
PLAN RESTRUKTURYZACYJNY



SAMODZIELNY ZESPÓŁ PUBLICZNYCH ZAKŁADÓW OPIEKI ZDROWOTNEJ
IM. DZIECI WARSZAWY W DZIEKANOWIE LEŚNYM



I. Wstęp

Celem niniejszego planu restrukturyzacyjnego jest złożenie skutecznego wniosku do wybranego w postępowaniu przetargowym banku, w celu pozyskania długoterminowego kredytu restrukturyzacyjnego. Od strony ekonomicznej celem przygotowania niniejszego planu jest wykazanie możliwości i niezbędnych warunków dla przeprowadzenia całościowej restrukturyzacji Szpitala, w okresie 10 lat tj. okresu spłaty kredytu restrukturyzacyjnego. Głównymi obszarami w tym zakresie, które zostały szczegółowo opisane są:

- restrukturyzacja organizacyjna Szpitala poprzez połączenie niektórych Oddziałów, utworzenie nowych pododdziałów, w celu usprawnienia świadczenia usług medycznych oraz uzyskania oszczędności w wydatkach bieżących,
- restrukturyzacja w zakresie kosztów, w szczególności dotyczy to kosztów osobowych w najbliższym czasie o min. 10%, a w dalszej perspektywie, docelowo uzyskanie wskaźnika kosztów ponoszonych na wydatki osobowe w stosunku do uzyskiwanych przychodów na poziomie 50%-60%. Ponadto planowane jest ograniczenie pozostałych kosztów funkcjonowania Szpitala poprzez ścisłą kontrolę poziomu wykonywanych świadczeń medycznych np. zmniejszenie nadwykonań, racjonalizacja korzystania z zasobów szpitala.
- restrukturyzacja zadłużenia Szpitala w kwocie 13.533.000 złotych, poprzez uzyskanie kredytu konsolidującego dotychczasowe zadłużenie Szpitala. na następujących warunkach:
 - okres spłaty kredytu – 10 lat
 - okres karencji spłaty kredytu – 1 rok
 - spłata w równych, miesięcznych ratach,
 - zabezpieczenie całej wartości kredytu tj.13.533.000 zł, w formie ustanowienia hipoteki na nieruchomości położonej w Warszawie przy ul.Siennej 60 (KW WA3M/383139/2), stanowiącej własność Województwa Mazowieckiego, użytkowanej przez Samodzielny Zespół Publicznych Zakładów Opieki Zdrowotnej im.Dzieci Warszawy w Dziekanowie Leśnym,co „upłynni” finanse Szpitala i pozwoli z wypracowanego zysku spłacać zarówno bieżące zobowiązania, jak i raty kredytu,



- uzyskanie przez Szpital dodatkowych przychodów, poprzez zawarcie kontraktów z NFZ na świadczenie usług medycznych z zakresu chorób zakaźnych oraz intensywnej terapii

Ponadto plan restrukturyzacyjny zawiera również analizę słabych i mocnych stron, zagrożeń oraz szans znajdujących się w otoczeniu Szpitala oraz analizę konkurencji.

II. Kadra zarządzająca

Dyrektor Zespołu – Barbara Kulis

Funkcję Dyrektora w Samodzielnym Zespole Publicznych Zakładów Opieki Zdrowotnej im. Dzieci Warszawy w Dziekanowie Leśnym pełni od 1.09.2012 roku. Posiada uprawnienia audytora wewnętrznego. Swoje doświadczenie zawodowe zdobywała w Szpitalu Klinicznym im. Ks. Anny Mazowieckiej przy ul. Karowej 2 w Warszawie.

Zastępca Dyrektora ds. administracyjno – technicznych – Robert Lasota

Funkcję zastępcy Dyrektora ds. administracyjno – technicznych w Samodzielnym Zespole Publicznych Zakładów Opieki Zdrowotnej im. Dzieci Warszawy w Dziekanowie Leśnym pełni od kwietnia 2012 roku. Posiada licencję zawodową w zakresie zarządzania nieruchomościami. Swoje doświadczenie zawodowe zdobywał jako zastępca burmistrza. Funkcję tę pełnił w latach 2002 – 2011 w Urzędzie m. st. Warszawy Dzielnicy Ursynów oraz Wilanowa. W Urzędzie m. st. Warszawy Dzielnicy Praga Południe był członkiem Zarządu oraz zastępcy Dyrektora Zarządu. Do głównych obowiązków na zajmowanych stanowiskach było prowadzenia zadań w zakresie inwestycji i remontów, ochrony środowiska. W latach 2008 – 2011 był Prezesem spółki m. st. Warszawy „Ratusz Wilanów”, której zadaniem było wybudowanie siedziby ratusza dla tej dzielnicy. W latach 1999 – 2002 był członkiem Rady Społecznej SPZOZ Szpital Grochowski im dr. Med. Rafała Masztaka, a w latach 2007 – 2011 był Przewodniczącym Rady Społecznej Samodzielnego Zakładu Opieki Zdrowotnej Warszawa-Mokotów.

p.o. zastępcy Dyrektora ds. medycznych – dr Wojciech Zaleski

Funkcję p.o. zastępcy Dyrektora ds. medycznych w Samodzielnym Zespole Publicznych Zakładów Opieki Zdrowotnej im. Dzieci Warszawy w Dziekanowie Leśnym pełni od kwietnia 2013 roku. Z Zespołem związany jest od listopada 2002 roku. Obecnie pełni również funkcję kierownika Oddziału Laryngologii. Swoje doświadczenie zawodowe zdobywał w Klinice



Laryngologii Dziecięcej w Warszawie, gdzie pod kierunkiem Pani prof. E. Kossowskiej uzyskał II stopień specjalizacji w otolaryngologii dziecięcej.

p.o. zastępcy Dyrektora ds. ekonomiczno – finansowych – Joanna Sudczak

Funkcję p. o . zastępcy Dyrektora ds. ekonomiczno – finansowych w Samodzielnym Zespole Publicznych Zakładów Opieki Zdrowotnej im. Dzieci Warszawy w Dziekanowie Leśnym pełni od 01.01.2013 roku. Od marca 2013 pełni również obowiązki głównego księgowego. Posiada międzynarodowe uprawnienia audytora wewnętrznego od 2006 roku, natomiast od 2005 roku posiada krajowe uprawnienia audytora wewnętrznego. Od 11 lat zawodowo związana jest z sektorem finansów publicznych. Osiem lat wspierała swoją wiedzą z zakresu zarządzania instytucje zaliczane do sektora finansów publicznych pełniąc funkcję audytora wewnętrznego. Posiada również doświadczenie zawodowe w zakresie księgowości.

Ukończyła studia na Uniwersytecie Warszawskim na Wydziale Zarządzania (specjalizacja rachunkowość i finanse).

III. Prezentacja zakładu opieki zdrowotnej

Samodzielny Zespół Publicznych Zakładów Opieki Zdrowotnej im. Dzieci Warszawy w Dziekanowie Leśnym jest podmiotem leczniczym nie będącym przedsiębiorcą w rozumieniu przepisów ustawy z dnia 15.04.2011 roku o działalności leczniczej.

Szpital działa na podstawie powszechnie obowiązujących przepisów prawa oraz przepisów wewnętrznych, a w szczególności:

1. ustawie z dnia 15.04.2011 roku o działalności leczniczej (Dz. U Nr. 112 poz 654 z późn. zm.);
2. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 roku o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (Dz. U Nr 210 poz 2135 z póź. zm.);
3. Ustawie z dnia 06.11.2011 roku o prawach pacjenta i Rzeczniku Praw Pacjenta (Dz. U Nr 52 poz. 417 z póź. zm.);
4. Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych (Dz. U Nr 157 poz. 1240 z póź. zm.).
5. Ustawa z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości.
6. Ustawa Prawo zamówień publicznych.
7. Statut.



8. Regulamin Organizacyjny.

Nadzór nad działalnością Zespołu sprawuje jego organ założycielski - Samorząd Województwa Mazowieckiego. Siedzibą Szpitala jest miejscowość Dziekanów Leśny w województwie mazowieckim.

Do podstawowych zadań Zespołu należy udzielanie świadczeń zdrowotnych związanych z:

- a. udzielaniem świadczeń szpitalnych,
- b. udzielaniem stacjonarnych i całodobowych świadczeń zdrowotnych innych niż świadczenia szpitalne, tj. świadczeń z zakresu rehabilitacji leczniczej,
- c. udzielaniem ambulatoryjnych świadczeń zdrowotnych

Samodzielny Zespół Publicznych Zakładów Opieki Zdrowotnej im. Dzieci Warszawy w Dziekanowie Leśnym pokrywa koszty działalności z posiadanych środków i uzyskiwanych przychodów. Gospodarka finansowa Zespołu prowadzona jest na podstawie rocznego planu finansowego i inwestycyjnego ustalonego przez Dyrektora Zespołu. Głównym źródłem finansowania działalności Szpitala są kontrakty z NFZ. Zgodnie ze statutem Zespół może uzyskiwać środki finansowe:

1. z odpłatnej działalności leczniczej, chyba że przepisy odrębne stanowią inaczej;
2. z wydzielonej działalności gospodarczej, z wyłączeniem działalności gospodarczej związanej z wynajmem powierzchni;
3. z darowizn, zapisów, spadków oraz ofiarności publicznej;
4. z kredytów i pożyczek.

Samodzielny Zespół Publicznych Zakładów Opieki Zdrowotnej im. Dzieci Warszawy w Dziekanowie Leśnym (dalej zwany Zespołem), zgodnie ze Statutem oraz Regulaminem organizacyjnym, składa się z następujących przedsiębiorstw:

- a. Przedsiębiorstwo Szpital,
- b. Przedsiębiorstwo Ambulatorium.

W skład Przedsiębiorstwa Szpital wchodzi następujące jednostki organizacyjne:

- a. Szpital w Dziekanowie Leśnym,
- b. Zakłady i Pracownie Diagnostyczno-Terapeutyczne.

W ramach Szpitala w Dziekanowie Leśnym, zgodnie z jego Statutem zarejestrowane zostały następujące komórki szpitalne:



- 1) Izba Przyjęć,
- 2) I Oddział Pediatrii Ogólnej
 - a. Pododdział Endokrynologiczny,
 - b. Pododdział Alergologiczny,
- 3) Oddział Laryngologii,
- 4) Oddział Dzienny Laryngologii,
- 5) Oddział Chirurgii Dziecięcej,
- 6) Oddział Dzienny Chirurgii
 - a. Pododdział Urologii Dziecięcej
- 7) Blok Operacyjny,
- 8) Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii,
- 9) Oddział Patologii Niemowląt,
- 10) Oddział Obserwacyjno – Zakaźny i Gastroenterologii
- 11) Oddział Neurologii Dziecięcej,
- 12) Oddział Rehabilitacji,
 - a. Pododdział Rehabilitacji Neurologicznej,
- 13) Oddział Rehabilitacji Diennej,
- 14) Apteka Szpitalna,
- 15) Centralna Sterylizatornia.

W zakres Zakładów i Pracowni Diagnostyczno-Terapeutycznych wchodzi:

- 1) Zakład Diagnostyki Laboratoryjnej,
- 2) Zakład Diagnostyki Obrazowej,
- 3) Pracownia Diagnostyki Słuchu i Mowy,
- 4) Pracownia Elektrodiagnostyki i Patofizjologii,
- 5) Pracownia Endoskopii,
- 6) Pracownia Urodynamiki .

Szpital dysponuje 147 łózkami szpitalnymi. W 2012 roku w placówce hospitalizowano blisko 9 tys. dzieci. Są to wyłącznie pacjenci przyjęci do Szpitala w ramach umowy o świadczenie usług medycznych z Narodowym Funduszem Zdrowia.

W skład Przedsiębiorstwa Ambulatorium wchodzi następujące jednostki organizacyjne:



- a. Przychodnia Specjalistyczna w Dziekanowie Leśnym,
- b. Zakład Rehabilitacji Leczniczej,
- c. Mazowieckie Centrum Alergologiczno – Laryngologiczno – Audiologiczne przy ul. Siennej.

Jednostka organizacyjna – Przychodnia Specjalistyczna w Dziekanowie Leśnym składa się z:

- 1) Poradni Alergologiczna
- 2) Poradni Endokrynologiczna,
- 3) Poradni Neurologiczna,
- 4) Poradni Chirurgii Dziecięcej,
- 5) Poradni Genetyczna,
- 6) Poradni Otolaryngologiczna,
- 7) Poradni Urologiczna,
- 8) Poradni Nefrologiczna,
- 9) Poradni Gastroenterologiczna,
- 10) Poradni Chorób Zakaźnych,
- 11) Poradnia Okulistyczna,
- 12) Poradnia Leczenia Zeza,
- 13) Poradni Hepatologiczna,
- 14) Poradni Logopedyczna,
- 15) Poradni Neonatologiczna,
- 16) Poradni Audiologiczno-Foniatrycznej,
- 17) Poradni Rehabilitacyjna,
- 18) Poradni Konsultacyjnej Pediatricznej,
- 19) Konsultacyjnego Punktu Szczepień,
- 20) Poradni Hematologicznej,
- 21) Poradni Chorób Płuc i Gruźlicy,
- 22) Poradni Neurochirurgicznej,
- 23) Poradni Medycyny Sportowej,
- 24) Poradni Chorób Metabolicznych,
- 25) Poradni Preluksacyjnej,
- 26) Gabinetu Diagnostyczno-Zabiegowego.



Jednostka organizacyjna – Zakład Rehabilitacji Leczniczej składa się z:

- 1) Zakładu Rehabilitacji,
- 2) Hydroterapii.

Jednostka organizacyjna – Mazowieckie Centrum Alergologiczno – Laryngologiczno – Audiologiczne składa się z :

- 1) Poradnia Alergologiczna,
- 2) Poradnia Otolaryngologiczna,
- 3) Poradnia Audiologiczna,
- 4) Poradnia Foniatryczna,
- 5) Poradnia Logopedyczna,
- 6) Poradnia Kardiologiczna,
- 7) Poradnia Chorób Płuc i Gruźlicy dla Dzieci,
- 8) Poradnia Hematologiczna,
- 9) Poradnia Neurologiczna,
- 10) Poradnia Okulistyczna,
- 11) Poradnia Nefrologiczna,
- 12) Pracownia Elektrodiagnostyki i Patofizjologii,
- 13) Pracownia Diagnostyki Obrazowej,
- 14) Gabinet Diagnostyczno-Zabiegowy,
- 15) Konsultacyjny Punkt Szczepień.

W poradniach w roku 2012 zrealizowano prawie 50 000 konsultacji.

W okresie ostatnich miesięcy oddano do eksploatacji nowy pawilon szpitalny, a w nim:

- Oddział Laryngologii i Chirurgii, wyposażony w całkowicie nowy sprzęt szpitalny oraz specjalistyczne, nowoczesne urządzenia zabiegowe i diagnostyczne. Z uwagi na bardzo wysoki komfort stworzony dla pacjentów i ich rodziców na oddziale, nowoczesną diagnostykę oraz wysokokwalifikowany personel medyczny, oddział stał się bardzo konkurencyjny wobec innych szpitali o podobnym profilu.
- Blok Operacyjny, na który składają się trzy najnowocześniejsze sale operacyjne, bogato wyposażone w nowoczesny sprzęt, pozwalający na przeprowadzanie zabiegów, które dotychczas nie mogły być w Szpitalu przeprowadzane,



- Centralną Sterylizatornię, wyposażoną w najnowocześniejszy sprzęt, o bardzo dużej wydajności, co zaspokaja wszystkie potrzeby Szpitala oraz pozwoliło na prowadzenie odpłatnych usług w tym zakresie. Z uwagi na spełnianie najwyższych norm w zakresie sterylizacji, krótki czas wykonywania procesów oraz różnorodność stosowanych technik sterylizacji, Szpital stał się w tym zakresie liderem na terenie Mazowsza.

Ponadto:

- wszystkie obiekty szpitalne poddane zostały w ubiegłym roku gruntownej termomodernizacji. Powoduje to nie tylko zmianę wizerunku zewnętrznego Szpitala, poprzez nową elewację zewnętrzną budynków, co jest ważne z punktu widzenia konkurencyjności Zespołu ale przede wszystkim powoduje, wymierne i wysokie oszczędności związane w ogrzewaniem budynków.
- utworzono Zakład Diagnostyki Laboratoryjnej, wyposażony w nowoczesny, precyzyjny sprzęt.
- Zakład Rehabilitacji, który został wyposażony w nowoczesny sprzęt rehabilitacyjny, co pozwala na zwiększenie ilości świadczonych zabiegów rehabilitacyjnych i stosowanie w tym zakresie nowych technik.

IV. Analiza konkurencji i infrastruktury służby zdrowia w rejonie działania SP ZOZ

Zmieniające się warunki na rynku usług medycznych zmuszają szpitale do analizy zarówno wewnętrznych struktur organizacyjnych jak i do badania otoczenia w celu maksymalizacji efektywności działania oraz wskazania przewagi konkurencyjnej.

W tym celu przeprowadzono następujące analizy:

- a. Analizę otoczenia tzw. 5 Sił Portera
- b. Analiza SWOT

1. Analiza otoczenia tzw. 5 sił Portera

Analiza ta polega przede wszystkim na zbadaniu atrakcyjności sektora, w którym funkcjonuje Szpital. Dotyczy ona następujących elementów: konkurencji w sektorze, możliwość pojawienia się nowych usług, groźba pojawienia się substytutów, siła oddziaływania dostawców, siła oddziaływania odbiorców.

Dokonując analizy powyższych obszarów uwzględnić należy specyfikę sektora usług medycznych. Cechą charakterystyczną działalności w tym zakresie jest brak możliwości



wystąpienia substytutów. Wprawdzie na rynku funkcjonują usługodawcy oferujący alternatywne sposoby leczenia, jednakże należy je uznać za usługi komplementarne (współuczestniczące) w procesie leczenia.

Inną ważną cechą rynku usług medycznych jest sezonowość i zależność od zmian demograficznych. W związku z tym na przestrzeni całego roku przychód generowany jest przez różne usługi oferowane przez szpitale. Dodatkowo zakres tych usług zmienia się w związku ze starzejącym się społeczeństwem.

Uwzględniając powyższe elementy w analizie 5 Sił Portera ustalono, że:

- a. **w obszarze konkurencji w sektorze działania Szpitala. tj. Szpital zabezpiecza owiatu Warszawa Zachodnia, Zespół posiada przewagę konkurencyjną.**

W badanym obszarze konkurentami są wyłącznie szpitale dziecięce oraz szpitale posiadające oddziały dla dzieci.

Zgodnie z informacjami otrzymanymi od Mazowieckiego Oddziału NFZ, Zespół zabezpieczenia świadczenie usług medycznych na terenie Powiatu Warszawa Zachodnia, gdzie jest jedynym świadczeniodawcą w zakresie szpitali pediatrycznych.

Jednakże z uwagi na miejsce zamieszkania pacjentów, którym udzielana jest pomoc przez Zespół analizę konkurencyjności należy przeprowadzić w szerszym zakresie. W związku z tym w analizie konkurencji uwzględniono podmioty działające na obszarze całego województwa mazowieckiego, uwzględniając następujący podział:

- zachodnia część województwa,
- Warszawa,
- północno – wschodnio – południowa część województwa.

i. zachodnia część województwa;

Głównym obszarem, który, zgodnie z informacjami uzyskanymi od NFZ, zabezpiecza Szpital jest Powiat Warszawa Zachodnia. Jednocześnie z uwagi na fakt, że zachodniej części województwa mazowieckiego nie ma szpitala dziecięcego, analiza konkurencyjności obejmuje cały obszar.

Na tym terenie działają następujące Szpitale:

- SPZZOZ Gostynin Kruk,
- Szpital Powiatowy, Sochaczew,
- Szpital Powiatowy im. J. Babińskiego, Sierpc,



- Wojewódzki Szpital Zespolony, Płock,
- Płońsk

Tabela 1: Usługi medyczne świadczone przez podmioty szpitalne na terenie zachodniego, północnego i zachodniego Mazowsza

	Szpital, Dziekanów Leśny	Szpital Powiatowy im. J. Babińskiego, Sierpc	SPZZOZ, Kruk, Gostynin	Szpital Powiatowy Nowy Dwór Mazowiecki	Szpital Powiatowy, Sochaczew	Wojewódzki Szpital Zespolony, Płock	Szpital Płońsk
Oddziały szpitalne dziecięce							
oddział pediatrii ogólnej	X	X	X	X	X	X	X
oddział neurologii	X						
oddział noworodkowy		X		X		X	X
oddział alergologii, endokrynologii	X						
oddział laryngologii	X						
oddział obserwacyjno zakaźny i gastroenterologii	X						
oddział patologii noworodków i niemowląt	X						
oddział intensywnej terapii i anestezjologii	X						
oddział chirurgii	X						
oddział rehabilitacji dziennej	X						
oddział rehabilitacji	X		X				
Poradnie dziecięce							
poradnia alergologiczna	X	X				X	
poradnia chirurgii dziecięcej	X						
poradnia chorób zakaźnych	X						
poradnia endokrynologiczna	X						
poradnia gastroenterologii	X						
poradnia pulmonologiczna	X						
poradnia kardiologiczna					X		
poradnia nefrologiczna	X						
poradnia neurologiczna	X				X	X	
poradnia okulistyczna	X						
poradnia patologii noworodka	X						
poradnia otolaryngologiczna	X						
poradnia urologiczna	X						
poradnia rehabilitacyjna	X						
konsultacyjny punkt szczepień	X						
poradnia leczenia zezów	X						
poradnia konsultacyjno- pediatryczna	X						
poradnia neonatologiczna	X				X	X	
poradnia logopedyczna	X						
poradnia genetyczna	X						
poradnia chorób metabolicznych	X						



poradnia medycyny sportowej	x						
poradnia audiologiczno-foniatryczna	x					x	
poradnia hepatologiczna	x					x	

Źródło: dane z ksiąg rejestrowych.

Analiza powyższych danych wykazuje, że na badanym obszarze najszerszą ofertę usług medycznych ma Zespół. Wynika to z faktu, że jedynie Zespół jest szpitalem dziecięcym. Pozostałe podmioty świadczą głównie usługi w zakresie leczenia dla dorosłych i posiadają jedynie wybrane oddziały dziecięce.

Wskazuje na to również liczba posiadanych łóżek dziecięcych we wskazanych powyżej podmiotach

Tabela 2: Ilość łóżek w oddziałach dziecięcych w podmiotach szpitalnych na terenie zachodniego Mazowsza

	Szpital Dziekanów Leśny	Szpital Powiatowy im. J. Babińskiego, Sierpc	SPZZOZ, Kruk	Szpital Powiatowy Nowy Dwór Mazowiecki	Wojewódzki Szpital Zespolony, Płock	Szpital Płoński	Szpital Powiatowy, Sochaczew
Ilość łóżek łącznie	147	32	40	42	74	36	28

Źródło: dane z ksiąg rejestrowych.

ii. Warszawa

Kolejną ważną analizą konkurencji, z uwagi na ilość przyjmowanych pacjentów oraz lokalizację, jest badanie rynku warszawskiego.

W tym obszarze konkurentami Zespołu są:

- Szpital Dziecięcy im. Prof. dr J. Bogdanowicza przy ul. Niekańskiej,
- Samodzielny Publiczny Dziecięcy Szpital Kliniczny w Warszawie przy ulicy Marszałkowskiej oraz filia przy ulicy Działdowskiej,
- Warszawski Szpital dla dzieci przy ulicy Kopernika,
- Instytut Matki i Dziecka przy ulicy Kasprzaka
- Centrum Zdrowia Dziecka

Poniższa tabela przedstawia zakres konkurencji między poszczególnymi podmiotami.



Tabela 3: Usługi medycznie świadczone przez wybrane podmioty szpitalne na terenie Warszawy

ODDZIAŁY SZPITALNE	Szpital w Dziekanowie Leśnym	Szpital Dziecięcy im. prof. dr J. Bogdanowicza ul. Niekłajska	Samodzielny Publiczny Dziecięcy Szpital Kliniczny w Warszawie ul. Marszałkowska	Warszawski Szpital dla dzieci ul. Kopernika	Instytut Matki i Dziecka ul. Kasprzaka	Centrum Zdrowia Dziecka Międzylesie
Oddziały szpitalne dziecięce						
Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii	X	X	X		X	X
Oddział Alergologii	X	X				
Oddział Pediatrii	X	X	X	X	X	X
Oddział Okulistyczny		X				X
Oddział Otolaryngologiczny	X	X	X			X
Oddział Neurochirurgiczny		X				X
Oddział Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej		X		X	X	X
Oddział Chirurgii Ogólnej	X	X	X	X	X	X
Oddział Patologii Noworodka i Niemowlęcia	X	X			X	X
Oddział Endokrynologiczny	X		X			X
Oddział Kardiologiczny			X			X
Oddział Nefrologiczny			X			X
Oddział Onkologiczny			X		X	X
Oddział Hematologiczny			X			X
Oddział Neurologii	X	X	X			X
Oddział Psychiatrii			X			
Oddział Diabetologiczny			X			X
Oddział Gastroenterologiczny	X		X			X
Oddział Kardiochirurgiczny			X			X
Oddział Chirurgii i Ortopedii				X		
Oddział Chirurgii Onkologicznej					X	
Oddział Neonatologii i Intensywnej Terapii					X	
Oddział Chirurgii Kręgosłupa dla dzieci					X	
Oddział Obserwacyjno-Zakaźny i	X					
Oddział Rehabilitacji	X					X
Poradnie dziecięce						
Poradnia Alergologiczna dla dzieci	X	X	X	X	X	
Poradnia Audiologiczna	X					
Poradnia Chirurgii Ogólnej dla dzieci	X	X	X	X	X	
Poradnia Chirurgii Onkologicznej dla dzieci					X	
Poradnia Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej dla		X		X	X	
Poradnia Chorób Zakaźnych	X					
Poradnia Diabetologiczna dla dzieci			X		X	
Poradnia Endokrynologiczna	X	X		X	X	
Poradnia Gastroenterologiczna dla dzieci			X		X	
Poradnia Genetyczna dla dzieci	X		X		X	
Poradnia Ginekologiczna dla dziewcząt			X	X	X	
Poradnia Gruźlicy i Chorób Płuc	X				X	



Poradnia Onkologii i Hematologii dla dzieci	X		X		X	
Poradnia Hepatologiczna						
Poradnia Immunologiczna dla dzieci					X	
Poradnia Kardiologiczna		X	X	X		
Poradnia Leczenia Bólu				X		
Poradnia Leczenia Mukowiscydozy					X	
Poradnia Leczenia Zeza	X	X				
Poradnia Logopedyczna dla dzieci	X	X			X	
Poradnia Nefrologiczna	X		X	X	X	
Poradnia Neonatologiczna	X			X	X	
Poradnia Neurochirurgiczna		X				
Poradnia Neurologiczna	X	X	X	X	X	
Poradnia Okulistyczna dla dzieci	X	X				
Poradnia Otolaryngologiczna dla dzieci	X	X	X	X	X	
Poradnia Preluksacyjne		X		X		
Poradnia Pulmonologiczna dla dzieci	X		X			
Poradnia Rehabilitacyjna	X					
Poradnia Urologiczna dla dzieci				X		
Poradnia Wad Postawy		X		X		
Poradnia Zdrowia Psychicznego dla dzieci i		X	X		X	

Źródło: dane z ksiąg rejestrowych.

Uzupełniając dane z powyższej tabeli należy podkreślić, że w przypadku oddziałów szpitalnych, Zespół w czterech zakresach świadczy usług pomimo, że nie posiada wyszczególnionego odrębnego oddziału w tym zakresie. Dotyczy to następujących świadczeń: okulistycznych, neurochirurgicznych, chirurgii urazowo - ortopedycznej oraz ortopedii. Wynika to z faktu, że zawarty z NFZ kontrakt umożliwia realizację tych świadczeń bez potrzeby wyodrębniania oddziału, co jednocześnie zmniejsza koszty funkcjonowania Zespołu.

Ta sama sytuacja występuje również w przypadku świadczenia usług w zakresie poradni specjalistycznych. Dotyczy to następujących obszarów: chirurgii urazowo – ortopedycznej, urologii oraz wad postawy.

Z przedstawionej powyżej tabeli wynika, że największa konkurencja w przypadku oddziałów szpitalnych jest w ramach świadczenia usług w obszarze pediatrii, anestezjologii i intensywnej terapii oraz chirurgicznym. Trzy główne podmioty rywalizują również w obszarze świadczeń z zakresu otolaryngologicznego. W pozostałych obszarach konkurencja jest niewielka. Na podstawie powyższej analizy należy wskazać, że Zespół w Dziekanowie Leśnym ma przewagę konkurencyjną w dwóch obszarach: zakaźnym oraz rehabilitacji.

Natomiast w zakresie poradni specjalistycznych konkurencja jest bardzo silna przede wszystkim w obszarze: poradni otolaryngologicznej, chirurgii ogólnej, alergologii oraz



neurologii. Natomiast w przypadku 9 obszarów konkurencji nie ma, co daje szansę rozwoju dla Zespołu.

Zespół ma przewagę konkurencyjną w czterech zakresach: poradnia rehabilitacyjna, poradnia hepatologiczna, poradnia chorób zakaźnych, poradnia audiologiczna.

iii. północno – wschodnio – południowa część województwa:

Szpitaly działające na tym terenie, z uwagi na położenie geograficzne są dalszymi konkurentami Zespołu. Na tym obszarze działają następujące Szpitale:

- Wojewódzki Szpital Specjalistyczny w Siedlcach
- Radomski Szpital Specjalistyczny,
- Szpital Powiatowy im. M. Skłodowskiej- Curie, Ostrów Mazowiecka
- Sam. Publiczny Szpital Kliniczny im. A. Grucy, Otwock
- SPZZOZ Szpital Rejonowy, Iłża
- SPZOZ , Nowe Miasto nad Pilicą SPZZOZ, Przasnysz
- Szpital SZPZOZ, Wołomin
- Szpital Wojewódzki Specjalistyczny Ciechanów
- Szpital ZOZ Maków Mazowiecki
- Szpital Powiatowy SPZZOZ Kozienice
- Szpital Powiatowy ZPZOZ Otwock
- Szpital Rejonowy SPZOZ Grójec
- Szpital SPOZ, Siedlce
- Szpital SPZOZ, Garwolin
- SPZOZ, Mława
- Szpital Miejski SPZOZ, Pułtusk
- Szpital Powiatowy, Węgrów
- Szpital Powiatowy, Żuromin
- Szpital Powiatowy, Łosice
- Szpital Powiatowy, Sokołów Podlaski
- SPZOZ Mińsk Mazowiecki



Tabela 4: Usługi medyczne świadczone przez wybrane podmioty szpitalne na terenie północno – wschodnio – południowej części województwa mazowieckiego

	Szpital Dziekanów Leśny	Wojewódzki Szpital Specjalistyczny w Siedlcach	Radomski Szpital Specjalistyczny	Szpital Powiatowy im. M. Skłodowskiej-Curie, Ostrowia Mazowiecka	Sam. Publiczny Szpital Kliniczny im. A. Grucy, Otwock	SPZOZ Szpital Rejonowy, Iłża	SPZOZ, Nowe Miasto nad Pilicą	SPZOZ, Przasnysz	Szpital SPZOZ, Wołomin	Szpital Wojewódzki Specjalistyczny Ciechanów	Szpital ZOZ Maków Mazowiecki	Szpital Powiatowy SPZOZ Kozienice	Szpital Powiatowy ZPZOZ Otwock	Szpital Rejonowy SPZOZ Grójec	Szpital SPZOZ, Garwolin	SPZOZ, Mława	Szpital Miejski SPZOZ, Pułtusk	Szpital Powiatowy, Węgrów	Szpital Powiatowy, Żuromin	Szpital Powiatowy, Łosice	Szpital Powiatowy, Sokołów Podlaski	SPZOZ Mińsk Mazowiecki
Oddziały szpitalne dziecięce																						
oddział pediatrii ogólnej			x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
oddział neurologii	x																					
oddział noworodkowy										x	x					x	x					x
oddział alergologii, endokrynologii	x																					
oddział laryngologii	x																					
oddział obserwacyjno zakaźny i gastroenterologii	x																					
oddział patologii noworodków i niemowląt	x																					
oddział intensywnej terapii i anestezjologii	x																					
oddział ortopedyczny					x																	
oddział chirurgii i traumatologii		x																				
oddział chirurgii	x		x		x					x												
oddział neonatologiczny																						
oddział dermatologii																						
oddział rehabilitacji dziennej	x																					
oddział rehabilitacji	x																					
Poradnie dziecięce																						
poradnia alergologiczna	x		x						x													x
poradnia chirurgii dziecięcej	x	x	x		x				x	x												
poradnia chorób zakaźnych	x	x	x																			
poradnia diabetologiczna		x																				
poradnia endokrynologiczna	x		x							x												



poradnia pulmonologiczna			x					x		x									
poradnia kardiologiczna			x							x									
poradnia nefrologiczna	x	x	x																
poradnia neurologiczna	x	x	x							x	x				x				
poradnia okulistyczna	x		x							x									
poradnia patologii noworodka														x					
poradnia otolaryngologiczna	x		x	x															
poradnia urologiczna	x																		
poradnia rehabilitacyjna	x																		
poradnia leczenia zezów	x									x									
poradnia neonatologiczna	x		x							x	x	x				x	x	x	x
poradnia logopedyczna	x																		
poradnia genetyczna	x																		
poradnia audiologiczno-foniatryczna	x		x							x									
poradnia hepatologiczna			x																

Źródło: dane z ksiąg rejestrowych.

Analiza powyższych danych wykazuje, że na badanym obszarze jest mała konkurencja w obszarze leczenia szpitalnego dla dzieci. Z tabeli powyżej wynika, że najszerszą ofertę usług medycznych w tym zakresie ma Zespół. Wynika to z faktu, że jedynie Zespół jest szpitalem dziecięcym. Pozostałe podmioty świadczą głównie usługi w zakresie leczenia dla dorosłych i posiadają jedynie wybrane oddziały dziecięce.

Natomiast w zakresie świadczenia usług w poradniach specjalistycznych konkurencja jest większa. Pomimo tego również w tym zakresie Zespół posiada przewagę konkurencyjną, gdyż jest podmiotem, który świadczy usługi w największym zakresie. Największym konkurentem w tym obszarze jest Radomski Szpital Specjalistyczny.

Uzupełnieniem do powyższej analizy jest zestawienie posiadanych w poszczególnych podmiotach łóżek dziecięcych. Przedstawia to poniższa tabela:

**Tabela nr 5: Ilość łóżek w oddziałach dziecięcych w podmiotach szpitalnych na terenie zachodniego, północnego i wschodniego Mazowsza**

	Szpital Dziekanów Leśny	Wojewódzki Szpital Specjalistyczny w Siedlcach	Radomski Szpital Specjalistyczny, Radom	Szpital Powiatowy im. M. Skłodowskiej-Curie, Ostów Mazowiecka	SPZZOZ Szpital Rejonowy, Iłża	SPZOZ, Nowe Miasto nad Pilicą	SPZZOZ, Przasnysz	Szpital SZPZOZ, Wołomin	Szpital Wojewódzki Specjalistyczny Ciechanów	Szpital Powiatowy SPZZOZ Kozienice	Szpital Powiatowy ZPZOZ Otwock	Szpital Rejonowy SPZOZ Grójec	Szpital SPZOZ, Garwolin	SPZOZ, Mława	Szpital Miejski SPZOZ, Pułtusk	Szpital Powiatowy, Węgrów	Szpital Powiatowy, Żuromin	Szpital Powiatowy, Łosice	Szpital Powiatowy, Sokołów Podlaski
Ilość łóżek łącznie	147	30	68	28	27	34	16	32	81	35	25	32	35	33	34	19	15	24	22

Źródło: dane z ksiąg rejestrowych.

Z powyższych danych wynika, że Zespół posiada największy udział, ze względu na ilość posiadanych łóżek, na badanym obszarze. Należy podkreślić, że analiza ta dotyczy jedynie łóżek w oddziałach dziecięcych.

Warto również podkreślić, że Zespół **jako jeden z nielicznych w kraju realizuje usługi** w zakresie:

- szpitalnego leczenia porodowego uszkodzenia splotu ramiennego u dzieci. Rocznie przyjmowanych jest od 120 do 140 dzieci z całego kraju.
- Elektrofizycznego monitoringu uszkodzeń nerwowo – mięśniowych u dzieci na pododdziale Rehabilitacji Neurologicznej. Rocznie przyjmowanych w tym zakresie jest około 60 pacjentów. W związku z tym Szpital posiada uprawnienia do leczenia niedowładów spastycznych pochodzenia ośrodkowego.

Dodatkowym atutem Zespołu jest fakt, że **jako jedyny w województwie mazowieckim** posiada poradnię chorób zakaźnych dla dzieci, która rozwiązuje problemy zdrowotne w zakresie chorób odkleszczowych (borelioza). W tym obszarze przyjmuje około 1 728 małych pacjentów rocznie.

W analizie konkurencji uwzględnić należy również niepubliczne szpitale i poradnie specjalistyczne. W tym obszarze rynek jest bardzo rozdrobniony. Oferta tych placówek skierowana jest do odbiorców bardziej zamożnych, którzy mają możliwości ponoszenia dodatkowych kosztów na opiekę zdrowotną. Ośrodki te kierują swoją ofertę do klientów instytucjonalnych, którzy wykupują dla swoich pracowników pakiety medyczne. Obejmują one ograniczony zakres usług medycznych.



Dodatkowym elementem rozważań są bariery wejścia i wyjścia z rynku usług medycznych. Świadczenie usług zdrowotnych powiązane jest ze spełnieniem określonych przepisów prawa oraz znacznej kapitałochłonności. Dotyczy to w szczególności świadczeń z zakresu hospitalizacji tj. odpowiednie nieruchomości, wyspecjalizowany personel, urządzenia i sprzęt medyczny, wyposażenie. W związku z tym bariery wejścia na ten rynek są wysokie. Jednocześnie bariery wyjścia są niskie, gdyż istnieje możliwość wycofania poniesionych nakładów.

Podsumowując analizę dotyczącą konkurencji podkreślić należy najsilniejsza konkurencja funkcjonuje w Warszawie. Jednakże na rynku istnieje nisza zarówno w ujęciu geograficznym jak również pod względem świadczonych usług. Z powyższej analizy wynika, że Zespół powinien rozszerzyć świadczenie usługi w zakresie rehabilitacji, chorób zakaźnych oraz audiologii. Usługi powinny być kierowane głównie dla zachodniej części województwa mazowieckiego. Dodatkowo rynek usług medycznych związanych z hospitalizacją jest stabilny, gdyż wejście nowych konkurentów wymaga zaangażowania znacznego kapitału oraz jest czasochłonne. W związku z tym pozostali uczestnicy rynku mają czas na przygotowanie i ugruntowanie swojej pozycji.

b. w obszarze możliwość pojawienia się nowych usług

Rynek usług medycznych jest rynkiem stabilnym. Nie zachodzą na nim nagłe i dynamiczne zmiany, ani nie dokonują się tu żadne znaczące „wybicia” się nowych usług, tworzonych przez konkurencję. Można spotkać się jedynie z unowocześnianiem lub polepszaniem istniejących świadczeń. Tak więc jest to rynek o charakterze trwałym i stabilnym, bez ryzyka gwałtownych zmian.

c. w obszarze możliwości pojawienia się substytutów

Rynek usług medycznych charakteryzuje się brakiem możliwości pojawiania się substytutów. Trudno bowiem znaleźć usługi, które realizują te same potrzeby, takie jak: ochrona życia i zdrowia, po korzystniejszej cenie.

Na rynku można znaleźć punkty świadczące usług w zakresie medycyny alternatywnej. Jednak z uwagi na brak jasnych wyników dotyczących skuteczności są to usługi o charakterze komplementarnym.



d. w obszarze siły oddziaływania dostawców

Każda placówka świadcząca usług medyczne korzysta z dostawców leków, odczynników oraz innych produktów bądź usług, bez których realizacja podstawowej działalności jest niemożliwa. Rynek poszczególnych dostawców jest zróżnicowany.

Siła oddziaływania dostawców zależy od sytuacji finansowej podmiotów. W przypadku problemów z płynnością finansową, to dostawcy dyktują warunki tj. podwyższają ceny z uwagi na podwyższone ryzyko, nie przystępują do postępowań przetargowych itd. Związane jest to z tym, że najczęściej zamrażają oni wysokie środki finansowe w wierzytelność szpitala dostarczając dostawy a nie otrzymując zapłaty. W takiej sytuacji bieżące funkcjonowanie szpitala jest znacząco utrudnione. To powoduje wzrost kosztów funkcjonowania z uwagi na odsetki oraz inne dodatkowe koszty. Zespół zmuszony jest do korzystania z usług i dostaw wykonawców, którzy chcą jeszcze współpracować, ale nie muszą być najtańsi.

Możliwości negocjacyjne z dostawcami zmieniają się po odzyskaniu płynności finansowej przez Zespół, czyli uzyskaniu zdolności do regulowania zobowiązań na bieżąco. Zatem dotychczasowa słabość Zespołu stanie się jednym z jego najsilniejszych punktów.

e. w obszarze siły oddziaływania odbiorców

Największą siłę oddziaływania na rynku usług medycznych mają odbiorcy, czyli pacjenci. W przypadku usług skierowanych do dzieci, równie ważnym odbiorcą jest ich rodzic. Dla rodzica istotną kwestią są warunki panujące w szpitalu tj. jakość świadczonych usług, wyposażenie placówki medycznej, wysokie kwalifikacje kadry medycznej, przyjazność otoczenia, terminy wizyt oraz możliwość towarzyszenia dziecku w trakcie pobytu na oddziale.

Z uwagi na długi okres funkcjonowania Zespołu na rynku usług medycznych powoduje, iż już drugie pokolenie pacjentów leczy się w Szpitalu w Dziekanowie Leśnym. Sprzyja temu również dynamicznie polepszająca się sytuacja w zakresie infrastruktury techniczno – medycznej sprawia.

Podsumowanie analizy 5 Sił Portera

Z przeprowadzonej powyżej analizy wynika, że Zespół:

- posiada przewagę konkurencyjną w obszarze świadczenia usług na terenie powiatu Warszawa Zachodnia – jest jedynym świadczeniodawcą w zakresie szpitali dziecięcych;



- **jako jedyny w województwie mazowieckim** posiada poradnię chorób zakaźnych dla dzieci, która rozwiązuje problemy zdrowotne w zakresie chorób odkleszczowych (borelioza);
- **jako jeden z nielicznych w kraju realizuje usługi** w zakresie szpitalnego leczenia porodowego uszkodzenia splotu ramiennego u dzieci oraz Elektrofizycznego monitoringu uszkodzeń nerwowo – mięśniowych u dzieci na pododdziale Rehabilitacji Neurologicznej;
- posiada przewagę konkurencyjną w części zachodniej, północnej oraz wschodniej województwa mazowieckiego – jedyny szpital dziecięcy;
- posiada przewagę konkurencyjną w czterech zakresach: poradnia rehabilitacyjna, poradnia hepatologiczna, poradnia chorób zakaźnych, poradnia audiologiczna uwzględniając obszar działania miasto stołeczne Warszawa;
- rynek usług medycznych jest stabilny – wysokie bariery wejścia;
- na rynku usług medycznych nie ma usług substytucyjnych
- ma słabą siłę negocjacyjną wobec dostawców z uwagi na problemy finansowe – po odzyskaniu płynności finansowej Zespół odzyska również możliwości negocjacyjne;
- ma dobrą pozycję w zakresie odbiorców – tradycja, dobra opinia wśród rodziców pacjentów.

2. Analiza SWOT

Kolejną istotną analizą w zakresie sytuacji konkurencyjności jest zbadanie mocnych i słabych stron funkcjonowania Zespołu oraz szans i zagrożeń, które istnieją w otoczeniu.

W pierwszej kolejności należy przeanalizować wewnętrzne aspekty funkcjonowania Zespołu.

Na tej podstawie ustalono, że:

a) Słabymi stronami Zespołu są:

- Wieloletnie zadłużenie, powodujące brak możliwości terminowego regulowania zobowiązań bieżących oraz wzrost obsługi zadłużenia;
- brak środków na inwestycje w budynki oraz infrastrukturę techniczną i aparaturę medyczną;
- nieracjonalne koszty w szczególności w zakresie kosztów osobowych;
- niewykorzystane rezerwy w zakresie możliwości świadczenia usług medycznych;
- niski poziom informatyzacji, co utrudnia zarządzanie Zespołem



b) Mocnymi stronami Zespołu są:

- Spójna wizja przyszłości;
- Determinacja we wprowadzaniu zmian;
- wysokokwalifikowana kadra medyczna;
- długoletnia tradycja świadczenia usług medycznych na najwyższym poziomie;
- istniejące rezerwy w zakresie możliwości zwiększenia wykonywanych świadczeń medycznych;
- wyremontowany i nowocześnie wyposażony jeden pawilon;
- nowa centralna sterylizatornia, która z uwagi na wysokokwalifikowany personel medyczny i wysokowydajny sprzęt do sterylizacji zaspokaja potrzeby Zespołu i daje możliwość świadczenia usług zewnętrznych w tym zakresie;
- trzy nowocześnie wyposażone bloki operacyjne, co umożliwia pozyskanie dodatkowych środków na funkcjonowanie Zespołu;
- szeroki zakres świadczonych usług;
- unikalna lokalizacja w sercu Kampinoskiego Parku Narodowego, stwarzająca idealne warunki do pobytu i leczenia pacjentów;

Drugim aspektem analizy są szanse i zagrożenia, które istnieją w otoczeniu Zespołu. W tym obszarze ustalono, że:

c) szansą dla Zespołu jest:

- posiadanie przewagi konkurencyjnej, zgodnie z przeprowadzoną analizą 5 Sił Portera;
- kontraktowanie usług medycznych przez NFZ na trzy lata;
- dobra znajomość usług świadczonych przez Zespół wśród rodziców potencjalnych pacjentów – z uwagi na długi okres funkcjonowania na rynku usług medycznych;
- bliskość aglomeracji warszawskiej – skutkiem tego jest napływ osób, głównie młodych – co w dłuższej perspektywie oznacza pojawienie się kolejnych potencjalnych pacjentów Zespołu;
- zmiany przepisów prawa, które spowodują zmniejszenie konkurencyjności;

d) zagrożeniem dla Zespołu jest:

- brak możliwości zwiększenia kontraktu z NFZ;
- niedobory w niektórych grupach zawodowych na rynku pracy;
- wzrost konkurencyjności na rynku usług medycznych w obszarze działania Zespołu;



- niekorzystne trendy demograficzne – starzenie się społeczeństwa.

V. Diagnoza sytuacji ekonomiczno – finansowej – opis stanu przeszłego i obecnego ze wskazaniem głównych obszarów problematycznych

Zgodnie z informacjami zawartymi w sprawozdaniu finansowym za rok 2012, Zespół od wielu lat odnotowuje stratę na działalności. Głównymi czynnikami wpływającymi na tą sytuację są:

- Wieloletnie zadłużenie Zespołu, które generuje wysokie koszty obsługi zadłużenia z uwagi na koszty odsetkowe, sądowe i komornicze. Koszty te stanowią prawie 40% wartości należności głównej zobowiązania. Zgodnie z rachunkiem wyników za I półrocze 2013 roku same koszty od nakazów sądowych oraz zajęć komorniczych to 424 980,25 zł. Warto również podkreślić, że w okresie styczeń – kwiecień 2013 konieczne było spłacenie odroczonej w 2012 roku składki ZUS. Oprócz tego do dzisiaj Zespół realizuje układ ratalny z ZUS z tytułu niezapłaconych składek w latach 2006 – 2007 oraz układ ratalny z PFRON z tytułu niezapłaconych składek za okres lipiec 2011 – czerwiec 2012.
- Nieracjonalne zarządzanie kosztami w latach ubiegłych, w szczególności w zakresie kosztów osobowych. Koszty osobowe wraz z ubezpieczeniami społecznymi obciążającymi Zespół stanowią 80% przychodów z NFZ. W tym aspekcie należy również wskazać, że Zespół nie posiadał optymalnego systemu kontroli kosztów tj. ryczałtowe rozliczanie kosztów realizacji usług w zakresie rentgena czy laboratorium. W związku z tym części jednostek organizacyjnych Zespołu naliczono zbyt wysokie w stosunku do faktycznie poniesionych, natomiast w innych przypadkach koszty te były niedoszacowane. W roku 2013 podjęto działania w celu urealnienia kosztów funkcjonowania jednostek organizacyjnych Zespołu, w szczególności wprowadzono wewnętrzne fakturowanie. Zdaniem kadry zarządzającej pozwoli to na urealnienie kosztów funkcjonowania Zespołu;
- struktura organizacyjna nie w pełni dostosowana do świadczonych usług. Obszar ten dotyczy przede wszystkim zbyt dużej ilości oddziałów w stosunku do realizowanego kontraktu. W roku 2013 podjęto działania w celu optymalizacji struktury organizacyjnej;
- nieefektywne wykorzystanie infrastruktury Zespołu, co utrudnia dywersyfikację źródeł przychodów.



Poniżej przedstawiono szczegółową analizę istotnych czynników wpływających na niekorzystną sytuację finansową Zespołu.

1. Analiza rachunku wyników

Zgodnie z analizą rachunku wyników Zespół w ostatnich trzech latach przynosił straty na działalności gospodarczej.

Wstępna analiza rachunku wyników wykazuje, że w latach 2011 – 2012 strata na działalności gospodarczej brutto wzrosła. Główną przyczyną tego stanu był spadek przychodów netto ze sprzedaży oraz jednoczesny wzrost kosztów działalności operacyjnej. Pierwsze półrocze 2013 roku również wykazuje wzrost straty brutto na działalności gospodarczej.

Niższy poziom straty netto w roku 2012 to wynik umorzenia przez organ nadzorczy poręczonych i udzielonych pożyczek. Zostało to odnotowane w pozycji „zyski nadzwyczajne”.

Tabela 6. Rachunek wyników za lata 2011 – I połowa 2013 roku

POZYCJA	2011	2012	30.06.2013	Zmiana % (2013/2012)	Zmiana % (2012/2011)
PRZYCHODY NETTO ZE SPRZEDAŻY	23 996 173,31	22 929 892,53	9 790 448,87	42,70	95,56
KOSZTY DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ	27 756 849,24	30 259 809,33	14 157 690,37	46,79	109,02
amortyzacja	1 726 445,10	4 081 794,53	1 332 355,96	32,64	236,43
zużycie materiałów i energii	3 316 215,29	3 529 869,13	1 684 207,56	47,71	106,44
usługi obce	3 663 218,86	4 232 152,10	1 671 848,57	39,50	115,53
podatki i opłaty	508 576,02	499 597,50	234 556,90	46,95	98,23
wynagrodzenia	15 327 603,53	14 951 130,18	7 526 583,02	50,34	97,54
ubezpieczenia społeczne	2 966 584,29	2 700 508,08	1 563 345,88	57,89	91,03
pozostałe koszty rodzajowe	248 206,15	264 757,81	144 792,48	54,69	106,67
ZYSK (STRATA) ZE SPRZEDAŻY	-3 760 675,93	-7 329 916,80	-4 367 241,50	59,58	194,91
POZOSTAŁE PRZYCHODY OPERACYJNE	628 959,12	2 814 580,11	905 489,96	32,17	447,5
Dotacje	0	2 489 635,44	891 489,90	35,81	100
inne przychody operacyjne	628 959,12	324 944,67	14 000,06	4,31	51,66
POZOSTAŁE KOSZTY OPERACYJNE	1 124 324,88	726 368,31	425 980,58	58,65	64,6
inne koszty operacyjne	1 124 324,88	726 368,31	425 980,58	58,65	64,6
ZYSK (STRATA) Z DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ	-4 256 041,69	-5 241 705,00	-3 887 732,12	74,17	123,16
PRZYCHODY FINANSOWE	21 505,55	2 133,25	13 747,18	644,42	9,92
odsetki	21 505,55	2 133,25	13 747,18	644,42	9,92
KOSZTY FINANSOWE	2 480 418,45	2 336 373,90	706 588,28	30,24	94,19
odsetki	2 480 418,45	2 336 373,90	706 588,28	30,24	94,19
ZYSK (STRATA) Z DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ	-6 714 954,59	-7 575 945,65	-4 580 573,22	60,46	112,82
WYNIK ZDARZEŃ NADZWYCZAJNYCH	0	2 035 244,97	0,00	0,00	100
zyski nadzwyczajne	0	2 035 244,97	0,00	0,00	100
ZYSKI (STRATA) BRUTTO	-6 714 954,59	-5 540 700,68	-4 580 573,22	82,67	82,51
podatek	0	0	0	0,00	0
ZYSK (STRATA) NETTO	-6 714 954,59	-5 540 700,68	-4 580 573,22	82,67	82,51



a. Analiza przychodów ze sprzedaży ze wskazaniem struktury wg źródeł przychodów i ich dynamiki

Wartość przychodów netto ze sprzedaży przedstawia poniższe zestawienie.

Tabela 7. Przychody netto ze sprzedaży

POZYCJA	2011	2012	30.06.2013	Zmiana % (2012/2011)	Zmiana % (2012/2010)
PRZYCHODY NETTO ZE SPRZEDAŻY	23 996 173,31	22 929 892,53	9 790 448,87	42,70	95,56

Źródło: opracowanie własne

Analiza powyższych danych wykazuje, że przychód 2012 roku zmniejszył się o 5% w porównaniu do roku 2011. Główną przyczyną tej sytuacji jest zmniejszenie przychodów z NFZ z uwagi na brak spełnienia wymogów umożliwiających świadczenie usług medycznych z zakresu neurologii oraz patologii niemowląt. Te oddziały w roku 2012 i 2013 świadczą usługi w ramach kontraktu pediatrycznego.

Szczegółową strukturę przychodów ze sprzedaży za 2012 rok przedstawia poniższa tabelka:

Tabela 8. Struktura przychodów netto ze sprzedaży

Źródło przychodu	Wartość w zł	Udział %
Przychody z NFZ	21 873 988,13	95,40
Przychody komercyjne	28 641,89	0,12
Przychody z Osiedla – refakturowane dostawy	414 492,35	1,81
Przychody z tytułu pobytu rodzica na oddziale	203 734,28	0,89
Przychody z najmu dzierżawy w tym czynsz z osiedla	301 113,54	1,31
Przychody z tytułu opłat za parking	100 671,73	0,44
Przychody z tytułu opłat za wyżywienie	613,00	0,00
Razem	22 929 892,53	100,00

Źródło: opracowanie własne

Z powyższej tabeli wynika, że przychody z NFZ stanowią główne źródło finansowania Szpitala – ponad 95%. W związku z tym istotne jest wskazanie, który rodzaj usług medycznych przynosi największy udział.

Przedstawia to poniższa tabela:

Tabela 9: Wykonanie świadczeń medycznych za I półrocze 2013r. z podziałem na kontrakty (w zł)

Oddział	Nazwa specjalności	Wartość Planu	Wartość Wykonania	Wartość Zapłaconych	% wykonania planu	Wartość nadwykonania	wartość niewykonania
PEDIATRII OGÓLNEJ	Alergologia	305 708,00	314 652,00	304 616,00	103	8 944,00	-
	Endokrynologia	637 988,00	844 220,00	637 572,00	132	206 232,00	-
	Pediatrica	544 044,00	1 623 700,00	985 296,00	298	1 079 656,00	-
	Patologia noworodków i niemowląt	816 066,00	1 078 740,00	662 844,00	132	262 674,00	-



	Obserwacyjno zakaźny	997 414,00	1 164 176,00	737 152,00	116	166 762,00	
	Neurologia	408 033,00	572 728,00	376 532,00	140	164 695,00	
CHIRURGIA	Chirurgia Dziecięca - Hospitalizacja	1 218 100,00	1 312 636,00	1 218 100,00	108	94 536,00	-
OIT	Anestezjologia i Intensywna Terapia dla Dzieci - Hospitalizacja	756 548,00	611 710,32	601 797,56	81	-	144 837,68
LARYNGOLOGIA	Otolaryngologia Dziecięca - Hospitalizacja	927 940,00	859 378,00	859 378,00	93	-	68 562,00
IZBA PRZYJĘĆ	Świadczenia w Izbie Przyjęć	584 992,00	584 992,00	584 992,00	100	-	-
REHABILITACJA	Lekarska Ambulatoryjna Opieka Rehabilitacyjna	13 490,10	15 176,20	13 418,60	112	1 686,10	-
	Fizjoterapeutyczne Zabiegi Ambulatoryjne	31 702,80	26 311,12	24 695,24	83	-	5 391,68
	Rehabilitacja w Ośrodku Dziennym	241 434,60	268 268,00	241 395,00	274	26 833,40	-
	Rehabilitacja Ogólnoustrojowa	425 114,75	490 820,00	425 040,00	256	65 705,25	-
	Rehabilitacja Neurologiczna	201 717,00	217 100,00	198 580,00	108	15 383,00	-
Razem oddziały		8 110 240,25	8 820 431,64	7 871 408,4	109	710 191,39	-
Przychodnia	świadczenie w zakresie alergologii dla dzieci	74 898,60	41 641,50	41 400,70	56	-	33 257,10
	świadczenie z zakresu alergologii dla dzieci Sienna	88 862,40	52 101,60	52 101,6	59	-	36 760,80
	świadczenie w zakresie audiologii i foniatrii Sienna	101 733,80	103 688,90	101 709,90	102	1 955,10	-
	świadczenie w zakresie chirurgii dziecięcej	178 900,00	183 390,00	178 950,00	103	4 490,00	-
	świadczenie w zakresie gruźlicy i chorób płuc dla dzieci Sienna	181 083,60	169 360,20	169 360,20	94	-	11 723,40
	świadczenie w zakresie chorób zakaźnych dla dzieci	51 490,20	67 495,00	51 728,00	131	16 004,80	-
	świadczenie w	70 653,00	85 398,50	70 455,00	121	14 745,50	-



zakresie endokrynologii dla dzieci						
świadczenie w zakresie genetyki	23 340,00	22 760,00	22 760,00	98	-	580,00
świadczenie w zakresie onkologii i hematologii dziecięcej Sienna	26 112	13 092,00	13 092,00	50	-	13020,00
świadczenie w zakresie otolaryngologii dziecięcej Sienna	227 320,80	127 145,20	127 145,20	56	-	100 175,00
świadczenie w zakresie otolaryngologii dziecięcej	105 085,40	116 718,00	105 114,80	111	11 632,60	-
świadczenie w zakresie logopedii	9 618,40	8 588,80	8 588,80	89	-	1 029,60
świadczenie w zakresie hepatologii	2669,50	1 622,50	1 622,50	62	-	1 047,00
świadczenie w zakresie nefrologiczna dla dzieci	26 775,00	20 481,60	20 481,60	76	-	6 293,40
świadczenie w zakresie neonatologii	13 141,20	9 080,40	9 080,40	69	-	4 060,80
świadczenie w zakresie neurologii dziecięcej Sienna	31 820,00	38 010,00	31 815,00	119	6 190,00	-
świadczenie z zakresu okulistyki dla dzieci	130 026,50	135 864,25	129 865,00	104	5 837,75	-
świadczenie w zakresie leczenia zeza	15 900,00	9 910,00	9 910,00	62	-	5 990,00
Razem poradnie	1 359 430,40	1 206 348,45	1 103 780,00	89	-	153 081,95

Źródło: opracowanie własne

Z powyższych danych wynika, że głównym źródłem przychodów z NFZ jest kontrakt na działalność hospitalizacyjną. Stanowią one 88% wszystkich przychodów z NFZ. W tym zakresie również poziom wykonania kontraktu jest wyższy i wynosi także 88% całego wykonania. Istotną kwestią jest fakt, że oddziały szpitalne generują nadwykonania na ogólną wartość 109%.

**b. Analiza kosztów działalności operacyjnej (w układzie rodzajowym, struktura i dynamika)**

W całym badanym okresie występuje wzrost kosztów działalności operacyjnej, co prezentuje poniższa tabela.

Tabela 10. Koszty działalności operacyjnej

POZYCJA	2011	2012	30.06.2013	Zmiana % (2013/2012)	Zmiana % (2012/2011)
KOSZTY DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ	27 756 849,24	30 259 809,33	14 157 690,37	46,79	109,02
amortyzacja	1 726 445,10	4 081 794,53	1 332 355,96	32,64	236,43
zużycie materiałów i energii	3 316 215,29	3 529 869,13	1 684 207,56	47,71	106,44
usługi obce	3 663 218,86	4 232 152,10	1 671 848,57	39,50	115,53
podatki i opłaty	508 576,02	499 597,50	234 556,90	46,95	98,23
wynagrodzenia	15 327 603,53	14 951 130,18	7 526 583,02	50,34	97,54
ubezpieczenia społeczne	2 966 584,29	2 700 508,08	1 563 345,88	57,89	91,03
pozostałe koszty rodzajowe	248 206,15	264 757,81	144 792,48	54,69	106,67

Źródło: opracowanie własne

Głównymi przyczynami wzrostu kosztów w 2012 roku są:

- A. Wzrost kosztów amortyzacji w związku z realizacją zadań inwestycyjnych w szczególności: wyremontowaniem pawilonu nr 1, wyposażeniem w nowoczesny sprzęt specjalistyczny dwóch oddziałów: chirurgii i laryngologii oraz sterylizatorni, doposażenie oddziału rehabilitacji. Przeprowadzono również termomodernizację całego obiektu szpitalnego.
- B. Wzrost zużycia materiałów i energii w związku z wykonaniem dużej ilości usług medycznych ponad limit wskazany w umowach z NFZ. Kolejnym istotnym powodem wzrostu zużycia materiałów i energii była realizacja opisanych powyżej zadań inwestycyjnych.
- C. Wzrost wartości usług obcych miało dwie przyczyny. Przede wszystkim realizacja inwestycji. Drugą ważną przyczyną była likwidacja zakładu diagnostyki laboratoryjnej i zlecenie tych usług na zewnątrz.
- D. Zmniejszenie kosztów wynagrodzeń oraz ubezpieczeń społecznych wynikało z podjętych działań tj. likwidacja zakładu diagnostyki ze struktur szpitala i przekazanie pracowników firmie zewnętrznej.

Warto jednak zauważyć, że projekcja kosztów na koniec 2013 roku wykazuje spadek kosztów działalności operacyjnej. Istotą tego zjawiska są podejmowane już w Zespole działania restrukturyzacyjne, w szczególności:

- zmniejszenie zatrudnienia;



- zmniejszenie wynagrodzeń;
- zmniejszenie kosztów związanych z usługami obcymi w związku z przywróceniem w struktury organizacyjne laboratorium;

Ważnym elementem jest również fakt, że w pierwszym półroczu wypłacane były również odprawy, co zwiększyło koszty wynagrodzeń.

c. Analiza pozostałych przychodów i kosztów operacyjnych

Pozostałe przychody i koszty operacyjne stanowiły niewielką wartość przychodów z działalności operacyjnej. Pozostałe przychody operacyjne w latach 2011-2013 stanowiły kolejno 2,67%, 12,27% oraz 9,25% przychodów z działalności podstawowej. Natomiast koszty operacyjne stanowią odpowiednio 4,69%, 3,17% oraz 4,35% przychodów z działalności podstawowej. W 2011 jedyną pozycją, były inne przychody operacyjne, na które składały się głównie dofinansowania z PFRON wynagrodzeń osób niepełnosprawnych oraz refundacja z Ministerstwa Zdrowia wynagrodzeń zatrudnionych w Szpitalu lekarzy rezydentów. Natomiast w roku 2012 główną pozycję stanowiły dotacje na zakup oraz remont środków trwałych.

Warto również zauważyć, że w roku 2013 zmienił się sposób klasyfikowania przychodów osiąganych z PFRON oraz Ministerstwa Zdrowia. Przychody te są wykazywane w przychodach netto ze sprzedaży.

Pozycja „pozostałe koszty operacyjne” to przede wszystkim koszty obsługi zadłużenia tj. koszty komornicze, koszty sądowe. W porównaniu do roku 2012 projekcja tej pozycji na rok 2013 wykazuje wzrost tej pozycji. Przyczyną tej sytuacji są w ostatnim czasie wzmożone działania wierzycieli. Głównym powodem były informacje prasowe dotyczące dalszych losów Zespołu.

Tabela 11. Pozostałe przychody i koszty operacyjne

POZYCJA	2011	2012	30.06.2013	Zmiana % (2013/2012)	Zmiana % (2012/2011)
POZOSTAŁE PRZYCHODY OPERACYJNE	628 959,12	2 814 580,11	905 489,96	32,17	447,5
Dotacje	0	2 489 635,44	891 489,90	35,81	100
inne przychody operacyjne	628 959,12	324 944,67	14 000,06	4,31	51,66
POZOSTAŁE KOSZTY OPERACYJNE	1 124 324,88	726 368,31	425 980,58	58,65	64,6
inne koszty operacyjne	1 124 324,88	726 368,31	425 980,58	58,65	64,6

Źródło: opracowanie własne



d. Analiza przychodów i kosztów finansowych

Przychody finansowe w latach 2011 – 2012 to jedynie odsetki od depozytów bankowych. Na początku 2013 roku przeprowadzone zostały działania zmierzające do odzyskania należności przeterminowanych głównie z tytułu niepłaconych czynszów za mieszkania służbowe. W związku z tym naliczone zostały również odsetki od nieterminowego regulowania należności.

W latach 2011-2012 wzrastała wartość kosztów finansowych. Wykazywane w tej pozycji kwoty wynikały przede wszystkim z odsetek od zadłużenia. W roku 2013 podjęto działania zmierzające do obniżenia tych kosztów przede wszystkim poprzez negocjacje z wierzycielami. W związku z tym widoczny jest spadek tej pozycji.

2. Analiza bilansu

Zgodnie z danymi przedstawionymi w poniższej tabelce majątek Szpitala oraz źródła jego finansowania zmieniały się w następujący sposób:

- nastąpił znaczny wzrost wartości aktywów trwałych. Związane to było z realizacją zadań inwestycyjnych omawianych w pkt b i d.
- Zmniejszyła się wartość aktywów obrotowych, w tym przede wszystkim inwestycji krótkoterminowych tj. środki pieniężne w kasie i na rachunkach. Natomiast w znaczący sposób wzrosła wartość zapasy materiałów o prawie 45% ;
- znaczny spadek odnotowano również na pozycji kapitał własny. Przyczyną tej zmiany był znaczny wzrost straty na działalności gospodarczej w 2011, co zostało omówione w obszarze rachunku wyników,
- 33% wzrost odnotowano również na poziomie zobowiązań długoterminowych w latach 2011 - 2012. W tym wypadku wzrosły głównie zobowiązania długoterminowe. Głównym elementem tej pozycji są kredyty i pożyczki poręczone lub udzielone przez Urząd Marszałkowski.
- W roku w 0 11% wzrósł majątek Zespołu. Główną przyczyną tej zmiany był wzrost wartości aktywów trwałych przez opisane w powyższych częściach działania.
- Odnotowano spadek udziału kapitałów własnych w sumie bilansowe. Wpływ na to ma przede wszystkim wynik finansowy osiągany w badanym okresie.

**Tabela 12. Bilans Szpitala za okres 2011 – 2013**

	Wyszczególnienie	2011	2012	30.06.2013	Zmiana % (2013/2012)	Zmiana % (2012/2011)
AKTYWA						
A.	Aktywa trwałe	75 003 028,85	83 994 018,79	82 713 348,03	98,48	111,99
I.	Wartości niematerialne i prawne	279,02	77 809,80	58 357,32	75,00	27 886,82
3.	Inne wartości niematerialne i prawne	279,02	77 809,80	58 357,32	75,00	27 886,82
II.	Rzeczowe aktywa trwałe	75 002 749,83	83 916 208,99	82 654 990,71	98,50	111,88
1.	Środki trwałe	74 992 749,83	83 906 208,99	82 644 990,71	98,50	111,89
2.	Środki trwałe w budowie	10 000,00	10 000,00	10 000,00	100,00	100,00
III.	Należności długoterminowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IV.	Inwestycje długoterminowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
V.	Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B.	Aktywa obrotowe	3 722 017,48	3 161 251,31	2 326 920,42	73,61	84,93
I.	Zapasy	178 160,42	258 260,23	130 043,96	50,35	144,96
1.	Materiały	178 160,42	258 260,23	130 043,96	50,35	144,96
II.	Należności krótkoterminowe	3 050 862,91	2 520 755,69	1 715 218,25	68,04	82,62
1.	Należności od jednostek powiązanych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.	Należności od pozostałych jednostek	3 050 862,91	2 520 755,69	1 715 218,25	68,04	82,62
III.	Inwestycje krótkoterminowe	79 666,59	62 298,90	17 215,25	27,63	78,20
1.	Krótkoterminowe aktywa finansowe	79 666,59	62 298,90	17 215,25	27,63	78,20
2.	Inne inwestycje krótkoterminowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IV.	Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	413 327,56	319 936,49	464 442,96	145,17	77,41
	Aktywa razem	78 725 046,33	87 155 270,10	85 040 268,45	97,57	110,71
PASYWA						
A.	Kapitał (fundusz) własny	38 004 135,51	18 009 033,42	13 428 460,20	74,57	47,39
I.	Kapitał (fundusz) podstawowy	87 342 016,28	72 827 563,84	72 827 563,84	100,00	83,38
II.	Należne wpłaty na kapitał podstawowy (wielkość ujemna)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
III.	Udziały (akcje) własne (wielkość ujemna)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IV.	Kapitał (fundusz) zapasowy	6 559 009,14	6 559 009,14	6 559 009,14	100,00	100,00
V.	Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VI.	Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VII.	Zysk (strata) z lat ubiegłych	-49 181 935,32	-55 896 889,91	-61 377 539,56	109,80	113,65
VIII.	Zysk (strata) netto	-6 714 954,59	-5 480 649,65	-4 580 573,22	83,58	81,62
IX.	Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B.	Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	40 720 910,82	69 146 236,68	71 611 808,25	103,57	169,81
I.	Rezerwy na zobowiązania	964 297,12	1 152 659,10	1 147 985,10	99,59	119,53
1.	Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.	Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne	958 885,12	1 147 985,10	1 147 985,10	100,00	119,72
3.	Pozostałe rezerwy	5 412,00	4 674,00	0,00	0,00	86,36
II.	Zobowiązania długoterminowe	15 902 554,13	21 162 895,39	20 729 478,88	97,95	133,08
1.	Wobec jednostek powiązanych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.	Wobec pozostałych jednostek	15 902 554,13	21 162 895,39	20 729 478,88	97,95	133,08
III.	Zobowiązania krótkoterminowe	23 854 059,57	24 295 594,15	28 090 746,13	115,62	101,85
1.	Wobec jednostek powiązanych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00



2.	Wobec pozostałych jednostek	21 292 003,16	21 753 852,96	25 350 555,01	116,53	102,17
3.	Fundusze specjalne	2 562 056,41	2 541 741,19	2 740 191,12	107,81	99,21
IV.	Rozliczenia międzyokresowe	0,00	22 535 088,04	21 643 598,14	96,04	100,00
1.	Ujemna wartość firmy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.	Inne rozliczenia międzyokresowe	0,00	22 535 088,04	21 643 598,14	96,04	100,00
-	długoterminowe	0,00	22 535 088,04	21 643 598,14	96,04	100,00
	Pasywa razem	78 725 046,33	87 155 270,10	85 040 268,45	97,57	110,71

Źródło: opracowanie własne

Z analizy bilansu wynika, że głównym majątkiem trwałym Zespołu są grunty i stanowią one około 64% rzeczowych aktywów trwałych w 2012 roku a w poprzednich latach około 75%. Wynika to z faktu, że Zespół posiada grunty pod dwie lokalizacje: Dziekanów Leśny (15,2 ha) oraz Sienna 66. .

3. Analiza przepływów pieniężnych

Przepływy pieniężne w głównych grupach operacji prezentuje tabela poniżej. Widać w niej kilka prawidłowości związanych z funkcjonowaniem Szpitala. Daje się zauważyć rosnące przepływy operacyjne (poza rokiem 2011). W kolejnych okresach analizy widać także wzrost wydatków inwestycyjnych (poza rokiem 2011). W kolejnych latach widać pogorszenie salda przepływów za kolejne okresy analizy.

Tabela 13. Przepływy pieniężne w latach 2012 - 2010

<i>Rachunek przepływów pieniężnych (metoda pośrednia)</i>			
Treść	2012	2011	2010
III. Przepływy pieniężne netto z działalności operacyjnej	7 241 398,00	-6 900 822,93	4 692 134,68
III. Przepływy pieniężne netto z działalności inwestycyjnej	-11 109 574,58	-20 936,30	-9 744 636,15
III. Przepływy pieniężne netto z działalności finansowej	3 850 808,89	6 672 741,21	4 079 023,60

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych finansowych

4. Analiza wskaźnikowa

Analiza wskaźnikowa płynności potwierdza sytuację finansową Szpitala w ostatnim okresie. Istotny jest jednak fakt, że wskaźniki te utrzymują się na stałym poziomie. Niski poziom tych wskaźników wskazuje na okresowe problemy z regulowaniem zobowiązań. W szczególności są to zobowiązania z lat ubiegłych.

Wskaźniki obrotowości wskazują na wydłużający się okres ściągania należności oraz odnawiania zapasów. Oznacza to, że Szpital zamraża środki finansowe w szczególności w obszarze zapasów.



Wskaźniki rentowności w latach poprzednich wykazują wartości ujemne, co wynika z braku przeprowadzonych restrukturyzacji.

Tabela 14. Analiza wskaźnikowa

Rodzaj wskaźnika	2011	2012
Wskaźnik bieżącej płynności (I stopnia)	0,16	0,13
Wskaźnik płynności szybki (II stopnia)	0,13	0,11
Liczba dni w okresie	365	365
Wskaźnik rotacji należności w dniach	9,92	8,57
Wskaźnik rotacji zapasów w dniach	1,83	2,63
Rentowność netto	-15,67	-31,53
Rentowność kapitału własnego (ROE)	-16,24	-19,57
Rentowność majątku (ROA)	-8,53	-6,29

Źródło: opracowanie własne

5. Zatrudnienie

Zgodnie z informacjami zawartymi w poniższej tabeli w Zespole zatrudnionych jest w sumie 375,64 osób w przeliczeniu na etaty. Warto zauważyć, że w roku 2013 odnotowano spadek zatrudnienia zarówno w zakresie umów o pracę jak również umów cywilnoprawnych (w tym kontraktów lekarskich). Najwyższe zatrudnienie było w roku 2012.

Tabela 15. Zatrudnienie w Zespole

Grupa zawodowa	2011rok	2012rok	2013rok
Umowy o pracę i umowy zlecenia (etaty)			
Lekarze	44,45	44,19	46,65
Pielęgniarki i położne	124,45	129,7	124,44
Pozostały personel medyczny	66,61	63,25	69,67
Pozostały personel	94,5	91	89,05
Administracja	32,03	33,43	29,88
Razem	362,04	361,57	359,28
Kontrakty w przeliczeniu na etaty			
Lekarze	12,22	12,93	12,61
Pozostały personel medyczny	1,01	3,26	2,75
Razem	13,23	16,19	15,36
Razem umowy o pracę i kontrakty	375,25	377,76	375,64

Źródło: dane Szpitala



VI. Program restrukturyzacyjny

1. Restrukturyzacja produktowa i rynkowa

1.1 Aktywizacja podstawowej dziedziny działalności

a. Działania zmierzające do wzrostu sprzedaży

Podstawowym obecnie zadaniem jest uzyskanie 100% wykonania poziomu kontraktu podpisanego z NFZ we wszystkich zakresach. Realizacja tego założenia jest jednym z warunków umożliwiających pozyskanie wyższych kontraktów na usługi świadczone przez Zespół.

Kolejnym ważnym elementem jest pozyskanie wyższych kontraktów. Zgodnie z informacjami pochodzącymi z mediów oraz uzyskiwanymi w trakcie spotkań z przedstawicielami NFZ zadanie to jest trudne do realizacji. Wynika to przede wszystkim z deficytu występującego w budżecie NFZ, co sprawia, że środki finansowe przeznaczone na ochronę zdrowia są niewystarczające w stosunku do potrzeb. Pomimo tak niesprzyjających warunków Zespół posiada przewagi konkurencyjne dające szansę na realizację postawionych celów. Wpływ na to mają takie czynniki jak:

- obszar działania. Zespół, zgodnie z informacjami uzyskanymi od przedstawicieli NFZ, otrzymuje środki finansowe na zabezpieczenie usług zdrowotnych na obszarze powiatu Warszawa Zachodnia. W tym regionie nie ma innych szpitali dziecięcych. Dodatkowo należy podkreślić, że w zachodniej części województwa mazowieckiego Zespół jest jedynym szpitalem dziecięcym. Pozostałe jednostki mają jedynie oddziały dziecięce w niektórych specjalizacjach, a ich głównym działaniem jest świadczenie usług zdrowotnych dla dorosłych.
- zmiany przepisów prawnych oraz regulacji wydawanych przez NFZ. Ten obszar dotyczy zarówno sposobu wyceny punktów oraz konieczności spełnienia określonych wymogów. Od pierwszego lipca zmienił się sposób wyceny punktów w zakresie laryngologii oraz pediatrii, który dla Zespołu jest bardziej korzystny i wymaga mniejszych nakładów na zrealizowanie posiadanego kontraktu. W związku z tym posiadany potencjał umożliwi realizację wyższego kontraktu. Drugim istotnym elementem jest zmiana przepisów w zakresie utrzymywania OIT – ów dziecięcych. Wszystkie szpitale posiadające oddziały dziecięce będą musiały posiadać oddział



intensywnej terapii przeznaczony tylko dla dzieci. Zatem podmioty te będą musiały posiadać dwa oddzielne oddziały tj: dla dorosłych i dla dzieci.

Po utworzeniu Zakładu Diagnostyki Laboratoryjnej uruchomiono świadczenie odpłatnych badań laboratoryjnych dla osób nie będących pacjentami Zespołu. Przynosi to już pierwsze dochody i zamierzamy rozwijać tę formę działalności.

b. Koszty aktywizacji

W planowanym obszarze aktywizacji nie będą konieczne do poniesienia żadne dodatkowe koszty. Zarówno posiadany sprzęt, jak też już zatrudniony personel medyczny jest wystarczający do realizacji zakładanego rozwoju.

c. Planowany wzrost sprzedaży

Planujemy docelowo zwiększyć kontrakt w zakresie intensywnej terapii o 2 mln zł rocznie oraz w zakresie pediatrii o 1 mln zł rocznie.

1.2. Zmiana lub rozszerzenie świadczonych usług

a. Opis nowych usług

W związku z oddaniem do eksploatacji Pawilonu nr 1, gdzie znajdują się wszystkie oddziały zabiegowe oraz blok operacyjny, Zespół posiada niewykorzystane powierzchnie. Zatem planowane jest utworzenie nowego oddziału szpitalnego, który świadczyłby usługi w zakresie rehabilitacji dzieci w śpiączce z 10 łózkami. Na realizację tego zamierzenia Zespół ma ogromne szanse z uwagi na fakt, że w obszarze swojego działania jest ogromne zapotrzebowanie na tego typu usługi. Szpital już w chwili obecnej zatrudnia personel medyczny, który zostałby przeniesiony do pracy na nowo utworzony oddział, w ramach reorganizacji wewnętrznej zatrudnienia. Sprzęt i wyposażenie, którym dysponuje Zespół wymagałby tylko niewielkiego doposażenia tj. zakupu materacy odleżynowych.

Planowane jest również rozwinięcie odpłatnych usług medycznych dla dorosłych w zakresie rehabilitacji, a przeprowadzone rozeznanie rynku wskazuje na duże zapotrzebowanie w tym zakresie. Zespół posiada niezbędne dla tego typu świadczeń sprzęt, pomieszczenia oraz wykwalifikowaną kadrę medyczną. Spodziewamy się przychodu rocznego w wysokości 300 tys. złotych rocznie.

**Tabela 16 : Planowana rehabilitacja dla dorosłych w systemie dziennym w zakresie:**

Ćwiczenia na przyrządach	Laser punktowy
Bieżnia	Ultradźwięki
Bioptron	Ultrafonoforeza
Diadynamic	Magneterapia
Impulsy prostokątne	Kinezyterapia indywidualna
Impulsy trójkątne	Masaż wirowych kończyn górnych
Prad galwaniczny	Masaż wirowy kończyn dolnych
Tonoliza	Masaż klasyczny
Prady intrferencyjne	Ćwiczenia metodami neurofizjologicznymi
Prad Kotz'a	Masaż całościowy
Tens	Elektrofonoforeza
Jonoforeza z leku powierzzonego	Kąpiel perełkowa
Jonoforeza z leku zakładowego	
Laser skaner	

Planowane jest również uruchomienie świadczeń medycznych - operacji i zabiegów „jednego dnia” dla dorosłych – w zakresie okulistyki, ortopedii, laryngologii, chirurgii ogólnej, urologii i proktologii. Szpital posiada niezbędne dla tego typu świadczeń sprzęt, pomieszczenia oraz wykwalifikowaną kadrę medyczną.

b. Zakładana wielkość sprzedaży

Zakładane jest utworzenie nowego oddziału jeszcze w roku bieżącym, tak aby w okresie kontraktowania przez NFZ oddział już funkcjonował i rozpoczął przyjmowanie pacjentów od razu po pozyskaniu kontraktu z NFZ. Z uwagi na brak takiego oddziału na terenie, który obsługuje Zespół zakłada się wykonanie całości kontraktu z NFZ.

Z tytułu rozszerzenia odpłatnych usług dla dorosłych spodziewamy się przychodu rocznego w wysokości 300 tys. złotych rocznie.

c. Koszty

Z uwagi na posiadany potencjał utworzenie jeszcze w roku bieżącym oddziału nie wymaga poniesienia żadnych dodatkowych kosztów osobowych.



W przyszłym roku koszty wynagrodzenia w tym obszarze wzrosną miesięcznie w związku z zatrudnieniem na kontrakcie lekarza – 1 etat 3 800,00 zł, oraz pielęgniarki – 11 etatów 25 300,00 zł.

W zakresie wyposażenia Zespół będzie musiał zakupić jedynie materace przeciwoleżynowe. Ich koszt to 1000 zł za 5 sztuk. Zespół dysponuje sprzętem medycznym, koniecznym do uruchomienia takiej działalności. W naszych zasobach jest już sprzęt najkosztowniejszy np. koncentrator tlenu, ssaki elektryczne, inhalatory, pompy strzykawkowe i objętościowe czy aparatem EEG i EKG.

d. Inwestycja (wielkość, struktura i źródła finansowania)

Uruchomienie nowego oddziału szpitalnego w zakresie lokalowym (dysponujemy „zwolnionym”, gotowym oddziałem na terenie szpitala) nie pociąga za sobą konieczności poniesienia dodatkowych kosztów o charakterze inwestycyjnym.

e. Zapotrzebowanie na kapitał obrotowy i źródła pozyskania

W planowanym obszarze dodatkowe koszty ponoszone będą z bieżących dochodów.

1.3. Ograniczenie dziedzin działalności

a. Opis dziedzin redukcji działalności

Planowana jest zmiana sposobu świadczenia usług medycznych przez oddziały zabiegowe, które obecnie funkcjonują „na ostro”. Z uwagi na ponoszone koszty oraz faktyczny sposób realizacji zabiegów Zespół wystąpił do NFZ o zgodę na przejście w system planowy. W wyniku tych działań nie będzie konieczne utrzymywanie całodobowego dyżuru lekarza chirurga, anestezjologa, pracowników bloku operacyjnego. Nie będzie to też konieczne w soboty i w niedziele.

Równolegle planowane jest połączenie dwóch oddziałów zabiegowych tj. oddziału chirurgii i laryngologii. Włączony w strukturę nowego oddziału zostałby również blok operacyjny. Realizacja tego zamierzenia umożliwi optymalizację kosztów wynagrodzenia.

b. Koszty ograniczenia działalności

Celem planowanej reorganizacji jest dostosowanie ilości zatrudnianego personelu medycznego do realizowanego kontraktu z NFZ. Redukcji uległby personel medyczny oraz ilość zajmowanego przez nowy oddział terenu Zespołu.

c. Korzyści (redukcja kosztów) z ograniczenia profilu działalności



Restrukturyzacja polegająca na połączeniu dwóch zabiegowych oddziałów szpitalnych tj. Oddziału Chirurgii i Oddziału Laryngologii oraz Bloku Operacyjnego przyniesie oszczędność 83.000,00zł. miesięcznie.

2. Restrukturyzacja organizacyjno – kadrowa

2.1. Obszar restrukturyzacji

a. Sprzedaż zbędnego majątku

Planuje się sprzedaż zbędnego, a nie wykorzystywanego majątku Zespołu. Zbyciu podlegać będzie uszkodzony samochód Peugeot, autoklawów eksploatowanych wcześniej podczas procesów sterylizacji oraz wyposażenia nie używanej kuchni.

b. Dzierżawa i wynajem niewykorzystywanego majątku

Wynajęto powierzchnie Zespołu dla potrzeb zewnętrznych kontrahentów w zakresie hipoterapii, bufetu, pralni, sklepu, pomieszczeń szkoły i przedszkola. Planuje się utrzymanie wynajmu i prowadzenie w tym zakresie dalszych działań w zakresie zbędnych szpitalowi w chwili obecnej powierzchni np. optyka dziecięcego. Uzyskana w bieżącym roku kwota z wynajmu to 170 000,00 zł.

Szpital użytkuje kompleks budynków położony w Dziekanowie Leśnym oraz kompleks budynków położonych w samym centrum Warszawy przy ul. Siennej. Z uwagi na to, że budynki przy ul. Siennej, nie są i w najbliższym czasie nie będą w całości wykorzystywane, podjęto działania mające na celu ich wynajęcie. Planowany przychód w skali roku, to 480 00,00 zł.

c. Outsourcing lub insourcing

W roku bieżącym zrezygnowano z prowadzenia przez firmę zewnętrzną laboratorium szpitalnego. Po przeanalizowaniu kosztów płaconych rachunków za świadczone usługi laboratoryjne przez firmę zewnętrzną podjęto decyzję o utworzeniu własnego Zakładu Diagnostyki Laboratoryjnej. Pierwsze miesiące wykonywania badań laboratoryjnych samodzielnie przez Zespół potwierdziło słuszność tej decyzji. Zmiana sposobu wykonywania badań laboratoryjnych przyniesie oszczędność 240 000,00zł rocznie.

Planuje się też zmianę sposobu sprzątnia, dezynfekcji i utrzymania czystości wewnątrz budynków Zespołu. Zakładane jest przejście pracowników przez zewnętrzną firmę sprząającą przy utrzymaniu standardów czystości wynikających z Planów Higieny Zespołu. W



tym zakresie zlecona została analiza, która wykazuje, że planowany outsourcing spowoduje redukcję kosztów na poziomie min. 15.000,00zł miesięcznie.

d. Racjonalizacja zatrudnienia i wynagradzania

W związku z wdrażanym planem ograniczenia zatrudnienia w Szpitalu planowane jest jego zmniejszenie w roku bieżącym o 10%, a w przyszłym osiągnięcie zaplanowanego docelowo poziomu 50-60% w stosunku do zakładanego poziomu przychodów z tytułu kontraktu. W chwili obecnej wynosi 80%.

Planuje się połączenie dwóch zabiegowych oddziałów szpitalnych tj. oddziału chirurgii i oddziału laryngologii. Włączony w strukturę nowego oddziału zostałby również blok operacyjny. Planowana z tego tytułu redukcja kosztów wynosi 83.000,00zł miesięcznie.

Założono również reorganizację zatrudnienia w zakresie oddziałów szpitala realizujących kontrakt pediatryczny i rehabilitacyjny. Zmniejszenie zatrudnienia i zmiana stawek zatrudniania spowoduje oszczędności w zakresie pediatrii 66.000,00 zł miesięcznie, a w obszarze rehabilitacji 73.000,00zł miesięcznie.

Zmianie organizacyjnej i redukcji zatrudnienia poddana została też administracja Zespołu. Połączeniu uległy Działy Techniczny, Dział Administracyjny oraz Sekcja Transportu. Zreorganizowano również pion ekonomiczno-kadrowy Zespołu. Pozwoliło to na redukcję zatrudnienia o 7 osób. Oszczędności miesięczne z tego tytułu wynoszą około 11 190,58 zł.

e. Redukcja kosztów bezpośrednich

i. Zmiana dostawców

W zakresie dostaw i usług istnieją ograniczenia z uwagi na specyfikę leczenia. Jednakże w tym zakresie przeanalizowane zostały faktyczne potrzeby Zespołu i przeprowadzone zostało postępowanie przetargowe. W umowie ustalone zostały odroczone terminy płatności, tak aby płatność za leki i materiały medyczne przypadła po terminie zapłaty za usługi medyczne przez NFZ. W tym zakresie prowadzona będzie ciągła analiza rynku, w celu zawierania jak najkorzystniejszych, przyszłych umów.

ii. Zastosowanie substytutów

W chwili obecnej stosowane są już substytuty na terenie Zespołu. Znalaziono producentów i dostawców na część medycznych jednorazowych materiałów stosowanych w urządzeniach



medycznych Zespołu. Cały czas analizowany jest rynek materiałów w tym zakresie i zwiększeniu ulegać będzie stosowanie tańszych zamienników.

iii. Usprawnienia organizacyjne

Prowadzona jest intensywna analiza kosztów funkcjonowania oddziałów Zespołu, jednostek diagnostycznych i sposobu zarządzania obiektami Zespołu. Stwierdzono, że koniecznym jest zreorganizowanie sposobu ewidencjonowania wydatków z ogólnego na taki, który przypisywałby każdy koszt zarówno do oddziału jak i do każdego pacjenta. Koniecznym jest wdrożenie systemu informatycznego, który pozwalałby na ewidencjonowanie tych kosztów już podczas ich zlecenia na oddziale szpitalnym, laboratorium i podczas wykonywania badań diagnostycznych. Zespół posiada już okablowanie i serwery pozwalające na wdrożenie planowanego rozwiązania, a koniecznym jest jedynie zmodyfikowanie istniejących rozwiązań w zakresie oprogramowania, tak aby połączyć je w jedną całość.

iv. Inne

Do końca ubiegłego roku realizowano kompleksową modernizację budynków Zespołu. Ociepleniu poddane zostały ściany i stropy budynków Szpitala. Całościowo wymieniona została też instalacja centralnego ogrzewania. Realizacja termomodernizacji budynków szpitala przyniesie oszczędność 150 000,00zł rocznie. Dodatkowo wykonane zostały nowe izolacje fundamentów Szpitala, co oznaczać pozwoli uniknąć dotychczas ciągłych napraw i remontów wilgotnych okresowo ścian piwnic Zespołu.

f. Zmiana struktury organizacyjnej

Jak wspomniano ciągłej zmianie podlega struktura organizacyjna Zespołu. Dotychczas zrealizowane przynoszą już wymierne korzyści finansowe, a planowane są kolejne. Zasadnicze, planowane zmiany w tym zakresie to połączenie dwóch zabiegowych oddziałów szpitalnych tj. oddziału chirurgii i oddziału laryngologii. Włączony w strukturę nowego oddziału zostałby również blok operacyjny.

Planowane są również działania reorganizujące w zakresie oddziałów realizujących kontrakt pediatriczny oraz rehabilitacyjny.

Zmianie organizacyjnej i redukcji zatrudnienia poddana została też administracja Zespołu. Połączeniu uległy Dział Techniczny, Dział Administracyjny oraz Sekcja Transportu. Zreorganizowano również pion ekonomiczno-kadrowy Zespołu.



2.2. Koszty przeprowadzenia restrukturyzacji

Koszty przeprowadzenia restrukturyzacji to wyłącznie koszty wynikające z wypowiedzenia umów o pracę w całkowitej kwocie około 600 000 zł. Koszty te ponoszone będą jednorazowe i sukcesywnie podczas poszczególnych etapów reorganizacji. Z uwagi na to, że większość personelu medycznego planowanego do zwolnienia świadczy usługi medyczne na podstawie kontraktów, nie będą to koszty wysokie. Większość pracowników Zespołu, którzy na skutek restrukturyzacji nie będą dalej pracownikami Zespołu to personel zajmujący się utrzymaniem czystości w budynkach Zespołu. W wyniku ogłoszonego postępowania przetargowego planowane jest przekazanie personelu, zgodnie z obowiązującymi przepisami, firmie zewnętrznej, która będzie realizowała kontrakt na sprzątanie. To rozwiązanie umożliwi redukcję zatrudnienia bez konieczności ponoszenia dodatkowych kosztów w postaci odpraw.

2.3. Planowany spadek kosztów działania

Planowany jest spadek kosztów z tytułu:

- reorganizacji oddziałów realizujących kontrakt pediatryczny o 66.000 zł miesięcznie
- reorganizacji pionu realizującego kontrakt rehabilitacyjny o 73.000 zł miesięcznie
- reorganizacji i połączenia Oddziału Chirurgii, oddziału Laryngologii i Bloku Operacyjnego o 83.000 zł miesięcznie
- termomodernizacji budynków Zespołu o 150.000 zł rocznie
- outsorsingu utrzymania czystości wewnątrz obiektów Zespołu o 180.000 zł rocznie.

2.4. Planowany wzrost przychodów

Planuje się wzrost przychodów z tytułu:

- zwiększenia kontraktu w zakresie intensywnej terapii o 2 mln zł rocznie
- zwiększenia kontraktu w zakresie pediatrii o 1 mln zł rocznie
- rozszerzenia odpłatnych usług dla dorosłych spodziewamy się przychodu rocznego w wysokości 300 tys. złotych rocznie
- utworzenia oddziału zajmującego się rehabilitacją dzieci w śpiączce 1.369.480,00zł rocznie
- z tytułu wynajmu.



2.5 Przewidywana sytuacja finansowa po wprowadzeniu planu restrukturyzacyjnego:

W związku z opisanymi powyżej planami przygotowane zostały trzy warianty rozwoju sytuacji:

- Brak pozyskania dodatkowych kontraktów oraz przychodów z pozostałych źródeł
- Pozyskanie dodatkowych kontraktów oraz zwiększenie przychodów z pozostałych źródeł.

a. Brak pozyskania dodatkowych kontraktów oraz przychodów z pozostałych źródeł

W obecnej sytuacji finansowej Zespołu wariant ten jest podstawowym. W tym obszarze głównym założeniem jest, że przychód pozostanie na niezmienionym poziomie tj. 20 722 535,90 zł. W tym wariantcie najważniejszym czynnikiem wychodzenia z obecnej sytuacji jest restrukturyzacja kosztów. W związku z tym założono, że nastąpi:

- Zmniejszenie kosztów bieżących w obszarach których odnotowano nadwykonania powyżej 140% wartości kontraktu:
 - 20% pomniejszona wartość komórki kosztowej usługi obce z uwagi na zmniejszone wykonanie kontraktu w ramach pediatrii ogólnej
 - o 20% pomniejszenie wartości komórki kosztowej materiały i energia z uwagi na zmniejszone wykonanie kontraktu w ramach pediatrii ogólnej.
- materiały i energia o 12 000,00zł ./mies. z uwagi na przeprowadzoną w 2012 roku termomodernizację budynków. Bezpośrednio w kosztach oszczędność ta nie jest widoczna, gdyż od 2013 roku wzrosły koszty dostawy gazu. Jednocześnie tegoroczna zima była długa i ostra w okresie styczeń – marzec;
- zmniejszenie kosztów wynagrodzenia w oddziale pediatrii w wyniku połączenia oddziałów. W tym przypadku przewiduje się oszczędności w kwocie 60 000,00 zł\ miesięcznie;
- zmniejszenie kosztów wynagrodzenia w oddziale rehabilitacji w wyniku połączenia oddziału i zakładu. Oczekiwana oszczędność to 73 000,00 zł/ miesięcznie;
- zmniejszenie wynagrodzenia w administracji (obsługa) o 15 000,00 zł
- reorganizacji i połączenia Oddziału Chirurgii, oddziału Laryngologii i Bloku Operacyjnego o 83000,00 zł miesięcznie.- zmniejszenie wynagrodzenia.

Wpływ powyższych działań na wynik finansowy Zespołu przedstawia poniższa projekcja:



Tabela 17. Projekcja rachunku wyników na lata 2013 - 2025

Rachunek zysków i strat (wariant porównawczy)													
Treść	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
A. Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi,	20 722	20 878	20 878	20 878	20 878	20 878	20 878	20 878	20 878	20 878	20 878	20 878	20 878
	535,90	606,46	606,46	606,46	606,46	606,46	606,46	606,46	606,46	606,46	606,46	606,46	606,46
Przychody netto ze sprzedaży produktów	20 722	20 878	20 878	20 878	20 878	20 878	20 878	20 878	20 878	20 878	20 878	20 878	20 878
	535,90	606,46	606,46	606,46	606,46	606,46	606,46	606,46	606,46	606,46	606,46	606,46	606,46
Koszty działalności operacyjnej	27 892	25 973	20 713	20 827	20 517	19 687	19 859	20 040	20 226	20 416	20 594	20 793	20 997
	607,00	500,97	403,10	812,32	487,58	417,54	619,44	310,79	213,00	390,97	825,95	852,71	457,08
Amortyzacja	2 634	2 183	2 115	2 063	1 583	579	574	573	573	573	557	557	557
	636,28	136,06	177,43	366,89	303,00	589,80	154,75	123,50	123,50	123,50	006,41	006,41	006,41
Zużycie materiałów i energii	3 374	3 455	3 538	3 619	3 703	3 788	3 875	3 964	4 055	4 149	4 244	4 342	4 441
	559,20	548,62	481,79	866,87	123,81	295,65	426,45	561,26	746,17	028,33	455,99	078,47	946,28
Usługi obce	3 215	3 292	3 371	3 449	3 528	3 609	3 692	3 777	3 864	3 953	4 044	4 137	4 232
	417,77	587,80	609,90	156,93	487,54	642,75	664,54	595,82	480,53	363,58	290,94	309,63	467,75
Podatki i opłaty	469	499	499	499	499	499	499	499	499	499	499	499	499
	113,80	598,50	598,50	598,50	598,50	598,50	598,50	598,50	598,50	598,50	598,50	598,50	598,50
Wynagrodzenia	14 786	13 430	8 998	8 998	8 998	8 998	8 998	8 998	8 998	8 998	8 998	8 998	8 998
	518,58	518,58	447,45	447,45	447,45	447,45	447,45	447,45	447,45	447,45	447,45	447,45	447,45
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	3 122	2 815	1 886	1 886	1 886	1 886	1 886	1 886	1 886	1 886	1 886	1 886	1 886
	776,41	576,41	436,19	436,19	436,19	436,19	436,19	436,19	436,19	436,19	436,19	436,19	436,19
Pozostałe koszty rodzajowe	289	296	303	310	318	325	332	340	348	356	364	372	381
	584,96	535,00	651,84	939,48	091,09	407,19	891,55	548,06	380,66	393,42	590,47	976,05	554,50
Zysk (strata) ze sprzedaży	-7 170	-5 094	165	50	361	1 191	1 018	838	652	462	283	84	-118
	071,10	894,51	203,36	794,14	118,88	188,92	987,02	295,67	393,46	215,49	780,51	753,75	850,62
Pozostałe przychody operacyjne	1 810	1 811	1 812	1 813	1 783	537	438	439	440	440	441	442	443
	979,80	651,80	339,93	015,21	904,05	101,41	691,77	431,35	187,95	961,94	753,74	563,76	392,40
Dotacje	1 782	1 782	1 782	1 782	1 753	505	406	406	406	406	406	406	406
	979,80	979,80	979,80	979,80	177,82	668,48	535,88	535,88	535,88	535,88	535,88	535,88	535,88
Inne przychody operacyjne	28	28	29	30	30	31	32	32	33	34	35	36	36
	000,00	672,00	360,13	035,41	726,23	432,93	155,89	895,47	652,07	426,06	217,86	027,88	856,52
Pozostałe koszty operacyjne	851	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	961,16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inne koszty operacyjne	851	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	961,16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Zysk (strata) z działalności operacyjnej	-6 211	-3 283	1 977	1 863	2 145	1 728	1 457	1 277	1 092	903	725	527	324
	052,46	242,71	543,28	809,35	022,92	290,33	678,79	727,03	581,40	177,43	534,26	317,51	541,78
Przychody finansowe	27	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	494,36	133,25	134,25	135,25	136,25	137,25	138,25	139,25	140,25	141,25	142,25	2 143,25	144,25
Odsetki, w tym:	27	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	494,36	133,25	134,25	135,25	136,25	137,25	138,25	139,25	140,25	141,25	142,25	2 143,25	144,25
Koszty finansowe	1 413	895	833	733	419	369	420	263	299	213	87	24	0,00
	716,56	711,80	526,11	370,66	354,69	453,40	433,35	468,62	436,54	910,82	743,05	788,08	0,00
Odsetki,	1 413	895	833	733	419	369	420	263	299	213	87	24	0,00
	716,56	711,80	526,11	370,66	354,69	453,40	433,35	468,62	436,54	910,82	743,05	788,08	0,00
Zysk (strata) z działalności gospodarczej	-7 597	-4 176	1 146	1 132	1 727	1 360	1 039	1 016	795	691	639	504	326
	274,66	821,26	151,42	573,94	804,48	974,18	383,69	397,66	285,11	407,86	933,46	672,68	686,03
Wynik zdarzeń nadzwyczajnych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Zyski nadzwyczajne	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Straty nadzwyczajne	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Zysk (strata) brutto	-7 597	-4 176	1 146	1 132	1 727	1 360	1 039	1 016	795	691	639	504	326
	274,66	821,26	151,42	573,94	804,48	974,18	383,69	397,66	285,11	407,86	933,46	672,68	686,03
Podatek dochodowy	0,00	0,00	217	215	328	258	197	193	151	131	121	95	62
	0,00	0,00	768,77	189,05	282,85	585,09	482,90	115,55	104,17	367,49	587,36	887,81	070,34
Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Zysk (strata) netto	-7 597	-4 176	928	917	1 399	1 102	841	823	644	560	518	408	264
	274,66	821,26	382,65	384,89	521,63	389,09	900,79	282,10	180,94	040,37	346,10	784,87	615,68



b. Pozyskanie dodatkowych kontraktów oraz zwiększenie przychodów z pozostałych źródeł

- Zmniejszenie kosztów bieżących w obszarach których odnotowano nadwykonania powyżej 140% wartości kontraktu:
 - 20% pomniejszona wartość komórki kosztowej usługi obce z uwagi na zmniejszone wykonanie kontraktu w ramach pediatrii ogólnej
 - o 20% pomniejszenie wartości komórki kosztowej materiały i energia z uwagi na zmniejszone wykonanie kontraktu w ramach pediatrii ogólnej.
- materiały i energia o 12 000,00zł ./mies. z uwagi na przeprowadzoną w 2012 roku termomodernizację budynków. Bezpośrednio w kosztach oszczędność ta nie jest widoczna, gdyż od 2013 roku wzrosły koszty dostawy gazu. Jednocześnie tegoroczna zima była długa i ostra w okresie styczeń – marzec;
- zmniejszenie kosztów wynagrodzenia w oddziale pediatrii w wyniku połączenie oddziałów. W tym przypadku przewiduje się oszczędności w kwocie 60 000,00 zł\ miesięcznie;
- zmniejszenie kosztów wynagrodzenia w oddziale rehabilitacji w wyniku połączenia oddziału i zakładu. Oczekiwana oszczędność to 73 000,00 zł/ miesięcznie;
- zmniejszenie wynagrodzenia w administracji (obsługa) o 15 000,00 zł
- reorganizacji i połączenia Oddziału Chirurgii, oddziału Laryngologii i Bloku Operacyjnego o 83000,00 zł miesięcznie.- zmniejszenie wynagrodzenia.
- wynajęcie powierzchni Szpitala dla potrzeb zewnętrznych kontrahentów w zakresie nie wykorzystanej przez szpital powierzchni np. optyka dziecięcego- przewidywany przychód miesięczny 7 500 zł.
- Wynajem budynku przy ul. Siennej. Planowany przychód miesięczny to 40 000,00 zł
- Wynajem sali na bloku operacyjnym (obecnie 3 sale operacyjne Szpital korzysta z 1 sali)- 3 500,00 zł/ dobę- 28 000,00 zł mies.
- zwiększenia kontraktu w zakresie intensywnej terapii o 2 mln zł rocznie – przychód miesięczny 166 tys. – koszt miesięczny 100 tys.- materiały i energia.



- zwiększenia kontraktu w zakresie pediatrii o 1 mln zł roczne- przychód miesięczny 83 tys. –koszt. 72 tys. Miesięcznie (materiały i energia 18 tys., usługi obce 23tys. , wynagrodzenia 30 tys.)
- rozszerzenia odpłatnych usług dla dorosłych spodziewamy się przychodu rocznego w wysokości 300 tys. złotych - 25 tys. mies.
- utworzenia oddziału zajmującego się rehabilitacją dzieci w śpiączce 1.369.480,00zł rocznie. Przychód miesięczny 114 tys. – koszt miesięczny 57 300,00zł, w tym: materiały i energia 13 tys., usługi obce 5 tys., podatki i opłaty 1300,00 zł, wynagrodzenia 30 tys., świadczenia na rzecz pracowników 8 tys.

Wpływ powyższych działań na wynik finansowy Zespołu przedstawia poniższa projekcja:

Tabela 18. Projekcja rachunku wyników na lata 2013 - 2025

Rachunek zysków i strat (wariant porównawczy)													
Treść	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
A. Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:	20 722	24 583	24 583	24 583	24 583	24 583	24 583	24 583	24 583	24 583	24 583	24 583	24 583
- od jednostek powiązanych	535,90	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00
I. Przychody netto ze sprzedaży produktów	20 722	24 583	24 583	24 583	24 583	24 583	24 583	24 583	24 583	24 583	24 583	24 583	24 583
B. Koszty działalności operacyjnej	27 892	26 775	25 136	25 284	25 009	24 214	24 423	24 642	24 866	25 095	25 314	25 554	25 799
I. Amortyzacja	607,00	666,00	232,12	565,93	249,71	993,38	832,71	004,15	248,50	650,47	211,60	287,41	884,97
II. Zużycie materiałów i energii	2 634	2 183	2 115	2 063	1 583	579	574	573	573	573	557	557	557
III. Usługi obce	636,28	136,06	177,43	366,89	303,00	589,80	154,75	123,50	123,50	123,50	006,41	006,41	006,41
IV. Podatki i opłaty, w tym:	3 374	4 946	5 065	5 181	5 300	5 422	5 547	5 675	5 805	5 939	6 075	6 215	6 358
V. Wynagrodzenia	559,20	559,20	276,62	777,98	958,88	880,93	607,19	202,16	731,81	263,64	866,70	611,64	570,70
VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	3 215	3 551	3 636	3 720	3 805	3 893	3 982	4 074	4 168	4 264	4 362	4 462	4 565
VII. Pozostałe koszty rodzajowe	417,77	417,77	651,80	294,79	861,57	396,38	944,50	552,22	266,93	137,06	212,22	543,10	181,59
VIII. Dotacje	469	482	482	482	482	482	482	482	482	482	482	482	482
IX. Pozostałe przychody operacyjne	113,80	113,80	113,80	113,80	113,80	113,80	113,80	113,80	113,80	113,80	113,80	113,80	113,80
X. Pozostałe koszty operacyjne	14 786	12 681	10 906	10 906	10 906	10 906	10 906	10 906	10 906	10 906	10 906	10 906	10 906
XI. Pozostałe przychody operacyjne	518,58	619,31	192,60	192,60	192,60	192,60	192,60	192,60	192,60	192,60	192,60	192,60	192,60
XII. Pozostałe przychody operacyjne													
XIII. Pozostałe przychody operacyjne	3 122	2 692	2 692	2 692	2 692	2 692	2 692	2 692	2 692	2 692	2 692	2 692	2 692
XIV. Pozostałe przychody operacyjne	776,41	537,84	537,84	537,84	537,84	537,84	537,84	537,84	537,84	537,84	537,84	537,84	537,84
XV. Pozostałe przychody operacyjne	289	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238
XVI. Pozostałe przychody operacyjne	584,96	282,03	282,03	282,03	282,03	282,03	282,03	282,03	282,03	282,03	282,03	282,03	282,03
C. Zysk (strata) ze sprzedaży	-7 170	-2 192	-552	-701	-425	368	159	-58	-282	-512	-730	-970	-1 216
D. Pozostałe przychody operacyjne	071,10	186,00	752,12	085,93	769,71	486,62	647,29	524,15	768,50	170,47	731,60	807,41	404,97
E. Pozostałe przychody operacyjne	1 810	1 811	1 812	1 813	1 783	537	438	439	440	440	441	442	443
F. Pozostałe przychody operacyjne	979,80	651,80	339,93	015,21	904,05	101,41	691,77	431,35	187,95	961,94	753,74	563,76	392,40
G. Pozostałe przychody operacyjne	1 782	1 782	1 782	1 782	1 753	505	406	406	406	406	406	406	406
H. Pozostałe przychody operacyjne	979,80	979,80	979,80	979,80	177,82	668,48	535,88	535,88	535,88	535,88	535,88	535,88	535,88
I. Pozostałe przychody operacyjne													
II. Pozostałe przychody operacyjne	28	28	29	30	30	31	32	32	33	34	35	36	36
III. Pozostałe przychody operacyjne	000,00	672,00	360,13	035,41	726,23	432,93	155,89	895,47	652,07	426,06	217,86	027,88	856,52
E. Pozostałe koszty operacyjne	851	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
III. Pozostałe koszty	961,16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
III. Pozostałe koszty	851	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00



operacyjne	961,16												
F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej	-6 211 052,46	-380 534,20	1 259 587,81	1 111 929,28	1 358 134,33	905 588,02	598 339,05	380 907,20	157 419,44	-71 208,53	-288 977,86	-528 243,66	-773 012,58
G. Przychody finansowe	27 494,36	2 133,25	2 134,25	2 135,25	2 136,25	2 137,25	2 138,25	2 139,25	2 140,25	2 141,25	2 142,25	2 143,25	2 144,25
II. Odsetki, w tym:	27 494,36	2 133,25	2 134,25	2 135,25	2 136,25	2 137,25	2 138,25	2 139,25	2 140,25	2 141,25	2 142,25	2 143,25	2 144,25
H. Koszty finansowe	1 413 716,56	895 711,80	833 526,11	733 370,66	419 354,69	369 453,40	420 433,35	263 468,62	299 436,54	213 910,82	87 743,05	24 788,08	0,00
I. Odsetki, w tym:	1 413 716,56	895 711,80	833 526,11	733 370,66	419 354,69	369 453,40	420 433,35	263 468,62	299 436,54	213 910,82	87 743,05	24 788,08	0,00
I. Zysk (strata) z gospodarczej	-7 597 274,66	-1 274 112,75	428 195,95	380 693,87	940 915,89	538 271,87	180 043,95	119 577,83	-139 876,85	-282 978,10	-374 578,66	-550 888,49	-770 868,33
J. Wynik zdarzeń nadzwyczajnych		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
I. Zyski nadzwyczajne													
II. Straty nadzwyczajne													
K. Zysk (strata) brutto	-7 597 274,66	-1 274 112,75	428 195,95	380 693,87	940 915,89	538 271,87	180 043,95	119 577,83	-139 876,85	-282 978,10	-374 578,66	-550 888,49	-770 868,33
L. Podatek dochodowy													
M. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)													
N. Zysk (strata) netto	-7 597 274,66	-1 274 112,75	428 195,95	380 693,87	940 915,89	538 271,87	180 043,95	119 577,83	-139 876,85	-282 978,10	-374 578,66	-550 888,49	-770 868,33

VII. Podsumowanie

Jak zostało wykazane, najważniejszym i najpilniejszym elementem wpływającym na skuteczność podjętych działań w ramach restrukturyzacji jest skonsolidowanie zadłużenia Zakładu. Brak środków zewnętrznych uniemożliwia przeprowadzenie tego procesu. W chwili obecnej obsługa długu destabilizuje sytuację finansową Zespołu. Pozostałe działania, których celem jest zbilansowanie finansów Zespołu i wypracowanie zysku pozwalającego na spłatę zaciągniętego kredytu już zostały podjęte przez Zespół. W związku z tym niezbędne jest uzyskanie kredytu / pożyczki restrukturyzacyjnej, która umożliwi uzyskanie stabilności finansowej przez Zespół.

Zakłada się następujące warunki:

- wartość kredytu 13.533.000 zł
- roczny okres karencji
- równe, miesięczne raty
- zabezpieczenie: poręczanie organu założycielskiego całej wartości kredytu tj. 13.533.000 zł, w formie poręczenia przez Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, bądź ustanowienie hipoteki na nieruchomości położonej w



Warszawie przy ul.Siennej 60 (KW WA3M/383139/2), stanowiącej własność Województwa Mazowieckiego, będącej we władaniu Samodzielnego Zespołu Publicznych Zakładów Opieki Zdrowotnej im.Dzieci Warszawy w Dziekanowie Leśnym

- okres spłaty 10 lat

Z pozyskanych kalkulacji wynika, że całkowity koszt kredytu wynosić będzie około 8.900.000,00zł zł. Natomiast miesięczne obciążenie będzie wynosiło około 150 000 zł.

Tabela 19: Przeznaczenie pożyczki restrukturyzacyjnej

CEL	KWOTA (w złotych)
Spłata zadłużenia w zakresie zobowiązań do ZUS, US, PFRON	3.738.119,54
Spłata zobowiązań wobec dostawców	6.247.660,11
Spłata zobowiązań wobec personelu medycznego	221.346,79
Spłata ugód i porozumień	1.580.725,50
Skonsolidowanie kredytów i pożyczek	1.333.780,88
RAZEM	13.533.000

Opisane powyżej działania restrukturyzacyjne umożliwią Zespołowi odzyskanie płynności finansowej i pozwolą na stabilny rozwój w kolejnych latach.