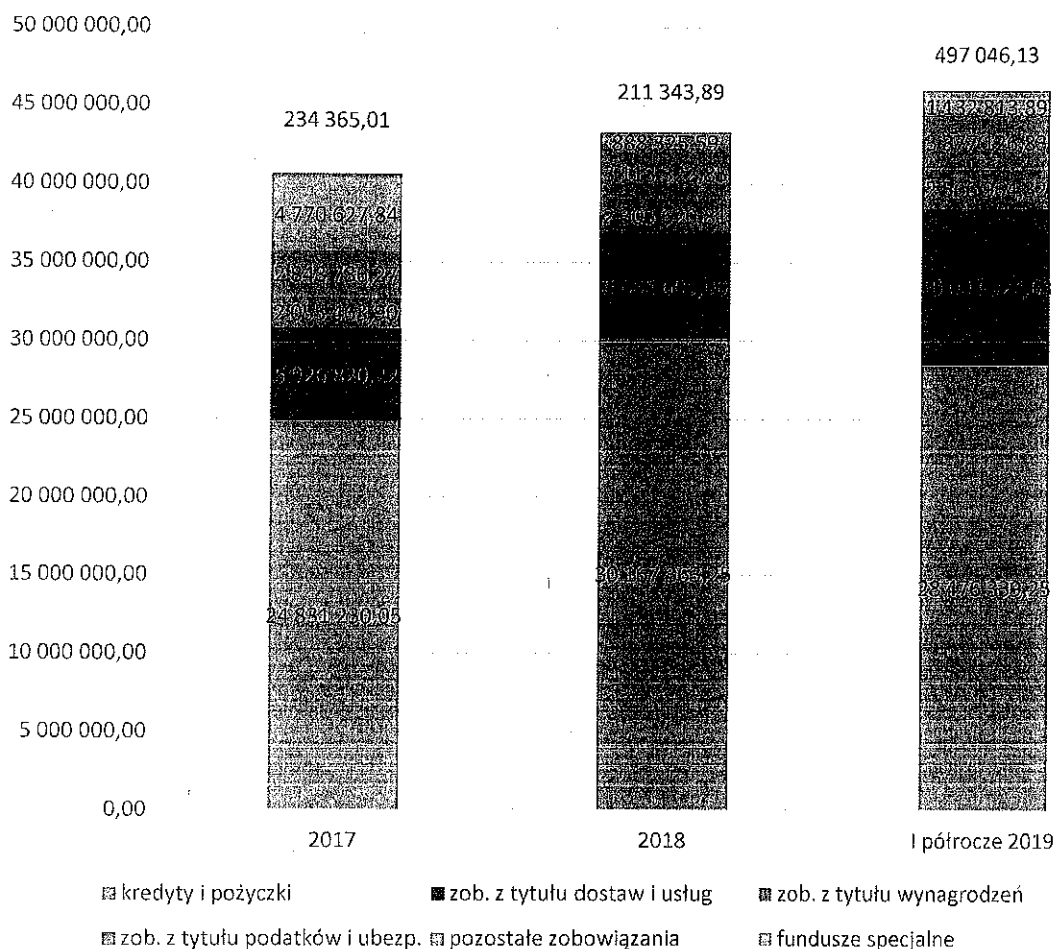
Wyszczególnienie	2016 rok	2017 rok	2018 rok	Dynamika 2017/2016	Dynamika 2018/2017
<b>B.II. Zobowiązania długoterminowe</b>	<b>17 384 876,20</b>	<b>22 269 694,05</b>	<b>26 785 315,25</b>	1,2810	1,2028
- kredyty i pożyczki	17 384 876,20	22 269 694,05	26 785 315,25	1,2810	1,2028
<b>B.III. Zobowiązania krótkoterminowe</b>	<b>12 071 620,52</b>	<b>18 397 599,24</b>	<b>16 589 266,14</b>	1,5240	0,9017
- kredyty i pożyczki	0,00	2 561 536,00	3 382 048,00	-	1,3203
- z tyt. dostaw i usług o okresie wymagalności do 12 miesięcy	5 123 358,89	5 926 820,22	6 688 605,00	1,1568	1,1285
- z tyt. podatków, ceł, ubezpieczeń i innych świadczeń	2 995 473,27	2 848 786,27	3 113 322,85	0,9510	1,0929
- z tyt. wynagrodzeń	1 858 094,56	2 055 463,90	2 305 620,81	1,1062	1,1217
- inne	1 606 587,08	4 770 627,84	888 325,59	2,9694	0,1862
- fundusze specjalne	488 106,72	234 365,01	211 343,89	0,4802	0,9018

Łączne zobowiązania jednostki z tytułu **kredytów i pożyczek** na dzień 31.12.2018 r. wyniosły **30 167 363,25 zł**, stanowiąc 69,55% zobowiązań bilansowych. W odniesieniu do stanu na dzień 31.12.2017 roku zobowiązania te wzrosły w ciągu ostatniego roku o **5 336 133,20 zł**. Na kwotę tę składa się:

- terminowa spłata pożyczki w Wojewódzkim Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Łodzi w kwocie 100 000,00 zł,
- terminowa spłata kredytu inwestycyjnego w Banku Gospodarstwa Krajowego w Łodzi w kwocie 2 393 286,58 zł,
- zwiększenie zobowiązania kredytowego w BGK w Łodzi o kwotę 7 829 419,78 zł.

Największą grupę w strukturze *zobowiązań krótkoterminowych* stanowią zobowiązania **z tytułu dostaw i usług**. Ich wartość na koniec 2018 roku jest o 12,85% wyższa niż w roku poprzednim. Zobowiązania **z tytułu wynagrodzeń** wzrosły o 12,17% w porównaniu z rokiem poprzednim, a zobowiązania **z tytułu podatków i ubezpieczeń** o 9,29%. Wzrost stanu zobowiązań w tych grupach odzwierciedla wzrost kosztów w ostatnim roku. Dane o zobowiązaniach zobrazowano na wykresie strukturalnym.

Struktura zobowiązań bilansowych



Analiza zobowiązań po I półroczu 2019 roku wskazuje na postępujący ich wzrost będący skutkiem problemów z płynnością finansową. Zgodnie z bilansem jednostki sporządzonym na dzień 30.06.2019 r. wartość zobowiązań krótkoterminowych zwiększyła się o 12,75%, strukturalnie zmiana ta przedstawia się następująco:

- zobowiązania z tytułu dostaw i usług – wzrost o 50%,
- zobowiązania z tytułu wynagrodzeń – wzrost o 11%,
- zobowiązania z tytułu podatków, ubezpieczeń itd. – wzrost o 8,5%.

Sprawozdanie Rb-Z o stanie zobowiązań według tytułów dłużnych oraz poręczeń i gwarancji za IV kwartał 2018 roku prezentujące zobowiązania jednostki na dzień 31.12.2018 r. nie wykazywało **zobowiązań wymagalnych**. Według sprawozdania za II kwartał 2019 roku na dzień 30.06.2019 r. stan ten uległ jednak zmianie, wartość niezapłaconych w terminie zobowiązań jednostki wynosi **3 387 188,25 zł**. Stanowią je zobowiązania krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług w głównej mierze wobec przedsiębiorstw niefinansowych.

W odniesieniu do pozycji bilansu sporządzonego na dzień 30.06.2019 r. to ok. 16,16% zobowiązań krótkoterminowych.

Sprawozdanie Rb-N o stanie należności oraz wybranych aktywów finansowych za IV kwartał 2018 roku prezentuje *należności wymagalne* jednostki, które na dzień 31.12.2018 r. wyniosły **869 672,22 zł**, w tym **481 632,42 zł** stanowią należności z tytułu dostaw i usług (w głównej mierze są to odpłatne świadczenia na rzecz osób fizycznych), a **388 039,80 zł** stanowią pozostałe należności. Należności wymagalne stanowią 8,96% bilansowych należności krótkoterminowych na koniec roku 2018. Na koniec II kwartału 2019 r. należności wymagalne wynoszą **1 015 893,68 zł**, co oznacza ich wzrost o 16,8%.

#### 3.4. Analiza wskaźnikowa na podstawie „Raportu o sytuacji ekonomiczno-finansowej MCM im. dr. K. Jonschera w Łodzi” za 2017 i 2018 rok

Zgodnie z art. 53a ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 roku o działalności leczniczej oraz rozporządzeniem Ministra Zdrowia z dnia 12 kwietnia 2017 roku w sprawie wskaźników ekonomiczno-finansowych niezbędnych do sporządzenia analizy oraz prognozy sytuacji ekonomiczno-finansowej samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej (Dz. U. z 2017 r. poz. 832), integralną częścią raportu o sytuacji ekonomiczno-finansowej składanego do końca maja przez kierownika szpitala podmiotowi tworzącemu jest analiza sytuacji finansowej za ostatni rok. Złożone przez MCM im. dr. K. Jonschera w Łodzi raporty za lata 2017 i 2018 zawierają wyliczenia wskaźników ekonomicznych, określonych w ww. rozporządzeniu:

<i>nazwa i formuła wskaźnika</i>	<i>wartość 2017 rok</i>	<i>wartość 2018 rok</i>	<i>trend</i>
<b>I. Wskaźniki zyskowności/ocena</b>	<b>9/15 pkt</b>	<b>0/15pkt</b>	<b>↓ 9 pkt</b>
1) <i>wskaźnik zyskowności netto = wynik netto * 100%/ przychody ogółem</i>	0,02	-8,58%	↓8,60
2) <i>wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej = wynik z działalności operacyjnej * 100%/(przychody netto ze sprzedaży + pozostałe przychody operacyjne)</i>	0,61	-7,62%	↓8,23
3) <i>wskaźnik zyskowności aktywów = wynik netto * 100%/ średni stan aktywów</i>	0,02	-6,63%	↓6,65
<b>II. Wskaźniki płynności/ocena</b>	<b>12/25 pkt</b>	<b>12/25 pkt</b>	<b>b.z.</b>
1) <i>wskaźnik bieżącej płynności = aktywa obrotowe – należności o okresie spłaty pow.12 mies. – RMK (czynne) /zobowiązania krótkoterminowe - zob. o okresie wym. pow. 12 mies. + rezerwy krótkoterminowe</i>	0,80	0,63	↓0,17
2) <i>wskaźnik szybkiej płynności = (aktywa obrotowe – należności o okresie spłaty pow.12 mies. – RMK (czynne)- zapasy)/zobowiązania krótkoterminowe - zob. o okresie wym. pow. 12 mies. + rezerwy krótkoterminowe</i>	0,76	0,57	↓0,19
<b>III. Wskaźniki efektywności zarządzania przepływami pieniężnymi/ocena</b>	<b>10/10 pkt</b>	<b>10/10 pkt</b>	<b>b.z.</b>
1) <i>wskaźnik rotacji należności (w dniach) = średni stan należności z tytułu dostaw i usług * 365/przychody netto ze sprzedaży</i>	37	36	↓1
2) <i>wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach) = średni stan zobowiązań z tyt. dostaw i usług * 365/przychody netto ze sprzedaży</i>	23	25	↑2
<b>IV. Wskaźniki zadłużenia jednostki/ ocena</b>	<b>18/20 pkt</b>	<b>18/20 pkt</b>	<b>b.z.</b>
1) <i>wskaźnik zadłużenia aktywów = (zob. długoterminowe + zob. krótkoterminowe + rezerwy)*100%/aktywa razem</i>	35%	38,81%	↑3,81



2) wskaźnik wypłacalności = (zob. długoterminowe + zob. krótkoterminowe + rezerwy)*100%/kapitał własny	0,76	0,99	↑0,23
<b>ŁĄCZNA OCENA</b>	<b>49</b>	<b>40</b>	<b>↓ 9 pkt</b>

**Wskaźniki zyskowności** przyjmują w 2018 roku wartość ujemną ze względu na ujemny wynik finansowy (stratę netto), wartość wskaźnika zyskowności netto kształtuje się na poziomie (-) 8,58%, co w odniesieniu do wartości sprzedaży oznacza, że strata jest równa przeciętnym miesięcznym przychodom jednostki. W odniesieniu do aktywów, strata stanowi ok. 6,63% ich wartości. Zgodnie z regulacjami ww. rozporządzenia Ministra Zdrowia z 12 kwietnia 2017 r. zyskowność jednostki w 2018 roku została oceniona na 0 punktów. To wynik gorszy od wyniku roku poprzedniego – w 2017 roku uzyskano tu 9 punktów ze względu na dodatni wynik finansowy (zysk netto).

**Wskaźniki płynności** osiągają wartość 0,63 i 0,57. W teorii ekonomii pożądanym wynikiem jest wartość wskaźnika na poziomie 1,0 oznaczająca pełną natychmiastową wypłacalność jednostki w stosunku do wierzycieli zobowiązań bieżących (krótkoterminowych). Jednakże w odniesieniu do podmiotów leczniczych – sp zozów podlegających regulacjom określonym w art. 53a ustawy o działalności leczniczej za zadowolający uznaje się wynik w przedziale od 0,6 do 1,0 dla płynności bieżącej i od 0,50 do 1,00 dla płynności szybkiej. Wyrazem tego jest wskazana ocena wartości tego wskaźnika określona w ww. rozporządzeniu Ministra Zdrowia z 12 kwietnia 2017 r. – ocena „0” obejmuje płynność poniżej 0,6 dla *wskaźnika bieżącej płynności* i poniżej 0,5 dla *wskaźnika szybkiej płynności*. Uzyskane w 2018 roku wartości pozwalają na osiągnięcie oceny 4 i 8 pkt., jednak w odniesieniu do roku poprzedniego nastąpił widoczny spadek tych wartości, co oznacza pogorszenie rzeczywistej płynności finansowej. Różnica między wartością wskaźnika płynności bieżącej i wskaźnika płynności szybkiej wskazuje na istotną rolę zapasów w kształtowaniu zdolności płatniczych jednostki.

**Wskaźniki efektywności** określają zdolność jednostki do ściągania należności oraz regulowania zobowiązań. Wskaźnik rotacji należności o wartości 36 dni (o 1 dzień szybciej niż w roku poprzednim) wskazuje na brak poważniejszych zakłóceń w egzekwowaniu należności, z kolei w przypadku wskaźnika rotacji zobowiązań jego wartość na poziomie 25 dni (o 2 dni dłużej niż w roku poprzednim) oznacza wydłużenie terminu regulowania wierzytelności, jednak nadal terminy są dotrzymywane, czego skutkiem jest brak zobowiązań wymagalnych.

**Wskaźniki zadłużenia** mają za zadania monitorowanie bezpieczeństwa funkcjonowania jednostki w kontekście jej wypłacalności. Zaciąganie zobowiązań ponad możliwości płatnicze jednostki może prowadzić w krótkim czasie do poważnych zakłóceń płynności finansowej, a w dalszej perspektywie, do utrudnień w prowadzeniu działalności. W przypadku wartości wskaźnika zadłużenia aktywów na poziomie 38,81% oraz wskaźnika wypłacalności na poziomie 0,99% nie występuje takie ryzyko. Wskaźniki przyjmują wartość wyższą niż w roku poprzednim, co jest skutkiem zwiększenia poziomu zobowiązań.

#### 4. Analiza rentowności działalności leczniczej

W oparciu o dane o przychodach i kosztach za okres 2017 – 2019 dokonano analizy rentowności poszczególnych zakresów działalności leczniczej prowadzonej przez MCM im. dr. K. Jonschera w Łodzi.

##### Lecznictwo szpitalne

W zakresie leczenia szpitalnego na przestrzeni okresu od 2017 do 2019 roku nastąpił spadek rentowności oddziałów szpitalnych z wartości (-) 3,8% w 2017 roku, przez (-)12,0%

w 2018 roku, do (-) 9,4% w pierwszym półroczu 2019 roku. Wynika to z faktu, że przychody dla tej grupy świadczeń rosły po 5% rok do roku, natomiast koszty w 2018 roku wzrosły o ponad 13%, a w pierwszym półroczu 2019 roku tylko o 2%. W tym okresie zmieniono sposób finansowania większości świadczeń w tym zakresie na ryczałtowy. Warto podkreślić, że wzrost przychodów wynikał tylko z przekazywanych środków na wzrost wynagrodzeń określony w przepisach prawa, a nie ze względu na wzrost stawki czy ilość świadczeń zdrowotnych udzielanych na oddziałach szpitalnych.

W I półroczu 2019 roku najwyższą rentownością charakteryzują się dwa oddziały: Oddział Okulistyczny (9,1%) i Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii (9,9%). Uzyskały one także nominalnie najwyższe wyniki finansowe - kolejno: 377 tys. zł i 392 tys. zł.

Najmniej rentownym oddziałem jest Szpitalny Oddział Ratunkowy (-34%), jego strata w I półroczu 2019 roku wynosi 1 121 tys. zł (co stanowi ok. 1/4 wyniku Centrum). W strukturze kosztów tego ośrodka aż 75% kosztów bezpośrednich stanowią koszty wynagrodzeń i pochodnych. Ponadto z roku na rok wzrasta liczba pacjentów obsługiwanych przez SOR, zarówno przywożonych przez karetki systemu ratownictwa medycznego, jak i zgłaszających się samodzielnie, co jest widoczne w danych zaprezentowanych w rozdziale 5 niniejszego opracowania (statystyka pacjentów). Wpływ na ten stan rzeczy ma zarówno niekorzystne w tym aspekcie położenie geograficzne (szpital jest najbardziej wysuniętą na południowy wschód miasta placówką z SOR), jak i fakt, że w Mieście funkcjonują jedynie cztery zakontraktowane w NFZ szpitalne oddziały ratunkowe.

Straty generują także dwa oddziały operacyjne: Oddział Chirurgii Ogólnej (rentowność - 24,60%) i Oddział Ginekologii (-23,68%). Przyczyną tak słabych wyników w tych zakresach jest zbyt niski kontrakt z NFZ niepozwalający na osiągnięcie progu rentowności przy wysokich kosztach spełnienia wymogów formalnych standardu realizacji świadczeń. Analiza wskaźników łóżkowych wskazuje na wykorzystanie potencjału tych oddziałów poniżej 50%.

Wszystkie oddziały odnotowały w 2018 roku poważny spadek rentowności. Procentowo najwyższy odnotowano na oddziale rehabilitacyjnym, gdzie z dodatniej rentowności w wysokości 1,7% nastąpił spadek do (-) 22,2%. Wysokie wartości spadku rentowności odnotowano także na oddziałach internistycznych przy ulicy Przyrodniczej. W tym przypadku przyczyną ich nierentowności pozostaje długi czas hospitalizacji (ok. 9 dni) przy jednoczesnej niskiej wycenie realizowanych tu procedur medycznych.

Łączny wynik finansowy oddziałów szpitalnych wyniósł w 2017 roku (-) 2.511 tys. zł. W 2018 roku strata wzrosła do (-) 8.351 tys. zł, a za I półrocze 2019 roku wynosi (-) 3.452 tys. zł.

Szczegółowe dane zawarte są w tabelach 1-4.

### **Ambulatoryjna opieka specjalistyczna**

Łączny wynik finansowy komórek realizujących ambulatoryjną opiekę specjalistyczną wyniósł w 2017 roku (-) 528 tys. zł. W 2018 roku strata wzrosła do (-) 1.216 tys. zł, a za I półrocze 2019 roku wynosi (-) 759 tys. zł.

W okresie tym wzrosły przychody z 7.828 tys. zł w 2017 roku do 10.403 tys. zł w 2018 roku i 5.814 tys. zł za I półrocze 2019 roku. Przychody wzrosły w znaczącej części tylko o wartość zakontraktowanych świadczeń w Poradni Nocnej i Świątecznej Opieki Zdrowotnej, którą realizujemy przy ulicy Milionowej i Przyrodniczej. Ta nowa forma świadczeń została nam narzucona jako warunek wejścia szpitala do sieci w IV kwartale 2017 roku. Niestety świadczenia te zostały przez NFZ niedoszacowane. Stratę, którą nasza jednostka poniosła z tytułu ich realizacji w okresie 2017 – I półrocze 2019 roku wyniosła ponad (-) 327 tys. zł.

Rosnące przychody w poradniach były efektem wzrostu środków przekazywanych na podwyżki wynagrodzeń, natomiast nie uwzględniały wyższej ilości świadczeń czy wzrostu pozostałych kosztów.

Sumaryczna rentowność ambulatoryjnej opieki specjalistycznej pogorszyła się z (-) 6,7% w 2017 roku do (-) 13% w I półroczu 2019 roku.

W zakresie świadczeń ambulatoryjnych najbardziej rentowne poradnie w I półroczu 2019 roku to:

- Poradnia Diabetologiczna (49,7%),
- Poradnia Rehabilitacyjna (40,3%),
- Poradnia Okulistyczna (15,1%).

Większość zakresów jednak pozostaje z wynikiem ujemnym, najgorsze wskaźniki rentowności generują:

- Poradnia Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej / Lecznicza (- 125%),
- Poradnia Kardiologiczna (- 68,7%),
- Poradnia Gastroenterologiczna (- 64,2%),
- Poradnia Ginekologiczna (- 51,7%).

### Stomatologia

Wynik finansowy poradni stomatologicznej wyniósł w 2017 roku (-) 95 tys. zł. W 2018 roku strata wzrosła do (-) 144 tys. zł, a za I półrocze 2019 roku wynosi (-) 111 tys. zł. Przychody w zakresie udzielanych świadczeń stomatologicznych utrzymują się na stałym poziomie ok. 255 tys. zł rocznie natomiast odnotowujemy znaczący wzrost kosztów tej działalności 13-14% rok do roku skutkujący pogarszającym się wynikiem netto poradni.

### Podstawowa Opieka Zdrowotna

Działalność w zakresie Podstawowej Opieki Zdrowotnej w okresie 2017-2019 w całości bilansuje się z niewielkim dodatnim wynikiem finansowym.

W zakresie opieki nad dziećmi odnotowujemy stratę, ale całkowity wynik finansowy w szerokim zakresie Podstawowej Opieki Zdrowotnej wyniósł w 2017 roku 225 tys. zł. W 2018 roku zysk wzrósł do 233 tys. zł, a za I półrocze 2019 roku wynosi 259 tys. zł.

Analiza działalności leczniczej poszczególnych ośrodków wskazuje na duży wpływ na ich rentowność faktu rosnących kosztów bez zwiększania w tym zakresie kontraktu z NFZ. Szczególnie widoczne jest to w przypadku działalności oddziałów szpitalnych gdzie ograniczenie przychodu stałą kwotą ryczałtu przekazywanego przez NFZ w znaczący sposób zaważyło na wyniku finansowym tej działalności.

Szczegółowe dane dotyczące przychodów, kosztów, wyniku i rentowności ośrodków powstawania kosztów zawarte są w tabelach A-D.

### Przychody

tabela nr A

Ośrodek powstawania kosztów / Lokalizacja	2017	2018	1 półrocze 2019	2018/2017	1 półrocze 2019 /2018
1	2	3	4	5=3/2	6=2x kol.4/kol.3
Oddział Chorób Wewnętrznych i Kardiologii / Milionowa	6 333 062,47 zł	6 916 967,08 zł	3 581 189,60 zł	109%	104%
Oddział Neurologiczny / Milionowa	7 049 116,34 zł	7 321 157,67 zł	3 782 265,13 zł	104%	103%
Oddział Okulistyczny / Milionowa	8 183 849,51 zł	7 455 388,94 zł	4 149 283,16 zł	91%	111%
Oddział Chirurgiczny Ogólny / Milionowa	7 921 628,46 zł	8 569 554,49 zł	4 554 757,28 zł	108%	106%

<b>Oddział Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej / Milionowa</b>	8 691 133,03 zł	10 153 476,63 zł	4 913 290,42 zł	117%	97%
<b>Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii / Milionowa</b>	6 225 247,24 zł	6 724 617,98 zł	3 944 628,26 zł	108%	117%
<b>Oddział Rehabilitacyjny / Milionowa</b>	3 886 797,60 zł	3 959 417,18 zł	1 990 203,00 zł	102%	101%
<b>Szpitalny Oddział Ratunkowy / Milionowa</b>	5 560 767,62 zł	6 151 824,18 zł	3 297 867,71 zł	111%	107%
<b>Oddział Ginekologii Operacyjnej i Zachowawczej / Milionowa</b>		1 744 008,88 zł	2 010 844,79 zł	98%	107%
<b>Oddział Ginekologii Operacyjnej i Zachowawczej / Przyrodnicza</b>	3 863 333,51 zł	2 031 153,33 zł			
<b>Oddział Chorób Wewnętrznych i Geriatrii / Przyrodnicza</b>	4 068 343,93 zł	4 164 215,49 zł	2 035 261,58 zł	102%	98%
<b>Oddział Chorób Wewnętrznych, Geriatrii i Diab. / Przyrodnicza</b>	4 610 479,37 zł	4 625 126,49 zł	2 348 933,06 zł	100%	102%
<b>RAZEM LECZNICTWO SZPITALNE</b>	66 393 759,08 zł	69 816 908,34 zł	36 608 523,99 zł	105%	105%
<b>Poradnia Kardiologiczna / Milionowa</b>	434 565,53 zł	452 434,21 zł	223 655,61 zł	104%	99%
<b>Poradnia Neurologiczna / Milionowa</b>	462 794,81 zł	580 624,05 zł	314 772,12 zł	125%	108%
<b>Poradnia Okulistyczna / Milionowa</b>	1 131 966,96 zł	1 234 789,98 zł	973 282,30 zł	109%	158%
<b>Poradnia Chirurgii Ogólnej / Milionowa</b>	292 153,40 zł	250 225,61 zł	159 889,46 zł	86%	128%
<b>Poradnia Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej / Milionowa</b>	476 816,22 zł	527 070,04 zł	296 588,68 zł	111%	113%
<b>Poradnia Pulmonologiczna / Milionowa</b>	244 111,21 zł	268 998,38 zł	130 456,38 zł	110%	97%
<b>Poradnia Rehabilitacyjna / Milionowa</b>	26 146,50 zł	40 907,05 zł	19 367,10 zł	156%	95%
<b>Poradnia Stwardnienia Rozsianego / Milionowa</b>	901 972,30 zł	946 373,20 zł	462 867,40 zł	105%	98%
<b>Poradnia Endokrynologiczna / Milionowa</b>	189 384,76 zł	205 530,73 zł	134 225,56 zł	109%	131%
<b>Poradnia Gastroenterologiczna / Milionowa</b>	115 845,52 zł	144 303,95 zł	73 233,68 zł	125%	101%
<b>Poradnia Proktologiczna / Milionowa</b>	38 284,66 zł	29 128,26 zł	13 775,43 zł	76%	95%
<b>Poradnia Nocnej i Świątecznej Opieki Zdrowotnej / Milionowa</b>	324 160,64 zł	1 434 168,30 zł	800 737,05 zł	442%	112%
<b>Poradnia Ginekologiczna / Milionowa</b>		193 511,00 zł	203 785,57 zł	107%	96%

Poradnia Ginekologiczna / Przyrodnicza	397 927,71 zł	231 998,81 zł			
Poradnia Diabetologiczna / Przyrodnicza	16 965,00 zł	19 370,00 zł	13 000,00 zł	114%	134%
Poradnia Geriatryczna / Przyrodnicza	40 806,31 zł	34 223,31 zł	18 424,62 zł	84%	108%
Poradnia Nocnej i Świątecznej Opieki Zdrowotnej / Przyrodnicza	200 880,00 zł	855 950,00 zł	451 120,00 zł	426%	105%
Poradnia Dermatologiczna / Lecznica	350 013,80 zł	350 202,69 zł	180 867,36 zł	100%	103%
Poradnia Neurologiczna dla dzieci / Lecznica	198 410,97 zł	215 782,18 zł	116 534,42 zł	109%	108%
Poradnia Położniczo- Ginekologiczna / Lecznica	325 990,13 zł	353 963,77 zł	186 455,36 zł	109%	105%
Poradnia Chirurgii ogólnej / Lecznica	131 695,93 zł	177 071,87 zł	78 824,57 zł	134%	89%
Poradnia Chirurgii Urazowo- Ortopedycznej / Lecznica	369 714,69 zł	383 555,52 zł	146 682,36 zł	104%	76%
Poradnia Leczenia Wad Postawy u Dzieci / Lecznica	105 492,88 zł	81 505,60 zł	39 445,56 zł	77%	97%
Poradnia Okulistyczna / Lecznica	48 426,72 zł	149 437,64 zł	99 600,00 zł	309%	133%
Poradnia Otorynolaryngologiczna dla dorosłych / Lecznica	265 444,37 zł	272 638,52 zł	153 708,44 zł	103%	113%
Poradnia Rehabilitacyjna / Lecznica	14 618,60 zł	61 883,00 zł	29 483,25 zł	423%	95%
Dział Fizjoterapii / Lecznica	723 652,11 zł	907 584,30 zł	493 447,50 zł	125%	109%
<b>RAZEM AMBULATORYJNA OPIEKA SPECJALISTYCZNA</b>	<b>7 828 241,73 zł</b>	<b>10 403 231,97 zł</b>	<b>5 814 229,78 zł</b>	<b>133%</b>	<b>112%</b>
Poradnia Stomatologiczna / Lecznica	256 468,57 zł	257 549,71 zł	116 669,64 zł	100%	91%
<b>RAZEM STOMATOLOGIA</b>	<b>256 468,57 zł</b>	<b>257 549,71 zł</b>	<b>116 669,64 zł</b>	<b>100%</b>	<b>91%</b>
Poradnia POZ dla dorosłych / Lecznica	1 288 906,68 zł	1 137 214,84 zł	753 230,93 zł	88%	132%
Poradnia POZ dla dorosłych filia / Zarzevska	1 000 567,44 zł	958 305,80 zł	588 364,77 zł	96%	123%
Poradnia POZ dla dzieci / Lecznica	581 438,64 zł	738 885,16 zł	335 177,08 zł	127%	91%
Poradnia POZ dla dzieci filia / Zarzevska	285 373,00 zł	558 578,52 zł	163 932,86 zł	196%	59%
Gabinet pielęgniarstwa POZ / Lecznica	333 902,66 zł	351 446,13 zł	193 626,60 zł	105%	110%

Gabinet pielęgniarki POZ filia / Zarzevska	263 096,28 zł	310 871,92 zł	150 943,00 zł	118%	97%
Gabinet położnej POZ / Lecznicza	220 541,23 zł	240 290,30 zł	121 135,78 zł	109%	101%
Gabinet medycyny szkolnej / Lecznicza	201 392,45 zł	229 648,20 zł	132 499,63 zł	114%	115%
<b>RAZEM PODSTAWOWA OPIEKA ZDROWOTNA</b>	<b>4 175 218,38 zł</b>	<b>4 525 240,87 zł</b>	<b>2 438 910,65 zł</b>	<b>108%</b>	<b>108%</b>
<b>OGÓLEM</b>	<b>78 653 687,76 zł</b>	<b>85 002 930,89 zł</b>	<b>44 978 334,06 zł</b>	<b>108%</b>	<b>106%</b>
Staża lekarskie	915 647,89 zł	1 057 871,35 zł	468 960,43 zł	116%	89%
Pracownia Diagnostyki Obrazowej	847 465,14 zł	690 873,78 zł	422 018,36 zł	82%	122%
Pracownia Endoskopii	1 103 860,81 zł	1 108 095,52 zł	520 888,64 zł	100%	94%
Zmiana stanu produktów (zwiększenie- wartość dodatnia, zmniejszenie- wartość ujemna)	1 208 448,52 zł	- 2 712 887,97 zł	0,00 zł	-224%	0%
Pozostałe przychody	6 622 657,14 zł	5 825 098,95 zł	3 188 045,68 zł	88%	109%
Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi	89 351 767,26 zł	90 971 982,52 zł	49 578 247,17 zł	102%	109%
Przychody z tytułu zatrudnienia rezydentów	2 154 045,50 zł	2 777 859,20 zł	1 655 294,35 zł	129%	119%

## Koszty

tabela nr B

Ośrodek powstawania kosztów / Lokalizacja	2017	2018	1 półrocze 2019	2018/2017	1 półrocze 2019 /2018
1	2	3	4	5=3/2	6=2x kol.4/kol.3
Oddział Chorób Wewnętrznych i Kardiologii / Milionowa	7 304 707,32 zł	8 090 891,84 zł	4 043 136,96 zł	111%	100%
Oddział Neurologiczny / Milionowa	6 280 808,51 zł	7 268 752,46 zł	3 545 066,79 zł	116%	98%
Oddział Okulistyczny / Milionowa	7 111 497,78 zł	7 340 908,58 zł	3 772 263,70 zł	103%	103%
Oddział Chirurgiczny Ogólny / Milionowa	10 324 084,76 zł	11 272 949,52 zł	5 675 262,25 zł	109%	101%
Oddział Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej / Milionowa	8 645 682,35 zł	9 910 365,71 zł	4 850 678,35 zł	115%	98%
Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii / Milionowa	5 719 693,17 zł	7 113 564,19 zł	3 552 164,94 zł	124%	100%

Oddział Rehabilitacyjny / Milionowa	3 819 700,14 zł	4 836 699,28 zł	2 584 478,60 zł	127%	107%
Szpitalny Oddział Ratunkowy / Milionowa	5 812 753,23 zł	7 386 784,34 zł	4 419 148,25 zł	127%	120%
Oddział Ginekologii Operacyjnej i Zachowawczej / Milionowa		1 977 968,41 zł	2 487 031,80 zł	93%	109%
Oddział Ginekologii Operacyjnej i Zachowawczej / Przyrodnicza	4 882 860,01 zł	2 575 288,94 zł			
Oddział Chorób Wewnętrznych i Geriatrii / Przyrodnicza	4 100 803,60 zł	4 729 912,19 zł	2 325 051,02 zł	115%	98%
Oddział Chorób Wewnętrznych, Geriatrii i Diab / Przyrodnicza	4 902 710,86 zł	5 663 703,60 zł	2 806 359,59 zł	116%	99%
<b>RAZEM LECZNICTWO SZPITALNE</b>	68 905 301,73 zł	78 167 789,06 zł	40 060 642,25 zł	113%	102%
Poradnia Kardiologiczna / Milionowa	552 209,32 zł	728 783,29 zł	377 390,21 zł	132%	104%
Poradnia Neurologiczna / Milionowa	486 155,29 zł	572 030,21 zł	292 090,35 zł	118%	102%
Poradnia Okulistyczna / Milionowa	751 284,62 zł	886 153,33 zł	826 820,67 zł	118%	187%
Poradnia Chirurgii Ogólnej / Milionowa	376 415,48 zł	430 580,50 zł	219 044,56 zł	114%	102%
Poradnia Chirurgii Urazowo- Ortopedycznej / Milionowa	517 615,88 zł	615 945,93 zł	287 941,91 zł	119%	93%
Poradnia Pulmonologiczna / Milionowa	230 728,08 zł	285 016,30 zł	144 212,26 zł	124%	101%
Poradnia Rehabilitacyjna / Milionowa	18 696,11 zł	18 178,62 zł	11 569,59 zł	97%	127%
Poradnia Stwardnienia Rozsianego / Milionowa	884 502,03 zł	969 898,63 zł	488 917,69 zł	110%	101%
Poradnia Endokrynologiczna / Milionowa	204 796,62 zł	184 196,87 zł	126 204,27 zł	90%	137%
Poradnia Gastroenterologiczna / Milionowa	149 266,63 zł	229 037,92 zł	120 242,84 zł	153%	105%
Poradnia Proktologiczna / Milionowa	25 555,94 zł	34 971,39 zł	13 883,33 zł	137%	79%
Poradnia Nocnej i Świątecznej Opieki Zdrowotnej / Milionowa	375 958,32 zł	1 615 062,01 zł	845 045,72 zł	430%	105%
Poradnia Ginekologiczna / Milionowa		259 253,54 zł	309 195,44 zł	108%	138%
Poradnia Ginekologiczna / Przyrodnicza	412 979,31 zł	188 164,12 zł			

Poradnia Diabetologiczna / Przyrodnicza	13 376,20 zł	16 871,36 zł	6 535,16 zł	126%	77%
Poradnia Geriatryczna / Przyrodnicza	25 350,52 zł	31 304,06 zł	17 212,81 zł	123%	110%
Poradnia Nocnej i Świątecznej Opieki Zdrowotnej / Przyrodnicza	198 741,52 zł	875 519,07 zł	483 666,13 zł	441%	110%
Poradnia Dermatologiczna / Lecznicza	329 289,67 zł	394 286,25 zł	210 793,04 zł	120%	107%
Poradnia Neurologiczna dla dzieci / Lecznicza	163 888,71 zł	190 355,18 zł	103 355,69 zł	116%	109%
Poradnia Położniczo- Ginekologiczna / Lecznicza	460 833,03 zł	529 437,78 zł	276 709,24 zł	115%	105%
Poradnia Chirurgii ogólnej / Lecznicza	249 371,53 zł	292 217,94 zł	140 573,19 zł	117%	96%
Poradnia Chirurgii Urazowo- Ortopedycznej / Lecznicza	555 141,13 zł	629 335,85 zł	330 368,99 zł	113%	105%
Poradnia Leczenia Wad Postawy u Dzieci / Lecznicza	119 958,96 zł	90 654,32 zł	50 331,21 zł	76%	111%
Poradnia Okulistyczna / Lecznicza	177 246,27 zł	213 123,17 zł	122 393,46 zł	120%	115%
Poradnia Otorynolaryngologiczna dla dorosłych / Lecznicza	302 394,51 zł	363 801,56 zł	194 846,59 zł	120%	107%
Poradnia Rehabilitacyjna / Lecznicza	10 532,84 zł	66 204,41 zł	40 473,24 zł	629%	122%
Dział Fizjoterapii / Lecznicza	763 537,67 zł	908 709,47 zł	533 053,79 zł	119%	117%
<b>RAZEM AMBULATORIJNA OPIEKA SPECJALISTYCZNA</b>	8 355 826,19 zł	11 619 093,08 zł	6 572 871,38 zł	139%	113%
Poradnia Stomatologiczna / Lecznicza	351 756,32 zł	401 988,24 zł	227 577,24 zł	114%	113%
<b>RAZEM STOMATOLOGIA</b>	351 756,32 zł	401 988,24 zł	227 577,24 zł	114%	113%
Poradnia POZ dla dorosłych / Lecznicza	1 089 403,06 zł	1 221 655,14 zł	591 653,41 zł	112%	97%
Poradnia POZ dla dorosłych filia / Zarzewska	766 987,59 zł	756 879,43 zł	464 821,15 zł	99%	123%
Poradnia POZ dla dzieci / Lecznicza	674 349,37 zł	812 889,00 zł	388 947,21 zł	121%	96%
Poradnia POZ dla dzieci filia / Zarzewska	456 832,04 zł	474 190,65 zł	234 750,22 zł	104%	99%
Gabinet pielęgniarstwa POZ / Lecznicza	310 697,77 zł	359 367,66 zł	178 899,97 zł	116%	100%



Gabinet pielęgniarki POZ filia / Zarzevska	261 630,47 zł	273 359,38 zł	138 031,35 zł	104%	101%
Gabinet położnej POZ / Lecznicza	158 708,57 zł	197 265,57 zł	88 491,95 zł	124%	90%
Gabinet medycyny szkolnej / Lecznicza	231 773,00 zł	196 856,53 zł	93 974,99 zł	85%	95%
<b>RAZEM PODSTAWOWA OPIEKA ZDROWOTNA</b>	3 950 381,87 zł	4 292 463,36 zł	2 179 570,25 zł	109%	102%
<b>OGÓLEM</b>	81 563 266,11 zł	94 481 333,74 zł	49 040 661,12 zł	116%	104%
Staże lekarskie	819 310,66 zł	1 027 294,97 zł	436 395,82 zł	125%	85%
Pracownia Diagnostyki Obrazowej	872 430,30 zł	701 993,43 zł	542 375,13 zł	80%	155%
Pracownia Endoskopii	1 153 728,43 zł	1 190 658,58 zł	554 668,56 zł	103%	93%
Zmiana stanu produktów	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł		
Pozostałe Koszty	6 058 534,78 zł	3 560 515,85 zł	3 501 111,53 zł	59%	197%
Koszty działalności operacyjnej	90 467 270,28	100 961 796,57	54 075 212,16	112%	107%

## Wynik finansowy

tabela nr C

Ośrodek powstawania kosztów / Lokalizacja	2017	2018	1 półrocze 2019	2018/2017	1 półrocze 2019 /2018
1	2	3	4	5=3/2	6=2x kol.4/kol.3
Oddział Chorób Wewnętrznych i Kardiologii / Milionowa	-971 644,85 zł	-1 173 924,76 zł	-461 947,36 zł	121%	79%
Oddział Neurologiczny / Milionowa	768 307,83 zł	52 405,21 zł	237 198,34 zł	7%	905%
Oddział Okulistyczny / Milionowa	1 072 351,73 zł	114 480,36 zł	377 019,46 zł	11%	659%
Oddział Chirurgiczny Ogólny / Milionowa	-2 402 456,30 zł	-2 703 395,03 zł	-1 120 504,97 zł	113%	83%
Oddział Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej / Milionowa	45 450,68 zł	243 110,92 zł	62 612,07 zł	535%	52%
Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii / Milionowa	505 554,07 zł	-388 946,21 zł	392 463,32 zł	-77%	-202%
Oddział Rehabilitacyjny / Milionowa	67 097,46 zł	-877 282,10 zł	-594 275,60 zł	-1307%	135%

Szpitalny Oddział Ratunkowy / Milionowa	-251 985,61 zł	-1 234 960,16 zł	-1 121 280,54 zł	490%	182%
Oddział Ginekologii Operacyjnej i Zachowawczej / Milionowa		-233 959,53 zł	-476 187,01 zł	76%	122%
Oddział Ginekologii Operacyjnej i Zachowawczej / Przyrodnicza	-1 019 526,50 zł	-544 135,61 zł			
Oddział Chorób Wewnętrznych i Geriatrii / Przyrodnicza	-32 459,67 zł	-565 696,70 zł	-289 789,44 zł	1743%	102%
Oddział Chorób Wewnętrznych, Geriatrii i Diab. / Przyrodnicza	-292 231,49 zł	-1 038 577,11 zł	-457 426,53 zł	355%	88%
<b>RAZEM LECZNICTWO SZPITALNE</b>	<b>-2 511 542,65 zł</b>	<b>-8 350 880,72 zł</b>	<b>-3 452 118,26 zł</b>	<b>333%</b>	<b>83%</b>
Poradnia Kardiologiczna / Milionowa	-117 643,79 zł	-276 349,08 zł	-153 734,60 zł	235%	111%
Poradnia Neurologiczna / Milionowa	-23 360,48 zł	8 593,84 zł	22 681,77 zł	-37%	528%
Poradnia Okulistyczna / Milionowa	380 682,34 zł	348 636,65 zł	146 461,63 zł	92%	84%
Poradnia Chirurgii Ogólnej / Milionowa	-84 262,08 zł	-180 354,89 zł	-59 155,10 zł	214%	66%
Poradnia Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej / Milionowa	-40 799,66 zł	-88 875,89 zł	8 646,77 zł	218%	-19%
Poradnia Pulmonologiczna / Milionowa	13 383,13 zł	-16 017,92 zł	-13 755,88 zł	-120%	172%
Poradnia Rehabilitacyjna / Milionowa	7 450,39 zł	22 728,43 zł	7 797,51 zł	305%	69%
Poradnia Stwardnienia Rozsianego / Milionowa	17 470,27 zł	-23 525,43 zł	-26 050,29 zł	-135%	221%
Poradnia Endokrynologiczna / Milionowa	-15 411,86 zł	21 333,86 zł	8 021,29 zł	-138%	75%
Poradnia Gastroenterologiczna / Milionowa	-33 421,11 zł	-84 733,97 zł	-47 009,16 zł	254%	111%
Poradnia Proktologiczna / Milionowa	12 728,72 zł	-5 843,13 zł	-107,90 zł	-46%	4%
Poradnia Nocnej i Świątecznej Opieki Zdrowotnej / Milionowa	-51 797,68 zł	-180 893,71 zł	-44 308,67 zł	349%	49%
Poradnia Ginekologiczna / Milionowa		-65 742,54 zł	-105 409,87 zł	146%	962%
Poradnia Ginekologiczna / Przyrodnicza	-15 051,60 zł	43 834,69 zł			

Poradnia Diabetologiczna / Przyrodnicza	3 588,80 zł	2 498,64 zł	6 464,84 zł	70%	517%
Poradnia Geriatryczna / Przyrodnicza	15 455,79 zł	2 919,25 zł	1 211,81 zł	19%	83%
Poradnia Nocnej i Świątecznej Opieki Zdrowotnej / Przyrodnicza	2 138,48 zł	-19 569,07 zł	-32 546,13 zł	-915%	333%
Poradnia Dermatologiczna / Lecznicza	20 724,13 zł	-44 083,56 zł	-29 925,68 zł	-213%	136%
Poradnia Neurologiczna dla dzieci / Lecznicza	34 522,26 zł	25 427,00 zł	13 178,73 zł	74%	104%
Poradnia Położniczo- Ginekologiczna / Lecznicza	-134 842,90 zł	-175 474,01 zł	-90 253,88 zł	130%	103%
Poradnia Chirurgii ogólnej / Lecznicza	-117 675,60 zł	-115 146,07 zł	-61 748,62 zł	98%	107%
Poradnia Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej / Lecznicza	-185 426,44 zł	-245 780,33 zł	-183 686,63 zł	133%	149%
Poradnia Leczenia Wad Postawy u Dzieci / Lecznicza	-14 466,08 zł	-9 148,72 zł	-10 885,65 zł	63%	238%
Poradnia Okulistyczna / Lecznicza	-128 819,55 zł	-63 685,53 zł	-22 793,46 zł	49%	72%
Poradnia Otorynolaryngologiczna dla dorosłych / Lecznicza	-36 950,14 zł	-91 163,04 zł	-41 138,15 zł	247%	90%
Poradnia Rehabilitacyjna / Lecznicza	4 085,76 zł	-4 321,41 zł	-10 989,99 zł	-106%	509%
Dział Fizjoterapii / Lecznicza	-39 885,56 zł	-1 125,17 zł	-39 606,29 zł	3%	7040%
<b>RAZEM AMBULATORIJNA OPIEKA SPECJALISTYCZNA</b>	<b>-527 584,46 zł</b>	<b>-1 215 861,11 zł</b>	<b>-758 641,60 zł</b>	<b>230%</b>	<b>125%</b>
Poradnia Stomatologiczna / Lecznicza	-95 287,75 zł	-144 438,53 zł	-110 907,60 zł	152%	154%
<b>RAZEM STOMATOLOGIA</b>	<b>-95 287,75 zł</b>	<b>-144 438,53 zł</b>	<b>-110 907,60 zł</b>	<b>152%</b>	<b>154%</b>
Poradnia POZ dla dorosłych / Lecznicza	199 503,62 zł	-84 440,30 zł	161 577,52 zł	-42%	-383%
Poradnia POZ dla dorosłych filia / Zarzevska	233 579,85 zł	201 426,37 zł	123 543,62 zł	86%	123%
Poradnia POZ dla dzieci / Lecznicza	-92 910,73 zł	-74 003,84 zł	-53 770,13 zł	80%	145%
Poradnia POZ dla dzieci filia / Zarzevska	-171 459,04 zł	84 387,87 zł	-70 817,36 zł	-49%	-168%
Gabinet pielęgniarstwa POZ / Lecznicza	23 204,89 zł	-7 921,53 zł	14 726,63 zł	-34%	-372%

Gabinet pielęgniarki POZ filia / Zarzevska	1 465,81 zł	37 512,54 zł	12 911,65 zł	2559%	69%
Gabinet położnej POZ / Lecznicza	61 832,66 zł	43 024,73 zł	32 643,83 zł	70%	152%
Gabinet medycyny szkolnej / Lecznicza	-30 380,55 zł	32 791,67 zł	38 524,64 zł	-108%	235%
<b>RAZEM PODSTAWOWA OPIEKA ZDROWOTNA</b>	224 836,51 zł	232 777,51 zł	259 340,40 zł	104%	223%
<b>OGÓLEM</b>	-2 909 578,35 zł	-9 478 402,85 zł	-4 062 327,06 zł	326%	86%
Stáže lekarskie	96 337,23 zł	30 576,38 zł	32 564,61 zł	32%	213%
Pracownia Diagnostyki Obrazowej	-24 965,16 zł	-11 119,65 zł	-120 356,77 zł	45%	2165%
Pracownia Endoskopii	-49 867,62 zł	-82 563,06 zł	-33 779,92 zł	166%	82%
Zmiana stanu produktów (zwiększenie- wartość dodatnia, zmniejszenie- wartość ujemna)	1 208 448,52 zł	-2 712 887,97 zł	0,00 zł	-224%	0%
Pozostałe przychody	564 122,36 zł	2 264 583,10 zł	-313 065,85 zł	401%	-28%
Strata ze sprzedaży	-1 115 503,02 zł	-9 989 814,05 zł	-4 496 964,99 zł	896%	90%

**Wskaźnik rentowności netto  
(zysk/przychód)**

tabela nr D

Ośrodek powstawania kosztów / Lokalizacja	2017	2018	1 półrocze 2019	2018/2017	1 półrocze 2019 /2018
1	2	3	4	5=3/2	6=2x kol.4/kol.3
Oddział Chorób Wewnętrznych i Kardiologii / Milionowa	-15,3%	-17,0%	-12,9%	111%	76%
Oddział Neurologiczny / Milionowa	10,9%	0,7%	6,3%	7%	876%
Oddział Okulistyczny / Milionowa	13,1%	1,5%	9,1%	12%	592%
Oddział Chirurgiczny Ogólny / Milionowa	-30,3%	-31,5%	-24,6%	104%	78%
Oddział Chirurgii Urazowo- Ortopedycznej / Milionowa	0,5%	2,4%	1,3%	458%	53%
Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii / Milionowa	8,1%	-5,8%	9,9%	-71%	-172%
Oddział Rehabilitacyjny / Milionowa	1,7%	-22,2%	-29,9%	-1283%	135%

Szpitalny Oddział Ratunkowy / Milionowa	-4,5%	-20,1%	-34,0%	443%	169%
Oddział Ginekologii Operacyjnej i Zachowawczej / Milionowa		-13,4%	-23,7%	152%	177%
Oddział Ginekologii Operacyjnej i Zachowawczej / Przyrodnicza	-26,4%	-26,8%			
Oddział Chorób Wewnętrznych i Geriatrii / Przyrodnicza	-0,8%	-13,6%	-14,2%	1703%	105%
Oddział Chorób Wewnętrznych, Geriatrii i Diab. / Przyrodnicza	-6,3%	-22,5%	-19,5%	354%	87%
<b>RAZEM LECZNICTWO SZPITALNE</b>	<b>-3,8%</b>	<b>-12,0%</b>	<b>-9,4%</b>	<b>316%</b>	<b>79%</b>
Poradnia Kardiologiczna / Milionowa	-27,1%	-61,1%	-68,7%	226%	113%
Poradnia Neurologiczna / Milionowa	-5,0%	1,5%	7,2%	-29%	487%
Poradnia Okulistyczna / Milionowa	33,6%	28,2%	15,0%	84%	53%
Poradnia Chirurgii Ogólnej / Milionowa	-28,8%	-72,1%	-37,0%	250%	51%
Poradnia Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej / Milionowa	-8,6%	-16,9%	2,9%	197%	-17%
Poradnia Pulmonologiczna / Milionowa	5,5%	-6,0%	-10,5%	-109%	177%
Poradnia Rehabilitacyjna / Milionowa	28,5%	55,6%	40,3%	195%	72%
Poradnia Stwardnienia Rozsianego / Milionowa	1,9%	-2,5%	-5,6%	-128%	226%
Poradnia Endokrynologiczna / Milionowa	-8,1%	10,4%	6,0%	-128%	58%
Poradnia Gastroenterologiczna / Milionowa	-28,8%	-58,7%	-64,2%	204%	109%
Poradnia Proktologiczna / Milionowa	33,2%	-20,1%	-0,8%	-60%	4%
Poradnia Nocnej i Świątecznej Opieki Zdrowotnej / Milionowa	-16,0%	-12,6%	-5,5%	79%	44%
Poradnia Ginekologiczna / Milionowa		-34,0%	-51,7%	399%	152%
Poradnia Ginekologiczna / Przyrodnicza	-3,8%	18,9%			
Poradnia Diabetologiczna / Przyrodnicza	21,2%	12,9%	49,7%	61%	386%

Poradnia Geriatryczna / Przyrodnicza	37,9%	8,5%	6,6%	23%	77%
Poradnia Nocnej i Świątecznej Opieki Zdrowotnej / Przyrodnicza	1,1%	-2,3%	-7,2%	-215%	316%
Poradnia Dermatologiczna / Lecznica	5,9%	-12,6%	-16,5%	-213%	131%
Poradnia Neurologiczna dla dzieci / Lecznica	17,4%	11,8%	11,3%	68%	96%
Poradnia Położniczo- Ginekologiczna / Lecznica	-41,4%	-49,6%	-48,4%	120%	98%
Poradnia Chirurgii ogólnej / Lecznica	-89,4%	-65,0%	-78,3%	73%	120%
Poradnia Chirurgii Urazowo- Ortopedycznej / Lecznica	-50,2%	-64,1%	-125,2%	128%	195%
Poradnia Leczenia Wad Postawy u Dzieci / Lecznica	-13,7%	-11,2%	-27,6%	82%	246%
Poradnia Okulistyczna / Lecznica	-266,0%	-42,6%	-22,9%	16%	54%
Poradnia Otorynolaryngologiczna dla dorosłych / Lecznica	-13,9%	-33,4%	-26,8%	240%	80%
Poradnia Rehabilitacyjna / Lecznica	27,9%	-7,0%	-37,3%	-25%	534%
Dział Fizjoterapii / Lecznica	-5,5%	-0,1%	-8,0%	2%	6474%
<b>RAZEM AMBULATORyjNA OPIEKA SPECJALISTYCZNA</b>	<b>-6,7%</b>	<b>-11,7%</b>	<b>-13,0%</b>	<b>173%</b>	<b>112%</b>
Poradnia Stomatologiczna / Lecznica	-37,2%	-56,1%	-95,1%	151%	170%
<b>RAZEM STOMATOLOGIA</b>	<b>-37,2%</b>	<b>-56,1%</b>	<b>-95,1%</b>	<b>151%</b>	<b>170%</b>
Poradnia POZ dla dorosłych / Lecznica	15,5%	-7,4%	21,5%	-48%	-289%
Poradnia POZ dla dorosłych filia / Zarzewska	23,3%	21,0%	21,0%	90%	100%
Poradnia POZ dla dzieci / Lecznica	-16,0%	-10,0%	-16,0%	63%	160%
Poradnia POZ dla dzieci filia / Zarzewska	-60,1%	15,1%	-43,2%	-25%	-286%
Gabinet pielęgniarstwa POZ / Lecznica	6,9%	-2,3%	7,6%	-32%	-337%
Gabinet pielęgniarstwa POZ filia / Zarzewska	0,6%	12,1%	8,6%	2166%	71%

Gabinet położnej POZ / Lecznica	28,0%	17,9%	26,9%	64%	151%
Gabinet medycyny szkolnej / Lecznica	-15,1%	14,3%	29,1%	-95%	204%
<b>RAZEM PODSTAWOWA OPIEKA ZDROWOTNA</b>	5,4%	5,1%	10,6%	96%	207%
<b>OGÓLEM</b>	-3,7%	-11,2%	-9,0%	301%	81%
Staże lekarskie	10,5%	2,9%	6,9%	27%	240%
Pracownia Diagnostyki Obrazowej	-2,9%	-1,6%	-28,5%	55%	1772%
Pracownia Endoskopii	-4,5%	-7,5%	-6,5%	165%	87%

## 5. Analiza ekonomiczna branżowa

### 5.1. Analiza wykonania umów na świadczenia opieki zdrowotnej z Narodowym Funduszem Zdrowia

W tabeli zaprezentowano **wartość umów** na realizację świadczeń według zakresów w latach 2016-2018 na podstawie dostępnych danych płatnika publikowanych w formie „*Informatora o zawartych umowach NFZ*” (nie uwzględniają one podstawowej opieki zdrowotnej).

zakres świadczeń	wartość umowy 2016	średnio mies. 2016	wartość umowy 2017*	średnio mies. 2017	wartość umowy 2018	średnio mies. 2018
Leczenie szpitalne	61 126 233	5 093 853	65 737 978	5 478 165	68 650 625	5 720 885
Ambulatoryjna opieka specjalistyczna - poradnie	5 352 908	446 076	5 595 802	466 317	5 511 717	459 310
Ambulatoryjna opieka specjalistyczna – diagnostyka kosztochłonna	1 053 733	87 811	1 014 226	84 519	1 031 798	85 983
Rehabilitacja lecznicza	4 046 646	337 220	4 627 779	385 648	4 606 590	383 883
Nocna i świąteczna opieka zdrowotna	0	0	**524 880	174 960	2 236 250	186 354
Leczenie stomatologiczne	250 617	20 885	286 434	23 869	259 175	21 598
<b>RAZEM</b>	<b>71 830 137</b>		<b>77 787 099</b>		<b>82 296 155</b>	
<b>RAZEM bez NiŚOZ</b>	<b>71 830 137</b>		<b>77 262 219</b>		<b>80 059 905</b>	

Korekta: środki z NFZ na wzrost wynagrodzeń	1 782 240		3 323 936		6 247 040	
<b>RAZEM po korekcie</b>	<b>70 047 897</b>		<b>73 938 283</b>		<b>73 812 865</b>	

*\*od wartości nominalnie przypisanej przez płatnika do umowy leczenia szpitalnego odjęto świadczenia innych zakresów, które w IV kwartale 2017 r. weszły do świadczeń w ramach sieci: świadczenia AOS i REH.*

Na podstawie przedstawionych powyżej danych należy stwierdzić, iż **wzrost finansowania świadczeń w MCM im dr. K. Jonschera w Łodzi w latach 2016-2018 przez NFZ, wynosi 14,6%** (porównanie roku 2018 do 2016), jednak po wyłączeniu nowego zakresu (NiSOZ), realizowanego od października 2017 roku, wzrost ten wynosi **11,46%**. W trzecim ujęciu, tj. po korekcie o środki przekazane na wzrost wynagrodzeń – wynosi **jedynie 5,38%, a porównując rok 2018 do 2017 należy odnotować spadek wartości kontraktu o 0,2%**.

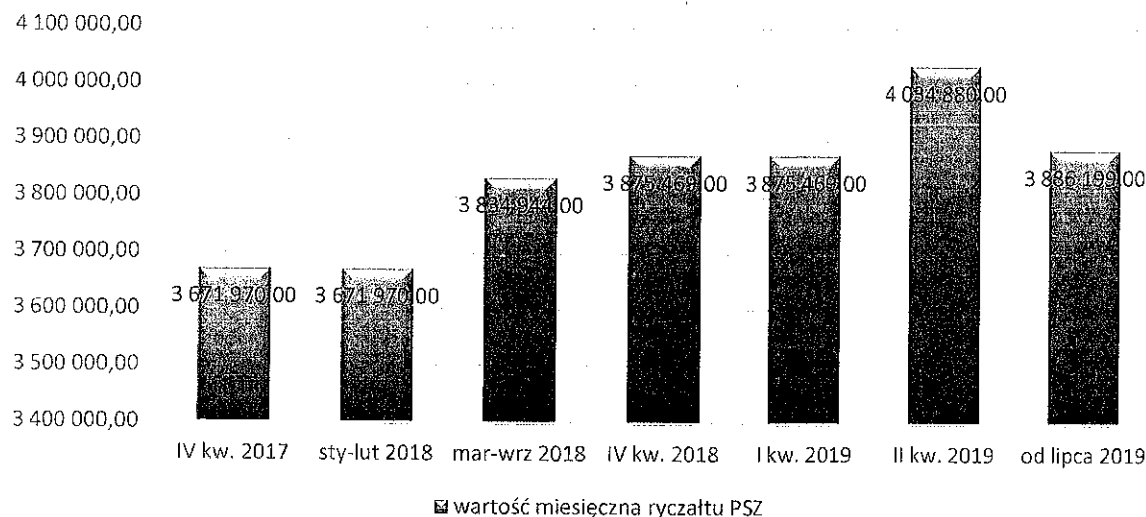
Od października 2017 roku funkcjonuje nowy system finansowania świadczeń w ramach sieci szpitali. Znacząca część świadczeń jest finansowana ryczałtem. W pierwszym okresie rozliczeniowym (IV kw. 2017 r.) miesięczną wartość kontraktu ryczałtowego NFZ ustalił w kwocie **3 671 970 zł**. W kolejnych okresach rozliczeniowych (kwartałach) 2018 roku, w zależności od poziomu wykonania świadczeń w poprzednim okresie, wartość ryczałtu stopniowo rosła. W 2019 roku od kwietnia, **po rozliczeniu wykonania kontraktu w całym roku 2018, ryczałt wyniósł 4 034 880 zł**. Wzrost ten wynikał także ze zwiększonej wyceny punktowej procedur medycznych, wykazywanych szczególnie w zakresach chirurgia ogólna i choroby wewnętrzne.

Od lipca 2019 roku przeliczona wartość ryczałtu wynosi **3 886 199 zł** tj. o 148 681 zł miesięcznie mniej niż wartość ryczałtu w pierwszej połowie roku. Przeliczenie in minus wynika ze zmian organizacyjnych związanych z wykonywaniem świadczeń (m.in. likwidacja Oddziału Chorób Wewnętrznych i Geriatrii), opisanych w części dotyczącej działań naprawczych. Kwota korekty jest jednak niższa niż przeciętna wartość świadczeń wykonywanych przez zlikwidowany oddział, co wynika także z przeliczenia in plus w związku z wykonaniem ryczałtu w I półroczu 2019 r. na poziomie 102,23% planu.

Na poniższym wykresie zobrazowano wartość ryczałtu PSZ w latach 2017-2019.



## Wartość ryczałtu PSZ w MCM im. dr. K. Jonschera w latach 2017-2019

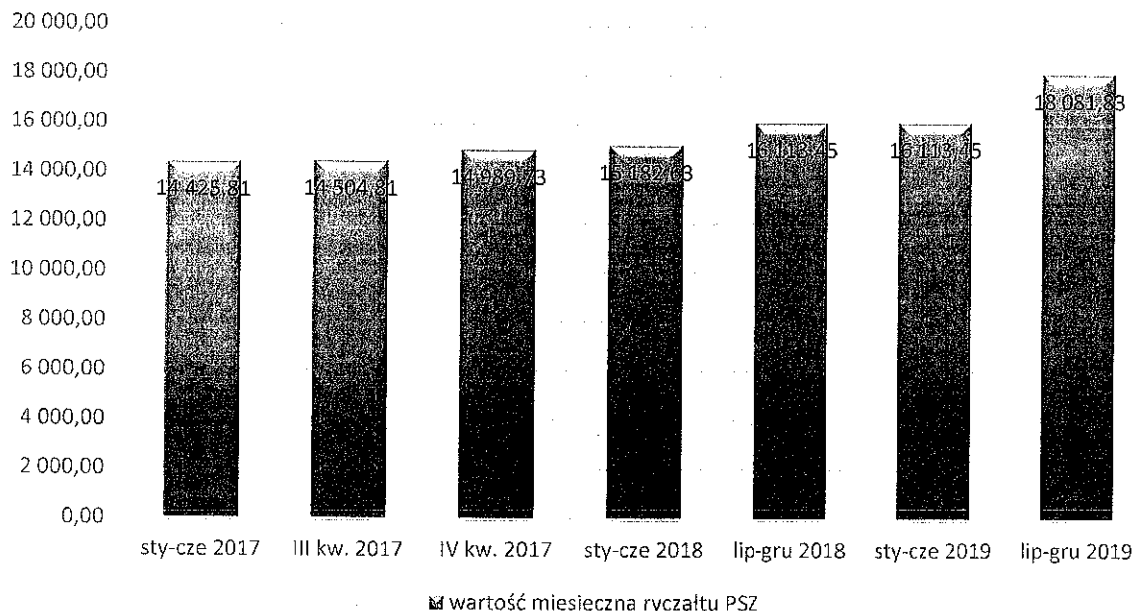


Realizacja pozaryczałtowych świadczeń opieki zdrowotnej w I półroczu 2019 r. kształtuje się na poziomie wartości planu na miesiące styczeń-czerwiec i przedstawia się następująco:

Lp.	zakres świadczeń	plan	wykonanie	Wykonanie
1	ambulatoryjna opieka specjalistyczna (poradnie)	282 539,70	280 871,94	99,41%
2	ambulatoryjna opieka specjalistyczna (diagnostyka kosztochłonna)	600 878,18	695 447,20	115,74%
3	świadczenia onkologiczne ambulatoryjne	2 517,60	1 388,70	55,17%
4	świadczenia onkologiczne - hospitalizacje	987 418,00	1 218 344,56	123,39%
5	programy lekowe	1 044 766	1 315 263,78	125,89%
6	endoprotezoplastyka stawu kolanowego lub biodrowego	3 846 465,00	3 515 440,60	91,39%
7	operacyjne leczenie zaćmy (B18G, B19G)	2 573 339,00	2 266 876,80	88,09%
8	rehabilitacja stacjonarna	1 801 717,78	1 750 838,70	97,18%
9	rehabilitacja ambulatoryjna	548 722,60	567 553,70	103,43%
10	świadczenia stomatologiczne	113 400,00	149 418,90	131,76%
	<b>RAZEM</b>		<b>- 22 778,10</b>	<b>(-) 0,19%</b>

W podobnym mechanizmie ryczałtowym, uzależnionym od liczby i rodzaju wykonanych procedur, naliczane jest wynagrodzenie z tytułu prowadzenia szpitalnego oddziału ratunkowego. Wartość tego ryczałtu w analizowanym okresie przedstawiono na wykresie.

## Wartość ryczałtu SOR w MCM im. dr. K. Jonschera w latach 2017-2019



W analizowanym okresie wartość ryczałtu SOR wzrosła o 25,35%.

### 5.2. Statystyka pacjentów

Liczba hospitalizacji (leczonych) w oddziałach szpitalnych w latach 2017-2019 kształtowała się w następujący sposób:

Lp.	Oddział	2017 rok	2018 rok	2019 rok (I półrocze)	Projekcja 2019
1	O. Chorób Wewnętrznych i Kardiologii	1 777	1 559	787	1 574
2	O. Neurologiczny	999	904	484	968
3	O. Okulistyczny	2 954	2 555	1 369	2 738
4	O. Chirurgii Ogólnej	2 224	2 315	1 246	2 492
5	O. Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej	1 736	1 633	814	1 628
6	O. Anestezjologii i Intensywnej Terapii	239	286	146	292
7	O. Udarowy	561	566	289	578
8	O. Ginekologii Zachowawczej i Operacyjnej	1 416	1 314	616	1 232
9	O. Chorób Wewnętrznych i Geriatrii	1 318	1 128	562	562
10	O. Chorób Wewnętrznych, Geriatrii i Diabetologii	1 484	1 318	614	614
11	O. Rehabilitacji	160	182	95	190
12	O. Rehabilitacji Neurologicznej	364	360	200	400
13	Szpitalny Oddział Ratunkowy - leczeni	578	637	370	740
	<b>RAZEM</b>	<b>15 810</b>	<b>14 757</b>	<b>7 592</b>	<b>14 008</b>
	<i>Dynamika liczby pacjentów</i>	<i>x</i>	<i>0,9334</i>	<i>x</i>	<i>0,9492</i>
	Szpitalny Oddział Ratunkowy - pacjenci nieprzyjęci do szpitala	23 733	21 998	11 538	23 076
	<i>Dynamika liczby pacjentów</i>	<i>x</i>	<i>0,9269</i>	<i>x</i>	<i>1,0490</i>

W przypadku pacjentów ambulatoryjnych statystyka wygląda następująco:

Lp.	Zakres świadczeń	2017 rok	2018 rok	2019 rok (I półrocze)	Projekcja 2019
1	Gastroskopia	2 034	1 943	1 064	2 128
2	Kolonoskopia	790	870	675	1 350
3	Poradnie specjalistyczne	96 163	85 651	45 715	91 430
	<b>RAZEM</b>	<b>98 987</b>	<b>88 464</b>	<b>47 454</b>	<b>94 908</b>
	<i>Dynamika liczby pacjentów</i>	<i>x</i>	<i>0,8937</i>	<i>x</i>	<i>1,0728</i>
4	Nocna i świąteczna opieka zdrowotna	5 734	23 291	11 901	23 802
	<i>Dynamika liczby pacjentów</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	<i>1,0219</i>

W 2018 roku widoczne jest niewielkie zmniejszenie liczby pacjentów w większości zakresów świadczeń (ok. 6%), co jest związane ze zmianą systemu rozliczania świadczeń (przeliczenie pierwszej wartości ryczału według wykonania 2015 roku). W wykonaniu I półrocza br. wyraźnie zwiększa się liczba świadczeń, głównie w zakresach ambulatoryjnych (ponad 7%) i także szpitalnych (ok. 3%). Finansowym skutkiem zwiększenia liczby wykonywanych świadczeń jest zwiększenie ryczału PSZ. Zwiększanie liczby udzielonych świadczeń ambulatoryjnych jest bardzo dobrą tendencją wobec elementów warunkujących wzrost lub spadek wartości ryczału PSZ, zgodnie z rozporządzeniem Ministra Zdrowia z dnia 22 września 2017 r. w sprawie sposobu ustalania ryczału systemu podstawowego szpitalnego zabezpieczenia świadczeń opieki zdrowotnej (Dz. U. z 2017 r. poz. 1783).

W ramach świadczeń objętych umową z zakresu **podstawowej opieki zdrowotnej** jednostka obejmuje opieką następującą liczbę pacjentów:

Grupa wiekowa pacjentów	Liczba zadeklarowanych pacjentów do lekarza POZ		
	na koniec I półrocza 2018 roku	na koniec 2018 roku	na koniec I półrocza 2019 roku
0-6 lat	1 204	1 171	1 121
7-19 lat	2 541	2 574	2 539
20-39 lat	2 878	2 788	2 806
40-65 lat	4 340	4 331	4 286
66-75 lat	1 845	1 846	1 881
pow. 75 lat	1 344	1 333	1 312
<b>Razem</b>	<b>14 152</b>	<b>14 043</b>	<b>13 945</b>
Liczba lekarzy	17	17	17
<i>Dynamika liczby pacjentów</i>	<i>x</i>	<i>0,9923</i>	<i>0,9930</i>

Dynamika wskazuje na dość stabilną liczbę pacjentów, wahania zadeklarowanych osób mieszczą się w granicy 1%.

Do oceny efektywności wykorzystania bazy łóżkowej w oddziałach szpitalnych wzięto pod uwagę wartości podstawowych **wskaźników wykorzystania łóżek szpitalnych**, na podstawie danych statystycznych za lata 2017 – 2019, co zaprezentowano w poniższej tabeli (UWAGA: za 2019 rok przedstawiono dane z I półrocza, stąd różnica w wartości wskaźnika przelotowości).

<i>Oddział</i>	<i>Rok</i>	<i>Średnia liczba łóżek</i>	<i>Wskaźnik przelotowości łóżek (osoby)</i>	<i>Wykorzystanie łóżek (%)</i>	<i>Średni czas hospitalizacji (w dniach)</i>
<b>Chorób wewnętrznych i kardiologii</b>	2017	60	29,6	75,97%	9,0
	2018	60	26,0	65,83%	8,9
	2019	60	13,1	65,97%	9,0
<b>Neurologiczny</b>	2017	25	40,0	57,15%	4,9
	2018	25	36,2	56,00%	5,3
	2019	25	19,4	56,48%	5,0
<b>Okulistyczny</b>	2017	26	113,6	53,86%	1,7
	2018	26	98,3	48,22%	1,8
	2019	26	52,7	43,41%	1,5
<b>Chirurgii ogólnej</b>	2017	45	49,4	55,67%	4,0
	2018	45	51,4	50,32%	3,4
	2019	45	27,7	49,23%	3,1
<b>Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej</b>	2017	35	49,6	56,69%	4,1
	2018	35	46,7	64,49%	5,0
	2019	35	23,3	59,95%	4,7
<b>Anestezjologii i Intensywnej Terapii</b>	2017	12	19,9	64,93%	10,3
	2018	12	23,8	64,63%	7,9
	2019	12	12,2	60,03%	7,8
<b>Udarowy</b>	2017	19	29,5	77,03%	8,3
	2018	19	29,8	79,25%	8,6
	2019	19	15,2	67,76%	7,2
<b>Ginekologiczny</b>	2017	20	70,8	50,37%	2,6
	2018	18	73,0	50,18%	2,5
	2019	16	38,5	53,33%	2,5
<b>Chorób Wewnętrznych i Geriatrii</b>	2017	32	41,2	72,65%	6,4
	2018	32	35,3	64,23%	6,6
	2019	32	17,6	59,29%	6,0
<b>Chorób Wewnętrznych, Geriatrii i Diabetologii</b>	2017	43	34,5	84,14%	8,9
	2018	43	30,7	77,69%	9,3
	2019	43	14,3	71,33%	8,9
<b>Rehabilitacyjny</b>	2017	12	13,3	103,45%	29
	2018	12	15,2	113,90%	27,3
	2019	12	7,9	118,41%	30,4
<b>Rehabilitacji Neurologicznej</b>	2017	31	11,7	93,67%	29,0
	2018	31	11,6	95,70%	29,0
	2019	31	6,5	103,31%	31,7

Obok średniego czasu trwania hospitalizacji i procentowego wykorzystania łóżek, przeanalizowano także wskaźnik przelotowości określający, ilu chorych korzystało kolejno z jednego łóżka szpitalnego. Wskaźniki obliczono dla wszystkich oddziałów, jednak z analizy wykluczono Oddziały Rehabilitacji - ze względu na czas ustalony z góry czas hospitalizacji - oraz Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii - wobec odmiennego sposobu rozliczania hospitalizacji w tym oddziale.

Najdłuższy czas hospitalizacji występuje w **oddziałach zachowawczych** (oddziały chorób wewnętrznych, udarowy), co jest związane z ich specyfiką - pobyt wiąże się z koniecznością przeprowadzenia diagnostyki. Czas pobytu w tych oddziałach kształtuje się na poziomie 9 dni, tymczasem optymalnym wynikiem jest pobyt do 6 dni. Wykorzystanie łóżek w tych

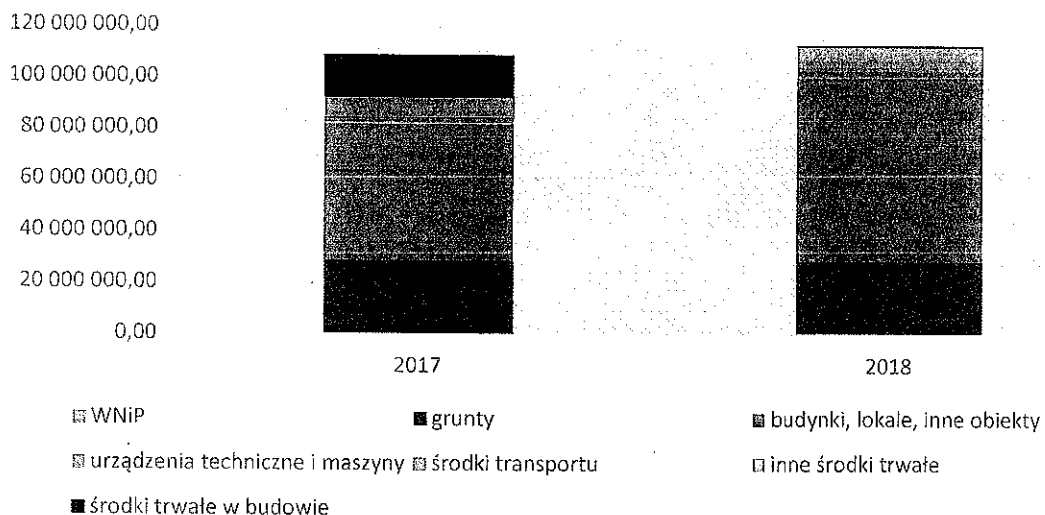
oddziałach kształtuje się na dość wysokim poziomie (nawet powyżej 70%), co jednak wynika wyłącznie z długiego czasu pobytu pacjenta „na łóżku”. Analiza wskaźnika przelotowości pozwala zauważyć jak niewielu pacjentów korzysta z 1 łóżka w oddziale chorób wewnętrznych w porównaniu do liczby łóżek oraz wyników innych oddziałów (np. w oddziale neurologicznym przy czasie pobytu ok. 5 dni liczba pacjentów na łóżko jest o połowę wyższa). Skrócenie przeciętnego czasu pobytu w oddziale udarowym wyraźnie skutkuje zwiększeniem wskaźnika przelotowości.

Pobyt w **oddziałach zabiegowych** kształtuje się na poziomie od 1,5 (oddział okulistyki do 4,7 dnia (oddział chirurgii urazowo-ortopedycznej), najkrótsze pobyty dotyczą hospitalizacji po operacji zaćmy, najdłuższe – operacji ortopedycznych, w tym endoprotez. To wartości optymalne dla tych oddziałów. Powodem ich nieefektywności ekonomicznej jest dość niski wskaźnik wykorzystania łóżek, nawet poniżej 50%, co świadczy o ogromnym potencjale jednostki w tych zakresach, tymczasem baza łóżkowa szpitala jest wykorzystywana w sposób odpowiadający poziomowi finansowania.

### 5.3. Analiza majątku i infrastruktury

Analizie poddano dynamikę i strukturę rzeczowych aktywów trwałych w bilansie jednostki na dzień 31.12.2018 r., co zobrazowano w poniższej tabeli i na wykresie.

Pozycja	Rok ubiegły 2017	Rok bieżący 2018	Dynamika	Struktura (rok ubiegły)	Struktura (rok bieżący)
<b>I. Wartości niematerialne i prawne</b>	<b>451 280,77</b>	<b>195 375,42</b>	<b>0,4329</b>	<b>0,41%</b>	<b>0,17%</b>
3. Inne wartości niematerialne i prawne	451 280,77	195 375,42	0,4329	0,41%	0,17%
<b>II. Rzeczowe aktywa trwałe</b>	<b>108 730 248,21</b>	<b>113 060 963,91</b>	<b>1,0398</b>	<b>99,59%</b>	<b>99,83%</b>
1. Środki trwałe	92 203 168,92	112 690 791,62	1,2222	84,45%	99,50%
a) grunty (w tym prawo użytkowania wieczystego gruntu)	28 416 248,00	28 416 248,00	1,0000	26,03%	25,09%
b) budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej	53 759 436,28	72 231 425,55	1,3436	49,24%	63,78%
c) urządzenia techniczne i maszyny	2 012 711,90	1 956 775,04	0,9722	1,84%	1,73%
d) środki transportu	129 017,50	85 667,62	0,6640	0,12%	0,08%
e) inne środki trwałe	7 885 755,24	10 000 675,41	1,2682	7,22%	8,83%
2. Środki trwałe w budowie	16 527 079,29	370 172,29	0,0224	15,14%	0,32%
<b>RAZEM AKTYWA TRWAŁE</b>	<b>109 181 528,98</b>	<b>113 256 339,33</b>	<b>1,0373</b>	-	-



W trakcie roku obrotowego **wartość netto aktywów trwałych zwiększyła się o 4 074 810,35 zł, tj. o 3,73%**. Największy wzrost wartości nominalnej oraz procentowej dotyczy pozycji bilansowej II.1.b) *budynki, lokale i objekty inżynierii lądowej i wodnej* (wzrost wartości o 18 471 989,27 zł tj. o 34,36%), największy spadek, poza pozycją *Środki trwałe w budowie*, który wynika z zakończenia i rozliczenia inwestycji, nastąpił w pozycji I.3. *inne wartości niematerialne i prawne* (spadek wartości o 56,71%).

**Środki trwałe w budowie** na dzień bilansowy wykazują stan 370 172,29 zł, który stanowią poniesione nakłady inwestycyjne na zadania w toku:

- Lądowisko dla śmigłowców ratunkowych: 17 835,00 zł,
- Organizacja i modernizacja terenowych ciągów komunikacyjnych szpitala: 277 464,91 zł,
- Przebudowa i modernizacja pomieszczeń na potrzeby dziennego oddziału i centrum specjalistycznej opieki ambulatoryjnej: 37 800,00 zł,
- Przebudowa Izby Przyjęć przy ul. Przyrodniczej: 30 872,38 zł,
- Przebudowa zabytkowego ogrodzenia przy ul. Milionowej 6 200,00 zł.

Łączna wartość poniesionych i pozyskanych przez jednostkę nakładów inwestycyjnych rozliczonych w 2018 roku wynosi **26 091 28,47 zł**. Kwota ta stanowi 4,45 rocznej amortyzacji majątku, oznacza to zatem, że poczynione i pozyskane nakłady inwestycyjne są ponad 4-krotnie wyższe niż zużycie majątku, stąd bilansowe zwiększenie jego wartości.

Źródła finansowania nakładów inwestycyjnych w 2018 roku:

- środki własne: 2 354 223,42 zł,
- kredyt inwestycyjny: 15 257 558,92 zł,
- dotacje podmiotu tworzącego: 5 630 288,41 zł,
- środki programów unijnych: 2 807 085,72 zł,
- darowizny: 42 272,00 zł.

Środki zewnętrzne – z dotacji i innych środków publicznych - powiększają rozliczenia międzyokresowe, a następnie przychody jednostki w równowartości odpisów umorzeniowych w kolejnych latach. Na dzień bilansowy 31 grudnia 2018 r. wartość rozliczeń

międzyokresowych odpowiadająca niezamortyzowanej wartości majątku sfinansowanego środkami zewnętrznymi wynosi **27 129 283,58 zł**, co stanowi 23,95% wartości niematerialnych i prawnych i rzeczowych aktywów trwałych.

## 6. Analiza SWOT

<b>MOCNE STRONY</b>	<b>SŁABE STRONY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szeroki zakres zakontraktowanych świadczeń (szpitalne, ambulatoryjne, procedury diagnostyczne)</li> <li>• Duży potencjał jednostki w zakresie zabiegowym (krótki czas hospitalizacji po zabiegach, wzrastające wykonanie procedur nielimitowanych)</li> <li>• Stabilna liczba pacjentów POZ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizacja świadczeń w czterech lokalizacjach (generująca wysokie koszty stałe)</li> <li>• Położenie geograficzne przyczyniające się do dużego obciążenia Szpitalnego Oddziału Ratunkowego</li> </ul>
<b>SZANSE</b>	<b>ZAGROŻENIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poszukiwanie nowych kontrahentów</li> <li>• Działalność komercyjna w niszowych obszarach</li> <li>• Bardzo dobra współpraca z podmiotem tworzącym</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak wpływu na kształtowanie się kosztów pracy</li> <li>• Niestabilny system publicznej ochrony zdrowia: częste zmiany legislacyjne, niejednoznaczne zasady finansowania (np. brak informacji o elementach składowych formuły przeliczenia ryczałtu)</li> </ul>

## 7. Zatrudnienie i koszty pracy

Strukturę zawodową zatrudnionych według stanu na dzień 31.12.2018 r. przedstawiono w tabeli.

Grupa zawodowa/statystyczna	Średnioroczne zatrudnienie w 2017 roku (etaty przeliczeniowe)		Średnioroczne zatrudnienie w 2018 roku (etaty przeliczeniowe)	
Lekarze	128,279	21,18%	125,717	20,84%
Personel wyższy inny	25,697	4,24%	29,828	4,94%
Personel średni w tym:	370,676	61,18%	369,280	61,20%
<i>Pielęgniarki</i>	264,874	43,72%	247,202	40,97%
<i>Technicy medyczni</i>	15,917	2,63%	15,504	2,57%
<i>Rejestratorki i sekretarki</i>	43,582	7,19%	53,205	8,82%
<i>Pozostały personel średni</i>	46,303	7,64%	53,369	8,84%
Personel niższy	6,733	1,11%	5,995	0,99%
Administracja	56,115	9,26%	57,298	9,50%
Obsługa	18,385	3,03	15,298	2,53%
<b>RAZEM</b>	<b>605,885</b>	<b>x</b>	<b>603,416</b>	<b>x</b>

Największą grupę zawodową zatrudnionych na podstawie stosunku pracy stanowią **pielęgniarki (ponad 40%)**. Kolejną według liczebności grupą zawodową są **lekarze** (ponad 20%), wśród nich jest 44 lekarzy rezydentów i 19 lekarzy stażystów, których wynagrodzenie jest finansowane dotacją. **Administracja i obsługa** stanowią 12,03% wszystkich pracujących.

Obok kadry etatowej w jednostce część personelu medycznego (w głównej mierze są to **lekarze**) pracuje w ramach jednoosobowej działalności gospodarczej w oparciu o tzw. kontrakt. W oparciu o personel kontraktowy zorganizowana jest praca w:

- oddziałach i poradniach: chirurgii ogólnej, chirurgii urazowo-ortopedycznej i okulistyki, ginekologii (rozliczenie w oparciu o wykonane świadczenia: procedury, punkty itd.),
- oddziale anestezjologii i intensywnej terapii, oddziałach internistycznych, nocnej i świątecznej opiece zdrowotnej (rozliczenie godzinowe),
- w innych zakresach: konsultacje i badania rozliczane według liczby wykonanych usług (kolonoskopia, gastroskopia inne).

Personel pielęgniarski zatrudniony w oparciu o kontrakty i umowy zlecenia realizuje świadczenia w oddziałach zabiegowych – na bloku operacyjnym, w oddziale anestezjologii i intensywnej terapii oraz w oddziałach internistycznych i nocnej i świątecznej opiece zdrowotnej.

Struktura zatrudnienia w jednostce obejmuje personel medyczny, niezbędny w celu spełnienia formalnych wymogów NFZ dla kontraktowania świadczeń opieki zdrowotnej oraz personel obsługi i administracji. Z działalności podstawowej wyłączono usługi zlecane zewnętrznym podmiotom (outsourcing), co zmniejsza znacząco koszty pracy, przenosząc je do kosztów usług obcych. Outsourcing obejmuje:

- 1) Świadczenie kompleksowych usług pralniczych,
- 2) Kompleksowe utrzymanie czystości,
- 3) Serwisowanie oprogramowania, obsługę informatyczną,
- 4) Wykonywanie usług w zakresie ochrony osób, mienia, obiektów,



- 5) Usługi żywieniowe dla pacjentów,
- 6) Badania diagnostyczne (laboratoryjnych, obrazowych),
- 7) Transport sanitarny.

**Koszty pracy stanowią największą grupę kosztów jednostki (w 2018 roku – 64 973 968,19 zł, tj. 63,62% kosztów ogółem) i największe obciążenie. Poszczególne pozycje kosztowe w 2018 roku kształtowały się w następujących wysokościach:**

1. wynagrodzenia z umów o pracę	– 36 830 021,70 zł
2. wynagrodzenia z umów zlecenia	– 2 592 478,41 zł
3. składki ZUS pracodawcy	– 7 101 538,17 zł
4. zakładowy fundusz świadczeń socjalnych	– 300 000,00 zł
5. kontrakty medyczne	– 18 054 812,80 zł
6. pozostałe świadczenia na rzecz pracowników	– 87 127,73 zł
7. delegacje służbowe	– 7 989,38 zł.

Wpływ na wysokość kosztów wynagrodzeń mają zapisy:

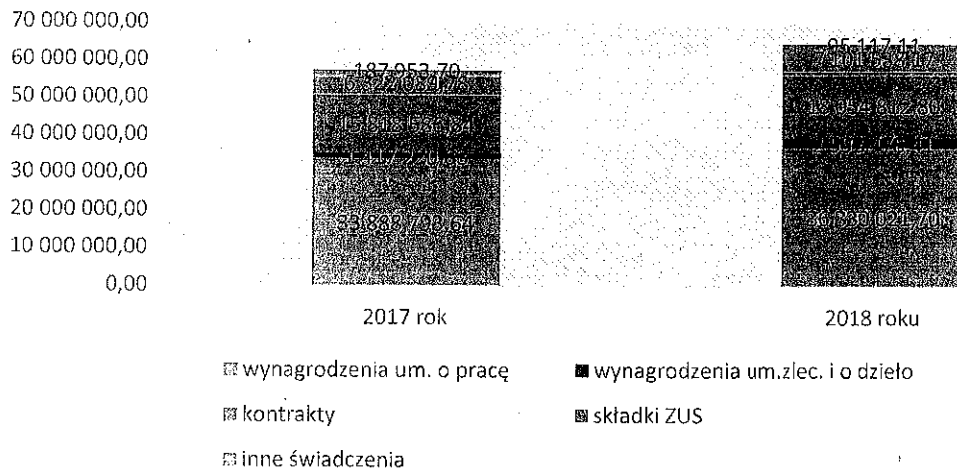
- rozporządzeń Ministra Zdrowia z 8 września i 14 października 2015 roku oraz 29 sierpnia 2018 roku w sprawie zmiany szczegółowych warunków umów, dotyczące wzrostu wynagrodzeń dla pielęgniarek i położnych,
- ustawy z 8 czerwca 2017 roku o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego pracowników wykonujących zawody medyczne,
- porozumienia zawartego przez Ministra Zdrowia z organizacjami związkowymi ratowników medycznych w lipcu 2017 roku,
- ustawy z dnia 5 lipca 2018 roku o zmianie ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej w zakresie wynagrodzeń zasadniczych lekarzy etatowych.

Przychody z tytułu dotacji na wynagrodzenia lekarzy rezydentów oraz odbywających staże lekarskie w 2018 roku wyniosły **2 124 254,78 zł. Kwota ta stanowi 3,27% kosztów pracy MCM im. dr. K. Jonschera w Łodzi za rok 2018.**

Część kosztów wynagrodzeń pracowników medycznych jest refinansowana bezpośrednio w kontrakcie z NFZ. W 2018 roku była to kwota **6 247 040 zł tj. 9,61% kosztów pracy MCM im. dr. K. Jonschera w Łodzi za rok 2018**, w roku poprzednim – **3 323 936 zł, tj. 5,72% kosztów pracy** (z kwoty 58 056 722,09 zł). Wartość dofinansowania NFZ wzrosła o 2 923 tys. zł, tymczasem **koszty pracy wzrosły o 6 917 tys. zł (o 11,91%)**, w tym:

- wynagrodzenia z umów o pracę (+) 2 942 tys. zł,
- kontrakty medyczne (+) 2 236 tys. zł,
- umowy zlecenia (+) 1 175 tys. zł,
- składki ZUS (+) 779 tys. zł.

## Struktura i dynamika kosztów pracy MCM fm. dr. K. Jonschera w Łodzi w latach 2017-2018



Liczba i struktura zatrudnionych (wiek, staż pracy, wykonywany zawód) wpływa na **wartość rezerw w bilansie** jednostki z tytułu przyszłych odpraw emerytalnych i rentowych, nagród jubileuszowych i niewykorzystanych urlopów. W praktyce oznacza to włączenie tej pozycji w zobowiązania jednostki i wyliczenia wskaźników płynności i zadłużenia. W bilansie sporządzonym na dzień 31 grudnia 2018 r. rezerwy z tego tytułu wynoszą 4 482 331,55 zł, w tym krótkoterminowa – 1 075 808,27 zł. Jej wysokość wpływa na wartość niektórych wskaźników ekonomiczno-finansowych.

**8. Prognoza sytuacji ekonomiczno-finansowej na lata 2019-2020 na podstawie „Raportu o sytuacji ekonomiczno-finansowej MCM im. dr. K. Jonschera w Łodzi” oraz wykonania planu finansowego za I półrocze 2019 r.**

W raporcie o sytuacji ekonomiczno-finansowej MCM im. dr. K. Jonschera w Łodzi za 2018 rok złożonym przez kierownika jednostki podmiotowi tworzącemu, prognozuje się następujące wartości poszczególnych pozycji rachunku zysków i strat w kolejnych latach objętych programem naprawczym:

		2019	2020
A	Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:	98 909 000,00	104 239 000,00
B	Koszty działalności operacyjnej	106 822 000,00	106 788 000,00
C	Zysk (strata) ze sprzedaży (A - B)	-7 973 000,00	-2 549 000,00
D	Pozostałe przychody operacyjne	2 320 000,00	2 320 000,00
E	Pozostałe koszty operacyjne	132 000,00	132 000,00
F	Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C + D - E)	-5 785 000,00	- 361 000,00
G	Przychody finansowe	50 000,00	50 000,00
H	Koszty finansowe	1 065 000,00	1 065 000,00
I	Zysk (strata) brutto (F + G - H)	- 6 800 000,00	- 1 376 000,00
L	Zysk (strata) netto (I - J - K)	- 6 800 000,00	- 1 376 000,00

Prognozę wyniku finansowego na 2019 rok przyjęto na podstawie planowanych wartości przychodów i kosztów zgodnych z planem finansowym jednostki oraz rzeczywistego wymiaru ryczałtu i realizacji kosztów. Zakładany na dzień sporządzenia raportu wynik finansowy netto to strata w wysokości nie przekraczającej rocznej planowanej amortyzacji, tj. (-) **6 800 000,00 zł**. Założenia dotyczące działalności jednostki w 2019 roku oparto na zaplanowanych zmianach organizacyjnych w zakresie działalności leczniczej, stanowiących część określonych w niniejszym programie procedur naprawczych.

W poniższej tabeli przedstawiono wykonanie planu finansowego jednostki w zakresie przychodów netto ze sprzedaży i zrównane za I półrocze 2019 roku.

Kategoria przychodów	Plan na 2019 rok (I)	Wykonanie za I półrocze 2019 (II)	% wykonania planu 2019 (II/I)	Wykonanie za 2018 rok (III)	Dynamika 2019/2018 (II/III)
<b>I. Sprzedaż świadczeń na rzecz NFZ, w tym:</b>	<b>87 296 000,00</b>	<b>45 897 390,66</b>	<b>52,6</b>	<b>86 737 174,94</b>	<b>52,92</b>
Podstawowa opieka zdrowotna	4 445 000,00	2 438 910,65	54,9	4 524 864,87	53,90
Ambulatoryjna opieka specjalistyczna	2 050 000,00	902 438,07	44,0	1 983 697,79	45,49
Rehabilitacja	4 475 000,00	2 528 900,85	56,5	4 932 408,53	51,27
Stomatologia	259 000,00	113 399,64	43,8	251 254,71	45,13
Szpital (w tym ryczałt PSZ)	76 067 000,00	39 913 741,45	52,5	75 044 949,04	53,19
<b>II. Pozostałe przychody, w tym:</b>	<b>7 364 000,00</b>	<b>3 680 856,51</b>	<b>50,0</b>	<b>6 947 695,55</b>	<b>52,98</b>

Programy profilaktyczne	609 000,00	280 719,53	46,1	616 143,45	45,56
Pozostałą działalność leczniczą	2 100 000,00	869 940,16	41,4	1 770 139,91	49,15
Dotacje na wynagrodzenia rezydentów i stażystów	3 950 000,00	2 124 254,78	53,8	3 835 730,55	55,38
Wynajem	705 000,00	405 942,04	57,6	725 681,64	55,94
<b>RAZEM</b>	<b>94 660 000,00</b>	<b>49 578 247,17</b>	<b>52,4</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

Planowane przychody zrealizowano na poziomie 52,4%, w tym przychody z wykonanych świadczeń na podstawie umów z NFZ w wysokości 52,6%, pozostałe – 50,0%. Najwyższe wykonanie dotyczy przychodów w zakresie świadczeń rehabilitacyjnych (56,5%) oraz wynajmu (57,6%). Najniższe wykonanie dotyczy stomatologii (43,8%) oraz pozostałej działalności leczniczej (jedynie 41,4%).

W kolejnej tabeli ujęto wykonanie planu finansowego jednostki w zakresie *kosztów działalności operacyjnej* za I półrocze 2019 roku.

Kategoria kosztów	Plan na 2019 rok (I)	Wykonanie za I półrocze 2019 (II)	% wykonania planu 2019 (II/I)	Wykonanie za 2018 rok (III)	Dynamika 2019/2018 (II/III)
Amortyzacja	5 800 000,00	3 409 896,58	58,8	5 859 711,12	58,2
Zużycie materiałów i energii	16 986 000,00	8 553 651,14	50,4	16 411 092,08	52,1
Usługi obce	31 357 000,00	16 341 668,95	52,1	31 149 367,69	52,5
Podatki i opłaty	276 000,00	148 283,03	53,7	276 404,94	53,6
Wynagrodzenia	39 335 000,00	21 332 707,89	54,2	39 422 500,11	54,1
Ubezp. społ. i świadczenia	7 638 000,00	4 113 108,73	53,9	7 488 665,90	54,9
Pozostałe koszty rodzajowe	361 000,00	175 895,84	48,7	354 054,73	49,7
<b>RAZEM</b>	<b>101 753 000,00</b>	<b>54 075 212,16</b>	<b>53,1</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

Analiza zestawionych danych wskazuje na realizację planowanych kosztów na poziomie 53,1% planu rocznego, tj. o 3 198,7 tys. zł więcej niż proporcjonalna połowa. Największe procentowe odchylenie dotyczy kosztów *amortyzacji* (8,8% pow. połowy planu), największe kwotowe odchylenie dotyczy *wynagrodzeń* (+1 665 207,89 zł).

Wynik finansowy I półrocza to strata netto w wysokości (-) 4 008 342,67 zł, stanowiąca 8,01% uzyskanych w tym okresie przychodów ze sprzedaży (tj. około połowy miesięcznych przychodów). Wynik po skorygowaniu o koszty amortyzacji daje wartość (-) 598 446,09 zł.

Prognozowane **przychody** z NFZ na 2020 rok przyjęto na poziomie o ok. 2% wyższym niż w 2019 roku, zakładając zwiększenie wartości ryczału oraz przychodów w zakresie świadczeń odrębnie finansowanych i nielimitowanych, tj. hospitalizacji onkologicznych, świadczeń endoprotezoplastyki oraz operacji zaćmy. Dodatkowo założono przychody z nowej działalności prowadzonej przy ul. Przyrodniczej (zakład opiekuńczo-leczniczy). Pozostałe przychody zaprognozowano na poziomie porównywalnym do roku 2019.

Do obliczenia prognozowanych wartości **kosztów** zakupu materiałów i usług, ubezpieczeń i innych świadczeń oraz pozostałych kosztów rodzajowych zastosowano wskaźnik inflacji (wzrostu cen) 102,2%, uwzględniono także kolejny wzrost wynagrodzeń minimalnych (zarówno wskaźnika dla wszystkich grup zawodowych, jak i branżowego) oraz planowane zwiększenie zakresu usług. W zakresie inwestycji założono jedynie niezbędne nakłady odtworzeniowe. Planowany wynik 2020 roku to strata netto (-) 1 376 000,00 zł.

W oparciu o prognozowane dane sprawozdawcze na lata 2019-2020 obliczone zostały również **wartości prognostyczne wskaźników ekonomiczno-finansowych**.

Grupa	Wskaźniki	2019		2020	
		wartość	ocena punkt	wartość	ocena punkt
Wskaźniki zyskowności	1) wskaźnik zyskowności	-6,72%	0	-1,29%	0
	2) wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej	-5,71%	0	-0,34%	0
	3) wskaźnik zyskowności aktywów	-5,54%	0	-1,13%	0
	Razem		0		0
Wskaźniki płynności	1) wskaźnik bieżącej płynności	0,60	4	0,54	0
	2) wskaźnik szybkiej płynności	0,53	8	0,49	0
	Razem		12		0
Wskaźniki efektywności	1) wskaźnik rotacji należności (dni)	36	3	35	3
	2) wskaźnik rotacji zobowiązań (dni)	26	7	30	7
	Razem		10		10
Wskaźniki zadłużenia	1) wskaźnik zadłużenia aktywów	38,25%	10	37,50%	10
	2) wskaźnik wypłacalności	1,04	6	1,05	6
	Razem		16		16
<b>Łączna wartość punktów</b>			<b>38</b>		<b>26</b>

Należy zwrócić uwagę na fakt, iż w porównaniu do roku bazowego raportu, tj. 2018, ocena punktowa wartości wskaźników w 2019 i 2020 roku, przy planowanym ujemnym wyniku finansowym – **ulegnie pogorszeniu do 26 punktów (spadek o 35%)**.

Rzeczywiste wartości wskaźników po I półroczu 2019 roku są niestety słabsze niż prognozowane: szczególnie widoczne jest **pogorszenie płynności**, wartości wskaźników kształtują się na poziomie: 0,50 i 0,45.

Należy wskazać następujące czynniki ryzyka i zagrożenia dla sytuacji ekonomiczno-finansowej jednostki:

- ✓ niepewność co do ostatecznego zakresu świadczeń i poziomu ich finansowania w umowach z NFZ na następne lata (niestabilność przepisów regulujących finansowanie szpitali),
- ✓ kolejne wymogi formalne i nowe obowiązki organizacyjne: TOPSOR, opieka kompleksowa, proponowane zmiany w zakresie zadań POZ, elektroniczna systemy,
- ✓ trudna sytuacja na rynku pracy personelu medycznego (brak specjalistów, rosnąca średnia wieku pielęgniarek) oraz nowe regulacje prawne generujące okresowe podwyżki wynagrodzeń i związanych z nimi innych kosztów pracy, które stanowią największe obciążenie kosztowe jednostki – w ocenie Dyrekcji jednostki to największe ryzyko dla sytuacji finansowej Centrum.

## 9. Wskazanie przyczyn trudnej sytuacji finansowej i wygenerowania straty przez MCM im. dr. K. Jonschera w Łodzi

Przeprowadzona analiza jednostki wskazuje na następujące wnioski:

1. Jednostka generuje **wysokie koszty pracy** stanowiące ponad 63% łącznych kosztów działalności jednostki; w sektorze wymagającym angażowania zasobów ludzkich o wysokich kwalifikacjach taki udział kosztów osobowych jest oczywisty, jednak w ciągu ostatnich trzech lat nastąpił ich znaczący i niekontrolowany wzrost. Sytuację szczególnie utrudniło odgórne narzucenie wartości wynagrodzeń dla wybranych grup zawodowych, przyczyniając się także pośrednio do wzrostu cen usług świadczonych przez osoby wykonujące zawody medyczne współpracujące z podmiotami leczniczymi w oparciu o tzw. kontrakty medyczne. Koszty pracy w 2018 roku wzrosły w stosunku do poprzedniego roku o **6 917 tys. zł (o 11,91%)**. Dofinansowanie do kosztów wynagrodzeń pielęgniarek i położnych, lekarzy i ratowników wypłacane przez Narodowy Fundusz Zdrowia w ramach kontraktu na świadczenia wzrosło o 2 923 tys. zł, pozostałą różnicę na zabezpieczenie wypłaty wyższych wynagrodzeń **w kwocie ok. 4 mln zł Centrum pokryło ze środków własnych**. Stopniowe systemowe zwiększanie wynagrodzeń zasadniczych pracowników Centrum wpływa także bezpośrednio na kształtowanie się wartości rezerw bilansowych, obciążających wskaźniki ekonomiczno-finansowe.
2. Wzrost minimalnego wynagrodzenia w 2018 roku (o ponad 7%) oraz cen energii elektrycznej (wzrost ceny jednostkowej MWh będący skutkiem wzrostu opłat za prawa do emisji dwutlenku węgla oraz cen węgla) wpłynął także na zwiększenie cen towarów i usług niezbędnych do funkcjonowania Centrum. W samym tylko zakresie usług obcych, po wyłączeniu kontraktów medycznych, nominalnie **koszty te wzrosły o 1 646 tys. zł** (przy jednoczesnym zmniejszeniu kosztów remontów i napraw o 500 tys. zł). Znaczącą pozycję stanowią także same koszty zużycia energii, które wzrosły **o 426 tys. zł**.
3. Zrewaloryzowany w kwietniu 2019 roku ryczałt systemu PSZ do wartości 4 034 880,00 zł **obrazuje rzeczywisty poziom wykonanych świadczeń w 2018 roku** (do jego wyliczenia przyjęto wykonanie świadczeń w okresie całego 2018 roku). Oznacza to, że gdyby świadczenia zrealizowane przez Centrum w 2018 roku zostały rozliczone w systemie rozliczeniowym obowiązującym przed wprowadzeniem sieci szpitali i ryczałtu PSZ, czyli według rzeczywistego wykonania, to przychód roku 2018 byłby większy o różnicę między ryczałtem wypłaconym w 2018 roku (średnio miesięcznie to kwota 3 855 206,50 zł) a przeliczonym w kwietniu 2019 roku (4 034 880,00 zł), **tj. o kwotę 2 156 082 zł**. Biorąc pod uwagę jednak przyjęcie do rewaloryzacji ryczałtu także innych parametrów, w tym przeszacowanie procedur chirurgicznych i internistycznych, można z większą pewnością przyjąć do wyliczeń rzeczywistą wartość wypracowanych świadczeń w zakresie objętym ryczałtem, tj. nadwykonanie w **wysokości 1 801 480,79 zł**. Obie ścieżki analizy wskazują na wymierny **negatywny skutek finansowy zmiany systemu finansowania świadczeń w postaci zmniejszenia jej przychodu w 2018 roku o kwotę ok. 2 mln zł**.

4. Wartość zawartych przez Centrum umów z NFZ na wykonywanie świadczeń opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych w latach 2016-2018 według publicznego rejestru NFZ **wzrosła nominalnie o ok. 10,5 mln złotych, tj. o 14,6%** (porównanie roku 2018 do 2016). Ponieważ rejestr ten nie uwzględnia przychodu z umowy na POZ, należy tę wartość skorygować o kolejne 800 tys. zł (razem + 11,3 mln zł). W tym samym czasie **koszty podstawowej działalności wzrosły z 81 371 111,30 zł (2016) do 100 961 796,57 zł (2018), tj. o 19 590 685,27 zł (wzrost 2018 do 2016 wyniósł ponad 24%)**.
  
5. Pojawienie się zobowiązań wymagalnych w 2019 roku jest wyrazem **pogarszającej się w latach 2017-2018 płynności finansowej** (co jest widoczne m.in. w składanych przez Centrum raportach o sytuacji ekonomiczno-finansowej), będącej efektem zmniejszenia rzeczywiście dostępnych środków pieniężnych na regulowanie bieżących zobowiązań. Wskaźniki płynności finansowej po I półroczu 2019 roku kształtują się na poziomie 0,50 i 0,45, tj. poniżej wartości prognozowanej na koniec 2019 roku. Utrudnieniem dla utrzymania płynności finansowej były w minionym roku również:
  - środki własne przeznaczone na finansowanie inwestycji (w 2018 roku oddano do użytkowania środki trwałe sfinansowane z nakładów własnych o wartości 2 354 223,42 zł), tymczasem w warunkach ograniczonej płynności finansowej realizacja inwestycji z własnych środków nie jest wskazana,
  - środki przeznaczone na spłatę zobowiązań z tytułu zaciągniętych kredytów i pożyczek (2 493 286,58 zł),
  - utrzymywane zapasy leków i materiałów (o wartości 1 052 893,36 zł).

Zaciągnięcie w 2018 roku kolejnego zobowiązania na realizację inwestycji (zwiększenie kredytu w BGK o kwotę 7 829 419,78 zł), powoduje zwiększenie w kolejnych latach obciążenia bieżącej płynności spłatą zobowiązań z tytułu kredytów i pożyczek. W 2019 roku jest to kwota 3 382 048,00 zł.

## 10. Podjęte i zakładane działania naprawcze

W oparciu o przeprowadzoną analizę sytuacji ekonomiczno-finansowej, ustalone przyczyny wygenerowania straty przez Centrum w 2018 roku oraz ocenę bieżącej sytuacji i możliwości działania Dyrekcji Centrum proponowane działania o charakterze naprawczym będą koncentrowały się na realizacji następujących celów:

- **maksymalizacja przychodów uzyskiwanych ze świadczeń opieki zdrowotnej (kontraktu z NFZ),**
- **zwiększenie przychodów z pozostałej działalności prowadzonej przez jednostkę, w tym leczniczej,**
- **optymalizacja kosztów działalności,**
- **poprawa płynności finansowej.**

### 10.1. Zmiany organizacyjne w zakresie świadczeń realizowanych przy ul. Przyrodniczej – likwidacja oddziałów internistycznych i utworzenie zakładu opiekuńczo-leczniczego

Funkcjonujące przy ul. Przyrodniczej Oddziały Chorób Wewnętrznych i Geriatrii oraz Chorób Wewnętrznych, Geriatrii i Diabetologii należą do ośrodków generujących największe straty, co wynika w głównej mierze z długiego czasu pobytu pacjentów przewlekle chorych i słabej rentowności wykonywanych w nich procedur. W 2018 roku oba oddziały łącznie wygenerowały stratę w wysokości 1,5 mln złotych, przy przychodzie w wysokości 8 789 tys. zł (rentowność na poziomie (-) 18%). W I półroczu 2019 roku wynik ten jest porównywalny (strata 730 tys. zł).

Personelowi medycznemu zatrudnionemu dotychczas w powyższych oddziałach zostały zaproponowane nowe warunki z zachowanym poziomem wynagrodzenia zasadniczego. Pielęgniarki zostały przeniesione do następujących komórek organizacyjnych:

- na SOR (3 osoby),
- na OIOM (2 osoby),
- na Oddział Rehabilitacyjny (3 osoby),
- na Oddział Chorób Wewnętrznych i Kardiologii (10 osób),
- na Oddział Neurologiczny (1 osoba),
- na Oddział Chirurgii Ogólnej (1 osoba),
- pozostaną do pracy w ZOL (14 osób) do czasu uruchomienia działalności w zakładzie opiekuńczo-leczniczym, a obecnie pracują w Oddziale Chorób Wewnętrznych i Kardiologii lub innych oddziałach, według bieżącego zapotrzebowania (urlopy, zwolnienia lekarskie itd.).

Lekarze zatrudnieni dotychczas w oddziałach częściowo zostali zatrudnieni w Nocnej i Świątecznej Opiece zdrowotnej (3 osoby) oraz w Oddziale Neurologicznym (1 osoba). 4 lekarzy rozwiązało umowę na mocy porozumienia stron.

Pomieszczenia po zlikwidowanych oddziałach pozwolą na utworzenie **Zakładu Opiekuńczo-Leczniczego** (opieki stacjonarnej) i **Centrum Opieki Długoterminowej i Senioralnej** (opieki dziennej), tj. działalności dedykowanej osobom starszym niewymagającym hospitalizacji i leczenia, lecz stałej opieki i nadzoru medycznego.



Jeszcze w miesiącu wrześniu rozpocznie działalność Zakład Opiekuńczo-Leczniczy. Niestety, będzie on finansowy wyłącznie w sposób komercyjny, tj. za pełną odpłatnością pacjentów, gdyż oferta Centrum została odrzucona przez NFZ w konkursie na świadczenia opieki długoterminowej, ze względu na niespełnianie kryterium doświadczenia w prowadzeniu takiej działalności. Docelowo jednostka będzie starać się o pozyskanie finansowania z publicznych środków na część miejsc w placówce, ponownie przystępując do organizowanych przez NFZ konkursów. Przygotowany biznesplan zakłada zyskowność działalności przy 20 łóżkach współfinansowanych przez NFZ i pacjenta na poziomie ok. 10%.

#### Skutki finansowe:

- zmniejszenie kosztów jednostki o koszty procedur wykonywanych dla zlikwidowanych oddziałów (ok. 700 tys. zł rocznie),
- częściowe zmniejszenie kosztów pracy o wynagrodzenia 4 lekarzy (ok. 500 tys. zł rocznie),
- zmniejszenie kosztów bezpośrednich oddziałów (leki, sprzęt jednorazowy, usługi bezpośrednie itd.) (ok. 1 700 tys. zł rocznie),
- po uzyskaniu docelowego stanu pacjentów – zysk na działalności ZOL.

#### **10.2. Zwiększenie przychodów z działalności leczniczej**

Zwiększona realizacja świadczeń objętych ryczałtem (wykonanie I półrocza na poziomie 102,23%) oraz zamknięcie działalności dwóch oddziałów internistycznych daje możliwość zwiększenia zakresu realizowanych świadczeń w oddziałach: neurologicznym, anestezjologii i intensywnej terapii oraz chorób wewnętrznych i kardiologii. Wartość ryczałtu ustalona przez płatnika na II półrocze 2019 roku jest nominalnie niższa od wartości osiągniętej w I półroczu, jednak jest wyższa niż po odjęciu wykonania zlikwidowanych zakresów.

#### Skutki finansowe:

- zwiększenie przychodów z ryczałtu o 1 892 tys. zł w 2019 roku

W zakresie świadczeń nielimitowanych przez płatnika podjęto realizację procedur w maksymalnym wymiarze, dotyczy to m.in. diagnostyki i procedur onkologicznych w oddziale chirurgii ogólnej, diagnostyki.

#### Skutki finansowe:

- zwiększenie przychodów z tytułu wykonanych procedur onkologicznych o ponad 50% w stosunku do ich wartości w roku 2018 (wykonanie za okres I – VIII 2019 roku: 952 931 zł; wykonanie za cały 2018 rok: 945 348 zł, proporcjonalnie za 8 miesięcy: 630 232 zł).

W oparciu o dotychczasowe doświadczenia i współpracę z jednostkami penitencjarnymi podjęto działania w celu zwiększenia przychodów z tytułu wykonywania świadczeń dla więźniów. Kierownikom zakładów karnych zaproponowano specjalny tryb przyjęć pacjentów, co skutkuje widocznym zwiększeniem przychodów z tego tytułu.

#### Skutki finansowe:

- zwiększenie przychodów za wykonanie świadczenia opieki zdrowotnej dla więźniów trzykrotnie w porównaniu do ich wartości w roku 2018 (wykonanie za okres I – VII 2019 roku: 68 220 zł; wykonanie za cały 2018 rok: 37 490 zł, proporcjonalnie za 7 miesięcy: 21 869 zł).

Obok wymienionych zakresów, czynione są działania w kierunku zwiększenia komercyjnej sprzedaży dla innych podmiotów, np. w zakresie usług sterylizacji.

Działania w kierunku zwiększania przychodów Centrum z prowadzonej działalności będą kontynuowane także w roku 2020, obejmując ww. zakresy oraz pozostałe świadczenia i usługi, w tym maksymalizację wykonania kontraktu w zakresie endoprotezoplastyki oraz zaćmy, diagnostyki ambulatoryjnej.

### **10.3. Działania w kierunku poprawy płynności finansowej**

- W celu uzyskania większych środków bieżących na finansowanie zobowiązań zostaną podjęte rozmowy z Bankiem BGK w Łodzi w celu uzyskania czasowego zawieszenia spłaty kapitału kredytu.
- Podjęte zostaną działania w kierunku optymalizacji zapasów leków i materiałów medycznych w komórkach organizacyjnych Centrum. Zapasy te częściowo zmniejszą się w związku z likwidacją oddziałów internistycznych przy ul. Przyrodniczej. Docelowo zakładane jest zmniejszenie poziomu utrzymywanych zapasów do wartości odpowiadającej zużyciu 2-tygodniowemu.
- W zakresie planowanych do realizacji zadań inwestycyjnych finansowanych ze środków własnych, ich zakres zostanie ograniczony wyłącznie do zadań związanych z realizacją zaleceń organów kontrolnych oraz niezbędnych do właściwej realizacji działalności.

#### Skutki finansowe:

- uwolnienie bieżących środków na pokrywanie bieżących zobowiązań.

### **10.4. Inne działania**

- 1) dążenie do skrócenia czasu hospitalizacji pacjentów w oddziałach zachowawczych (głównie Oddział Chorób Wewnętrznych i Kardiologii);
- 2) wykorzystanie nowych systemów informatycznych do prowadzenia działań kontrolingowych w obszarze działalności leczniczej;
- 3) poszukiwanie możliwości rozszerzania dotychczasowej działalności Centrum i pozyskania nowych kontrahentów.

## **11. Podsumowanie**

Przygotowany przez Miejskie Centrum Medyczne im. dr. Karola Jonschera w Łodzi program naprawczy, zgodnie z regulacjami ustawowymi (art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 roku o działalności leczniczej) opiera się na:

1. rocznym sprawozdaniu finansowym Centrum za 2018 rok, zatwierdzonym zarządzeniem nr 1453/VIII/19 Prezydenta Miasta Łodzi z dnia 27 czerwca 2019 roku;
2. raporcie o sytuacji finansowo-ekonomicznej Centrum za 2018 rok złożonym podmiotowi tworzącemu w dniu 31 maja 2019 roku.

Założenia mikro i makroekonomiczne oraz docelowy stan ekonomiczny po wdrożeniu działań naprawczych określonych w programie, zostały wstępnie zdefiniowane w prognozie na lata 2019-2020 stanowiącej integralną część raportu. Działania naprawcze dotyczą jedynie takich działań, które są w zakresie możliwości wykonawczych Centrum.

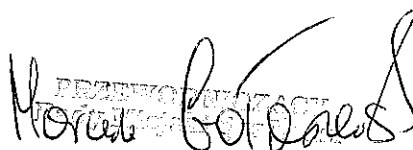
Realizacja programu naprawczego będzie raportowana podmiotowi tworzącemu w okresach kwartalnych. Obok osiągniętych skutków finansowych Centrum będzie przedstawiać bieżące zagrożenia dla sytuacji ekonomiczno-finansowej jednostki oraz zgłaszać konieczność dokonania korekty w programie.

Przy założeniu:

- obecnych niestabilnych i niejednoznacznych warunków finansowania świadczeń przez publicznego płatnika,
- wzrostu kosztów wynagrodzeń, przy jednoczesnym kryzysie na rynku pracownika (brak młodej kadry lekarskiej i pielęgniarskiej),
- wdrażanych działaniach naprawczych już w roku bieżącym.

w ocenie Dyrekcji Centrum prognozowanie sytuacji ekonomiczno-finansowej jednostki wiąże się z ryzykiem błędu, stąd też ostrożnie przyjęto stopniową poprawę wyniku, której celem ostatecznym będzie zbilansowanie przychodów i kosztów jednostki nie później niż w 2021 roku. Działania naprawcze będą zmierzały do osiągnięcia tego celu. W kolejnych latach program będzie aktualizowany, a przyjęte w nim założenia dostosowywane do zmieniających się realiów funkcjonowania jednostki.

Przygotowała: Zuzanna Świerc



Marcin Gołanowski