

Załącznik do uchwały Nr 06.0015.40.2019
Rozpędu Sejmiku Lęborskiego
z dnia 17 lipca 2019 r.

STRATEGIA NA LATA 2019 - 2021

ZESPOŁU OPIEKI ZDROWOTNEJ W LIDZBARKU WARMIŃSKIM

DYREKTOR
Zespołu Opieki Zdrowotnej
w Lidzbarku Warmińskim

Agnieszka Lasowa
30.05.2019

ZESPOŁ OPIEKI ZDROWOTNEJ
W LIDZBARKU WARMIŃSKIM
ul. Karol Stanisław Wyszyńskiego 37
11-100 Lidzbark Warmiński
woj. warmińsko-mazurskie
tel. (09) 767 25 61, fax (09) 767 20 66
NIP 743 16 41 641 • REGON 000308459

Spis treści

I.	Wprowadzenie	3
I.1.	Cel i zakres opracowania	3
I.2.	Założenia kierunkowe	3
I.3.	Czas realizacji	4
II	Cele strategiczne	4
II.1.	Wizja ZOZ (główne cele strategiczne)	4
II.2.	Pośrednie cele strategiczne	5
III.	Wynik finansowy za rok 2018	6
IV.	Plan rzeczowo finansowy na rok 2019.....	7
V.	Planowane zmiany w strukturze udzielania świadczeń.....	9
V.1.	Dostosowanie ilości łóżek w poszczególnych oddziałach po dniu 1 stycznia 2019 r.....	10
V.2.	Zwiększenie ryczałtu na „sieć”	12
V.2.1	Procedury urologiczne	12
V.2.2	Certyfikat jakości Laboratorium Diagnostycznego.....	13
V.3.	Zmiana sposobu udzielania świadczeń w oddziale ginekologicznym	13
V.4.	Zmiana sposobu udzielania świadczeń w oddziale pediatrycznym	14
V.5.	Utworzenie przyszpitalnej przychodni specjalistycznej.....	14
V.5.1.	Przeniesienie poradni chirurgicznej ogólnej.....	14
V.5.2.	Utworzenie dziennego POZ/poradni chorób wewnętrznych i poradni pediatrycznej	15
V.6.	Rehabilitacja ambulatoryjna	16
V.7.	Utrzymanie poziomu świadczeń udzielanych w oddziale chorób wewnętrznych.....	16
	Uwaga do źródeł finansowania	16
IV.	Inne zmiany organizacyjne Zespołu	17
VI.1.	Utworzenie działu higieny szpitalnej	17
VI.2.	Serologia	17
VI.3.	Transport medyczny	18
VI.4.	Zmiana zabezpieczenia dyżurów na oddziale Terapii	18
VII.1.	Skutki finansowe planowanych zmian w roku 2019	19

I. Wprowadzenie

I.1. Cel i zakres opracowania

Celem programu naprawczego jest określenie obszarów oraz działań tworzących systemowy proces kontynuacji zmian organizacyjnych, ekonomicznych, majątkowych i technicznych przeprowadzonych w Zespole Opieki Zdrowotnej w Lidzbarku Warmińskim. Celem planowanych zmian jest poprawa jego sytuacji finansowej.

Opracowanie definiuje działania prowadzące w określonym czasie do stworzenia warunków umożliwiających osiągnięcie wyżej określonych celów.

I.2. Założenia kierunkowe

Działania, które należy podjąć to:

- dostosowanie zakresu świadczeń do oczekiwań rynku
- poprawa jakości świadczonych usług
- zwiększenie dostępności do opieki medycznej
- popularyzacja działań profilaktycznych
- wspieranie edukacji personelu

Zaplanowane do zrealizowania zmiany dotyczą różnych obszarów działalności ZOZ: leczenie szpitalne, leczenie ambulatoryjne, diagnostyka.

W celu zapewnienia kompleksowości i ciągłości opieki medycznej zaplanowano przeniesienie poradni chirurgicznej do budynku szpitala oraz utworzenie pracowni tomografii komputerowej.

Utworzenie pracowni tomografii komputerowej daje szansę na zwiększenie przychodów Zespołu – uzyskanie kontraktu z NFZ diagnostykę TK. Ponadto utworzenie pracowni tomografii komputerowej zredukuje koszty szpitala w zakresie badań zewnętrznych oraz związanych z nimi kosztów transportu.

Mieszkańcy powiatu uzyskają dostęp do badań diagnostycznych TK na miejscu, bez konieczności wyjazdu do Olsztyna/Elbląga/Bartoszyca i bez kilkumiesięcznego oczekiwania na termin badania.

Planuje się, że uzyskane oszczędności oraz przychody pokryją koszty zakupu aparatu w ciągu 10 lat.

Rozszerzono rodzaj udzielanych świadczeń w oddziale chirurgii ogólnej o procedury z zakresu urologii. Dzięki temu negocjowane jest zwiększenie kontraktu z NFZ o kontrakt na świadczenia z zakresu urologii.

Na rok 2019 zaplanowano zmianę organizacji udzielania świadczeń w zakresie ginekologii – ginekologia jednodniowa. Planowana zmiana wynika z analizy:

- ✓ ilości procedur urologicznych wykonywanych w oddziale chirurgicznym w latach 2017 – 2018;
- ✓ ilości oraz rodzaju prowadzonych w oddziale ginekologicznym hospitalizacji.

Szczegółowy zakres planowanych zmian opisano w części IV niniejszego opracowania.

I.3. Czas realizacji

Strategia w horyzoncie czasowym została podzielona na dwa etapy. W pierwszym przypadającym na lata 2019-2020 zaplanowano przeprowadzenie i wdrożenie poszczególnych działań. Kolejne lata 2021 i następne to okres utrwalania dokonanych zmian w połączeniu z ciągłym doskonaleniem procesów w obszarze podstawowej działalności operacyjnej Szpitala.

II Cele strategiczne

II.1. Wizja ZOZ (główne cele strategiczne)

Głównym celem strategicznym ZOZ jest umocnienie swojej pozycji na rynku świadczeń medycznych w regionie, zwiększenie rodzaju świadczeń oraz poprawa ich dostępności.

Główny cel strategiczny, jak i cele pośrednie, ZOZ planuje osiągnąć poprzez zastosowanie konkretnych działań:

- Poszerzenie oferty medycznej
- Modernizacja kolejnych pomieszczeń i kondygnacji budynku szpitala (modernizacja niskiego parteru)

- Zakup specjalistycznego sprzętu medycznego
- Utrzymanie Systemu Zarządzania Jakością
- Dostosowanie ZOZ do wymagań, jakim powinny odpowiadać pod względem fachowym i sanitarnym pomieszczenia i urządzenia zakładu opieki zdrowotnej zgodnie z programem dostosowawczym
- Dostosowanie ZOZ do przepisów przeciwpożarowych
- Dodatkowe zabezpieczenie ZOZ od zdarzeń niepożądanych

II.2. Pośrednie cele strategiczne

PERSPEKTYWA INTERESARIUSZY	
Cel strategiczny	Działania strategiczne
1. Ochrona godności pacjenta	Przestrzeganie etyki zawodowej, ochrona danych pacjenta
2 Traktowanie pacjenta jako decydującego podmiotu w procesie leczenia oraz świadczenia usług medycznych	Zapewnienie pełnej realizacji praw pacjenta, eliminacja sytuacji konfliktowych między pacjentem a personelem, dotrzymywanie terminów realizacji usług zdrowotnych
3 Poprawienie dostępności pacjentów do usług medycznych	Skracanie listy oczekujących na usługę, zwiększanie dostępności do badań diagnostycznych
4 Zwracanie ciągłej uwagi na dobro i jakość leczenia pacjentów	Badanie jakości usług, wprowadzanie udogodnień oraz zwiększanie poziomu świadczenia usług
5 Stworzenie warunków, w których pacjenci i ich rodziny będą podejmować odpowiedzialne decyzje	Udostępnienie pacjentom i ich rodzinom pełnych informacji na temat stanu zdrowia, zażywanych leków oraz procesu leczenia i związanych z nim zagrożeniami

PERSPEKTYWA WEWNĘTRZNA

Cel strategiczny	Działania strategiczne
1 Upraszczenie procedur organizacyjnych	Rozbudowa sieci informatycznej na terenie ZOZ, w celu ulepszania komunikacji wewnątrz placówki
2 Uruchomienie systemu organizacyjnego, który doceni realne kompetencje personelu i będzie faworyzował proces ciągłego doskonalenia kadry medycznej	Przeprowadzanie różnego rodzaju szkoleń oraz programów podnoszenia kwalifikacji pracowników
3 Monitorowanie wielkości emisji, odpadów oraz zużycie mediów energetycznych	Spełnianie wymagań wynikających z przepisów prawnych
4 Zapobieganie nadzwyczajnym zagrożeniom środowiska naturalnego	Spełnianie wymagań wynikających z przepisów prawnych
5 Zapobieganie wypadkom przy pracy i chorobom, identyfikacji i eliminacji zdarzeń potencjalnie wypadkowych	Przestrzeganie zasad BHP i Systemu Zarządzania Jakością
6 Wdrażanie programów podnoszenia jakości świadczonych usług	Recertyfikacja ISO w ZOZ

III. Wynik finansowy za rok 2018

Rok 2018 zamknął się stratą w wysokości **-1 817 113,85**.

Główną przyczyną wygenerowania straty jest brak wzrostu kontraktów z NFZ, który to wzrost pokryłby wzrost cen leków, paliw, usług oraz wzrost wynagrodzeń minimalnych.

Na podstawie art. 59 ust. 1 ustawy działalności leczniczej Zespół pokryje stratę w wysokości kapitału zakładowego tj. w kwocie 0,00 złotych.

Na podstawie art. 59 ust. 2 podmiot tworzący jest zobowiązany, w terminie:

9 miesięcy po upływie terminu zatwierdzenia sprawozdania finansowego samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej pokryć stratę netto za rok

obrotowy tego zakładu w kwocie, jaka nie może być pokryta z kapitału zakładu, jednak nie wyższej niż suma straty i amortyzacji.

Strata netto	-1 817 113,85
Kapitał zakładu (wartość ujemna)	-
Strata która nie znajduje pokrycia w kapitale zakładowym	-1 480 504,47
Amortyzacja	987 520,81
Strata do pokrycia	-829 593,04

IV. Plan rzeczowo finansowy na rok 2019

Plan rzeczowo – finansowy na rok 2019 sporządzono na podstawie wyniku finansowego za rok 2018 z uwzględnieniem skutków finansowy wzrostu:

- ✓ płacy minimalnej
- ✓ wynagrodzeń lekarzy

Plan uwzględnia wzrost przychodów w zakresie:

- ✓ ratownictwa medycznego (od marca 2018 r. w Zespole funkcjonują trzy zespoły ratownictwa medycznego typu P)
- ✓ przekazania przez NFZ środków finansowych na wzrost wynagrodzeń pielęgniarek, położnych, lekarzy

Lp	Wyszczególnienie	Realizacja XII 2018	Plan 2019 na podstawie wykonania 2018
I	Przychody z działalności podstawowej (I.1 + I.2), w tym:	19 863 258,33	20 660 119,05
I.1	NFZ usługi medyczne - tryb konkursowy	8 536 029,58	9 048 246,70
I.1.a	Umowa: Ratownictwo Medyczne	3 191 784,88	3 704 002,00
I.1.b	Umowa: Podstawowa Opieka Zdrowotna Transport medyczny	182 110,16	182 110,16
I.1.c	Umowa: Opieka Psychiatryczna i Leczenie Uzależnień	1 207 317,49	1 207 317,49
I.1.d	Umowa: Leczenie Szpitalne tryb konkursowy	3 012 085,68	3 012 085,68
I.1.e	Umowa: Ambulatoryjna Opieka Specjalistyczna tryb konkursowy	942 731,37	942 731,37
I.2	NFZ usługi medyczne - PSZ	10 407 381,36	10 692 024,96
I.2.a	POZ NŚ	742 324,88	742 324,88
I.2.b	AOS kosztochłonne	191 117,84	191 117,84
I.2.c	AOS diagnostyka onkologiczna	0,00	0,00

I.2.d	PSZ - Szpital I stopnia ryczałt	6 918 172,00	6 918 172,00
I.2.e	Chirurgia ogólna - leczenie onkologiczna	24 749,44	24 749,44
I.2.f	Izba Przyjęć	887 101,00	887 101,00
I.2.g	Rehabilitacja w oddziale dziennym	321 342,00	321 342,00
I.2.h	podwyżki wynagrodzeń pielęgniarek	1 322 574,20	1 445 133,80
I.2.i	podwyżki wynagrodzeń lekarze		162 084,00
I.3	Pozostałe przychody z działalności podstawowej	919 847,39	919 847,39
I.3.a	świadczenia zdrowotne płatne (osoby fizyczne)	295 479,32	295 479,32
I.3.b	świadczenia zdrowotne płatne (inne Zespoły Op. Zdr)	312 669,81	312 669,81
I.3.c	świadczenia zdrowotne płatne (inne zakłady Pracy)	73 012,60	73 012,60
I.3.d	pozostałe przychody przechowywanie zwłok, czynsz, usł RUM, ksero.....)	238 685,66	238 685,66
II	Koszty działalności podstawowej (II.1+II.2+II.3+II.4+II.5+II.6), w tym:	21 434 844,65	22 115 707,30
II.1	Koszty pracownicze, w tym:	16 231 135,86	16 911 998,51
II.1.1	wynagrodzenia, w tym:	14 477 142,88	15 147 917,20
II.1.1.a	ze stosunku pracy	7 123 787,59	7 297 680,00
II.1.1.b	z umów kontraktowych	6 098 294,79	6 420 000,00
II.1.1.c	z umów zleceń i umów o dzieło	928 823,30	1 104 000,00
II.1.1.d	odprawy i gratyfikacje	326 237,20	326 237,20
II.1.2	Narzuty na wynagrodzenia	1 453 270,87	1 463 359,20
II.1.3	Pozostałe koszty pracownicze, w tym:	300 722,11	300 722,11
II.1.3.a	ZFŚS	190 239,14	190 239,14
II.1.3.b	delegacje, szkolenia, podróże służbowe	72 994,40	72 994,40
II.1.3.c	pozostałe	37 488,57	37 488,57
II.2	Zużycie materiałów i energii (II.2.1+II.2.2+II.2.3), w tym:	2 535 061,07	2 535 061,07
II.2.1	Materiały medyczne (II.2.1.a+II.2.1.b+II.2.1.c+II.2.1.d), w tym:	1 686 888,44	1 686 888,44
II.2.1.a	leki, krew, tlen	856 738,67	856 738,67
II.2.1.b	sprzęt med. (jednorazowy, inny)	467 019,65	467 019,65
II.2.1.c	środki diagnostyczne (błony odczynnikowe)	358 434,73	358 434,73
II.2.1.d	pozostałe (odzież i bielizna szpitalna, druki medyczne...)	4 695,39	4 695,39
II.2.2	Materiały niemedyczne (suma od II.2.2.a do II.2.2.e), w tym:	278 366,41	278 366,41
II.2.2.a	paliwa	119 855,29	119 855,29
II.2.2.b	materiały budowlane i części zamienne	51 704,04	51 704,04
II.2.2.c	środki czystości	1 830,46	1 830,46
II.2.2.d	druki i materiały biurowe	25 327,22	25 327,22
II.2.2.e	pozostałe materiały (wyposażenie...)	79 649,40	79 649,40
II.2.3	Energia i woda (suma od II.2.3.a do II.2.3.b), w tym:	569 806,22	569 806,22
II.2.3.a	energia, gaz	498 826,59	498 826,59
II.2.3.b	woda	70 979,63	70 979,63
II.3	Usługi obce (II.3.1 + II.3.2)	2 359 109,72	2 359 109,72
II.3.1	Usługi obce związane z opieką nad pacjentem, w tym:	1 824 757,34	1 824 757,34

II.3.1.a	badania medyczne zewnętrzne, badania laboratoryjne	418 592,93	418 592,93
II.3.1.b	transport medyczny	85 899,65	85 899,65
II.3.1.c	higiena szpitalna	815 222,53	815 222,53
II.3.1.d	żywienie	382 019,81	382 019,81
II.3.1.e	pralnia	98 052,82	98 052,82
II.3.1.f	transport niemedyczny	24 969,60	24 969,60
II.3.2	Pozostałe usługi obce, w tym:	534 352,38	534 352,38
II.3.2.a	naprawa, przegląd sprzętu	159 467,52	159 467,52
II.3.2.b	usługi remontowo - budowlane	5 853,06	5 853,06
II.3.2.c	dzierżawa pomieszczeń i sprzętu	75 572,56	75 572,56
II.3.2.d	usługi telekomunikacyjne	31 232,73	31 232,73
II.3.2.e	wywóz nieczystości	46 985,79	46 985,79
II.3.2.f	pozostałe usługi obce (ekspertyzy, audyty, obsługa prawna)	215 240,72	215 240,72
II.4	Podatki i opłaty	116 377,15	116 377,15
II.5	Ubezpieczenia	192 710,50	192 710,50
II.6	Reklama, reprezentacja	450,35	450,35
A	Wynik finansowy na działalności podstawowej (I - II).	-1 571 586,32	-1 455 588,25
III.	Pozostałe przychody operacyjne	1 025 411,67	1 025 411,67
IV.	Pozostałe koszty operacyjne	66 251,24	66 251,24
V.	Przychody finansowe	11 944,98	11 944,98
VI.	Koszty finansowe	229 112,13	229 112,13
B	Wynik finansowy na działalności przed amortyzacją (A+III-IV+V-VI)	-829 593,04	-713 594,97
VII.	Amortyzacja	987 520,81	887 321,68
C.	Wynik finansowy po amortyzacji (B-VII)	-1 817 113,85	-1 600 916,65

V. Planowane zmiany w strukturze udzielania świadczeń

W Polsce, podobnie jak w krajach rozwiniętych, ukształtował się model lecznictwa szpitalnego, oparty na dwóch filarach:

- A. Niewielkie placówki, zapewniające opiekę medyczną w zakresie mniej skomplikowanych procedur – głównie krótkoterminowych (chirurgia, ortopedia, ginekologia i szereg innych);
- B. Duże szpitale, realizujące na dużą skalę procedury medyczne wymagające nowoczesnego wysokospecjalistycznego wyposażenia medycznego (w tym diagnostycznego) oraz zapewnienia opieki i konsultacji doświadczonych specjalistów z różnych dziedzin. Szpitale takie zajmują się zwłaszcza

leczeniem w zakresie schorzeń kardiologicznych, onkologicznych, medycyny ratunkowej (leczenie poważnych urazów w tym wielonarządowych)

Szpital powiatowy pełni rolę placówek z pierwszego filara.

Z powyższych powodów należy oceniać profil świadczeń medycznych oferowanych przez naszą jednostkę pod kątem jego dostosowania do naturalnej roli szpitala lokalnego wraz ze specjalistycznym centrum w zakresie wybranych specjalizacji.

V.1. Dostosowanie Ilości łóżek w poszczególnych oddziałach po dniu 1 stycznia 2019 r.

Szpital Powiatowy w Lidzbarku Warmińskim w swojej strukturze posiada:

Oddział Chorób Wewnętrznych (33 łóżka)

Oddział Chirurgiczny Ogólny (30 łóżek)

Oddział Ginekologiczny (10 łóżek)

Oddział Pediatriczny (14 łóżek)

Oddział Chirurgii Urazowo – Ortopedycznej – oddział jednego dnia (10 łóżek)

W Związku z Rozporządzeniem Ministra Zdrowia z dnia 11 października 2018 r. *zmieniające rozporządzenie w sprawie świadczeń gwarantowanych z zakresu leczenia szpitalnego* po pierwszym stycznia 2019 r. konieczne było dokonanie wyboru:

zatrudnienie dodatkowego personelu pielęgniarskiego,

lub

zmniejszenie liczby łóżek.

Dane zestawiono w tabelach poniżej.

Ilość brakujących etatów pielęgniarek/położnych

Oddział	obecna liczba łóżek	obecny stan zatrudnienia	współczynnik	zatrudnienie wymagane po 1 stycznia 2019 r	liczba wakatów
Oddział Chorób Wewnętrznych	33,00	13,25	0,60	19,80	6,55
Oddział Chirurgiczny Ogólny	30,00	13,74	0,70	21,00	7,26
Oddział Ginekologiczny	10,00	6,00	0,70	7,00	1,00
Oddział Pediatriczny	14,00	6,00	0,80	11,20	5,20

Oddział Chirurgii Urazowo – Ortopedycznej	10,00	2,00	0,80	8,00	6,00
RAZEM ODDZIAŁY	97,00	40,99		67,00	26,01

Z uwagi na sytuację na rynku pracy (brak kadry pielęgniarskiej/położniczej) nie istnieje możliwość zatrudnienia dodatkowo 26 pielęgniarek.

Ilość łóżek jaka pozostałaby w oddziałach po uwzględnieniu współczynników wskazanych w rozporządzeniu (ilość pielęgniarek na łóżko w poszczególnych oddziałach), przy niezmienionym stanie zatrudnienia, przedstawiono w tabeli poniżej.

Oddział	obecny stan zatrudnienia	Liczba łóżek po zmianie
Oddział Chorób Wewnętrznych	13,25	22
Oddział Chirurgiczny Ogólny	13,74	20
Oddział Ginekologiczny	6,00	9
Oddział Pediatryczny	6,00	8
Oddział Chirurgii Urazowo – Ortopedycznej	2,00	4
RAZEM ODDZIAŁY	40,99	63,00

Oddział	obecny stan zatrudnienia	Liczba łóżek po zmianie
Oddział Chorób Wewnętrznych	13,25	26
Oddział Chirurgiczny Ogólny	13,74	21
Oddział Ginekologiczny	6,00	8
Oddział Pediatryczny	6,00	10
Oddział Chirurgii Urazowo – Ortopedycznej	2,00	4
RAZEM ODDZIAŁY	40,99	69,00

Ponieważ redukcja łóżek w ilościach wynikających z rozporządzenia nie zapewniłaby wykonania kontraktu z NFZ. Dyrekcja podjęła decyzję o redukcji części łóżek oraz dodatkowym zatrudnieniu pielęgniarek.

Oddział	Planowana liczba łóżek	obecny stan zatrudnienia	Dodatkowe etaty	Stan zatrudnienia na dzień 01-01-2019
Oddział Chorób Wewnętrznych	26	13,25	2,35	15,60
Oddział Chirurgiczny Ogólny	21	13,74	0,96	14,70
Oddział Ginekologiczny	8	6,00	0	6,00
Oddział Pediatryczny	10	6,00	2	8,00
Oddział Chirurgii Urazowo – Ortopedycznej	4	2,00	0	2,00
RAZEM ODDZIAŁY	69	40,99	5,31	46,30

Konsekwencją tego rozwiązania jest, od stycznia 2019:

miesięczny wzrost kosztów wynagrodzeń o kwotę 31 860,00

miesięczny wzrost pochodnych od wynagrodzeń o kwotę 6 053,40

miesięczny wzrost przychodów z NFZ (podwyżki wynagrodzeń dla pielęgniarek)
10 786,10

V.2. Zwiększenie ryczału na „sieć”

Oddział Chorób Wewnętrznych oraz Oddział Chirurgiczny Ogólny wchodzi w System Podstawowego Szpitalnego Zabezpieczenia Świadczeń Opieki Zdrowotnej tzw. „sieci szpitali” (PSZ). Pozostałe oddziały realizują kontrakt z NFZ na podstawie osobnego kontraktu.

Tabela poniżej prezentuje liczbę hospitalizacji w poszczególnych oddziałach w latach 2016 - 2019

Oddział	liczba leczonych				plan XII 2019
	2016	2017	2018	Wykonanie I kw. 2019	
Oddział Chorób Wewnętrznych	1451	1426	1248	344	1376
Oddział Chirurgiczny Ogólny	1362	1428	1722	430	1720
Oddział Ginekologiczny	664	698	660	182	670
Oddział Pediatriczny	470	461	407	109	436
Oddział Chirurgii Urazowo – Ortopedycznej	427	722	480	192	768
RAZEM ODDZIAŁY	4374	4735	4517	1257	4970

V.2.1 Procedury urologiczne

Dzięki wprowadzeniu procedur urologicznych liczba osób hospitalizowanych w oddziale chirurgicznym ogólnym wzrosła w stosunku do lat 2016 - 2017. Potwierdza

to zapotrzebowanie na usługi z zakresu urologii. Wartość procedur urologicznych wykonanych i opłaconych przez NFZ w roku 2018 r. wyniosła ponad 650 tys. zł.

Ponieważ procedury urologiczne stanowią nowy rodzaj świadczeń, złożony został wniosek do NFZ o zwiększenie kontraktu. W wyniku przeprowadzonych negocjacji kontrakt z NFZ wzrósł o 414 346,32.

Od grudnia 2017 roku w ZOZ została utworzona specjalistyczna poradnia urologiczna (finansowana przez Starostwo Powiatowe). W roku 2019 Dyrekcja ZOZ złożyła ofertę do konkursu ogłoszonego przez NFZ dla Ambulatoryjnej Opieki Specjalistycznej w zakresie urologii. Konkurs zostanie rozstrzygnięty do lipca 2019 r. Przewidywany wysokość kontraktu na urologię w AOS w okresie lipiec – grudzień 2019 r. to 54 tys. zł. Zgodnie z obowiązującymi przepisami poradnie urologiczna, w roku 2021 zostanie włączona do „sieci”.

V.2.2 Certyfikat jakości Laboratorium Diagnostycznego

Dzięki zaangażowaniu i pracy diagnostów laboratoryjnych, laboratorium szpitala uzyskało certyfikat jakości. Uzyskany certyfikat przełożył się na miesięczny wzrost ryczałtu o 2.968,81 zł. Uzyskane środki zostaną przeznaczone na wzrost wynagrodzeń diagnostów i techników laboratoryjnych.

V.3. Zmiana sposobu udzielania świadczeń w oddziale ginekologicznym

Analiza rodzaju procedur medycznych wykonywanych na poszczególnych oddziałach szpitalnych skłoniła dyrekcję do podjęcia decyzji o utworzeniu oddziału ginekologicznego jednego dnia w miejsce funkcjonującego oddziału ginekologicznego. Przewiduje się, że ta zmiana spowoduje zmniejszenie kosztów osobowych oddziału ginekologicznego do poziomu kosztów osobowych oddziału ortopedycznego jednego dnia, tj. według danych za rok 2018 r. z kwoty 743 tys. zł do kwoty 377 tys. zł. Zmniejszeniu ulegną również koszty żywienia (z 15 tys. do 0). Kontrakt z NFZ dla oddziału ginekologicznego jednego dnia będzie na poziomie 87 000,00/miesiąc. Nadwyżkę kontraktu zostanie wykorzystana na zwiększenie zakresu świadczeń w Ambulatoryjnej Opiece Specjalistycznej, tj. na poradnię urologiczną.

Planowany termin realizacji: czerwiec 2019 r.

V.4. Zmiana sposobu udzielania świadczeń w oddziale pediatrycznym

Z uwagi na zmniejszenie (od lipca 2018 r.) ilości grup możliwych do rozliczenia w oddziale pediatrycznym – hospitalizacja planowa, przychody z kontraktu z NFZ w zakresie pediatrii spadły (od lipca 2018 r.) z 83 do 44 tys./miesięcznie. W listopadzie 2018 r. zrezygnowano z hospitalizacji planowej na rzecz hospitalizacji. Powyższa zmiana powinna przywrócić równowagę finansową oddziału.

W październiku 2020 r. oddział pediatryczny będzie mógł być włączony do „sieci szpitali”.

V.5. Utworzenie przyszpitalnej przychodni specjalistycznej

Utworzenie przyszpitalnej przychodni specjalistycznej będzie możliwe po przeprowadzeniu remontu przyziemia w budynku szpitala. Szacowany, na podstawie Projektu budowlanego i wykonawczego, koszt remontu i modernizacji przyziemia wynosi 2 500 000,00 zł, z czego:

gabinet chirurgiczny + zabiegowy	242 750,00
gabinety POZ	242 750,00
kuchnia zależna	223 250,00
tomograf	354 250,00
szatnie i sanitariaty	451 500,00
pomieszczenia pozostałe i	247 500,00
korytarz	138 000,00
prace zewnętrzne	600 000,00
Razem	2 500 000,00

Część remontu zostanie zrealizowana przy pomocy środków zewnętrznych.

V.5.1. Przeniesienie poradni chirurgicznej ogólnej

Planowane jest przeniesienie do budynku szpitala poradni chirurgicznej ogólnej. Usytuowanie poradni chirurgicznej w lokalizacji oddziału chirurgicznego i pracowni diagnostyki obrazowej pozwoli na zwiększenie kontraktu z NFZ - Kontrakt z NFZ może ulec podwyższeniu poprzez zwiększenie świadczeń udzielanych w Ambulatoryjnej

Opiece Specjalistycznej (AOS). Wzrost świadczeń w AOS o 5% przekłada się na wzrost kontraktu na PSZ o 1%.

Planowany termin przeniesienia poradni chirurgicznej: II półrocze 2019 r.

Szacunkowy koszt remontu związany z przeniesieniem poradni chirurgicznej:
242 750,00

Źródło finansowania: dotacja z jst.

V.5.2. Utworzenie dziennego POZ/poradni chorób wewnętrznych i poradni pediatrycznej
W celu maksymalnego wykorzystania wyremontowanego przyziemia należy rozważyć utworzenie POZ dziennego lub poradni chorób wewnętrznych i poradni pediatrycznej. Decyzja czy utworzony zostanie POZ czy poradnie specjalistyczne, uzależniona będzie od możliwości pozyskania lekarza specjalisty z zakresu medycyny rodzinnej/lekarzy specjalistów z zakresu chorób wewnętrznych i pediatrii.

Planowany termin realizacji: 2020 r.

Szacunkowy koszt remontu związany z utworzeniem gabinetów POZ: 242 750,00

Źródło finansowania: dotacja z jst.

Poniżej przedstawiono kalkulację przychodów i kosztów dla dziennego POZ

Przychody w roku

Przychody w roku 2020 i latach kolejnych:

stawka kapitacyjna	147,00
ilość zdeklarowanych pacjentów	4 000,00
przychód rok	588 000,00
przychód NFZ – podwyżka dla pielęgniarki	24 375,36

Koszty w roku 2020 i latach kolejnych:

stawka za godzinę	100,00
ilość godzin w miesiącu	200,00

Roczny koszt wynagrodzenia lekarza	240 000,00
Roczny koszt wynagrodzenia pielęgniarki POZ	86 400,00

Utworzenie dziennego POZ w budynku szpitala przyniesie realne korzyści dla pacjentów:

- ✓ diagnostyka laboratoryjna i obrazowa w miejscu udzielania świadczeń POZ;
- ✓ możliwość przeprowadzenia konsultacji specjalistycznej chirurgicznej, internistycznej, ginekologicznej;

V.6. Rehabilitacja ambulatoryjna

Czynnikiem wpływającym na poprawę sytuacji Zespołu może też być rozszerzenie dziennego oddziału rehabilitacyjnego o rehabilitację ambulatoryjną. Dla realizacji tego założenia konieczne jest, w celu uzyskania pomieszczeń do wykonywania świadczeń, wypowiedzenie umów na dzierżawę pomieszczeń firmie VITAREH oraz Pracowniom Protetycznym.

Planowany termin rozpoczęcia realizacji: rok 2020

Planowany termin zakończenia realizacji: rok 2021

Szacunkowy koszt remontu pomieszczeń: 200 000,00

Szacunkowy koszt zakupu wyposażenia: 123 000,00

Źródło finansowania: dotacje od jst.

V.7. Utrzymanie poziomu świadczeń udzielanych w oddziale chorób wewnętrznych

W celu utrzymania poziomu świadczeń udzielanych na oddziale chorób wewnętrznych niezbędnym jest zatrudnienie 2 lekarzy specjalistów. Czynnikiem zachęcającym specjalistów do podjęcia pracy w naszym szpitalu może być zapewnienie mieszkań (z zasobów miasta, gminy lub powiatu) o odpowiednim standardzie.

Uwaga do źródeł finansowania

W przypadku możliwości pozyskania dotacji unijnych Zespół będzie aplikował o dotacje z EFR.

IV. Inne zmiany organizacyjne Zespołu

VI.1. Utworzenie działu higieny szpitalnej

Od marca 2019 r. zrezygnowano z usług outsourcingu w zakresie higieny szpitalnej i utworzono własny dział higieny szpitalnej tworząc miejsca pracy dla osób niepełnosprawnych dofinansowywane z PFRON. Koszt wynagrodzeń (z pochodnymi) nowoutworzonego działu są niższe od kosztu usługi outsourcingu świadczonej do marca 2019 r. o kwotę 10 tys. zł/miesięcznie.

Obroty konta: 400-3-1-2-1 Higiena szpitalna (z buforem)				
Miesiąc	Wn	Ma	Narastająco Wn	Narastająco Ma
Bilans otwarcia			0,00	0,00
Styczeń	69 484,26	0,00	69 484,26	0,00
Luty	69 484,26	0,00	138 968,52	0,00

Obroty dla maski kont 520-18-* Dział higieny szpitalnej		
Konto	Nazwa	Obroty WN
520-18-1-6-4	Środki czystości	4 709,73
520-18-1-6-6	Wypożyczenie	1 287,62
520-18-1-10-8	Pozostałe usługi obce	653,13
520-18-1-11-1	Wynagrodzenia z tytułu umów o pracę	37 654,68
520-18-1-11-2	Wynagrodzenia z tyt. umów zleceń	4 990,65
520-18-1-12-1	ZUS - koszt zakładu pracy	8 230,32
520-18-1-13-4	Świadczenia medyczne na rzecz	600,00
Suma wszystkich:		58 126,13

Przychód z PFRON z tytułu zatrudnienia osób niepełnosprawnych wynosi 15 tys. zł miesięcznie.

VI.2. Serologia

W roku 2019 planowana jest zmiana w funkcjonowaniu pracowni serologicznej.

W chwili obecnej w serologii pełnione są dyżury uprawnionych diagnostów laboratoryjnych. Średni miesięczny koszt wynagrodzeń za dyżury wynosi 7.234,00 zł. Planuje się zrezygnowanie z dyżurów pod telefonem i podpisanie umowy z Regionalnym Centrum Krwiodawstwa i Krwiolecznictwa w Olsztynie. Średni miesięczny koszt wykonania badań (grupy krwi, próby zgodności, krzyżowanie) będzie wynosił 3.200,00 zł. Koszt przewozu krwi oszacowano na 2.000,00 zł. Uzyskana oszczędność zostanie przeznaczona na wzrost wynagrodzeń zgodnie z ustawą z dnia 13 września 2018 r. *o zmianie ustawy o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego pracowników wykonujących zawody medyczne zatrudnionych w podmiotach leczniczych oraz ustawy o zmianie ustawy o Państwowym Ratownictwie Medycznym oraz niektórych innych ustaw.*

VI.3. Transport medyczny

Transport pacjentów szpitala na specjalistyczne badania diagnostyczne (TK, MR) stanowi poważny koszt działalności podstawowej. W roku 2018 wyniósł 86 tys. zł, w okresie I-IV 2019 49 tys. zł.

W celu zredukowania powyższych kosztów zaplanowano, w roku 2020 podpisanie umowy z NFZ na transport medyczny. Koszty osobowe działu transportu medycznego (2 ratowników na 12 godz. dyżur x 2 na dobę) kształtowałyby się na poziomie 160 tys. złotych rocznie. Warunkiem realizacji tego przedsięwzięcia jest zakup ambulansu.

VI.4. Zmiana zabezpieczenia dyżurów na oddziale Terapii

Na lata 2019/2020 zaplanowano zmianę zabezpieczenia dyżurów nocnych i świątecznych na oddziale terapii. Na dzień dzisiejszy dyżuru daytime, nocna i świąteczne pełnione są przez pielęgniarki. Z uwagi na fakt, że 3 z nich odejdą na emeryturę do końca 2019 r., rozważane jest zastąpienie pielęgniarek na dyżurze nocnym sanitariuszami. Miesięczny koszt wynagrodzenia pielęgniarki na oddziale terapii, w roku 2018 wyniósł 7 210,00 zł, natomiast miesięczny koszt wynagrodzenia sanitariusza to kwota około 3 600,00 zł. W chwili obecnej na oddziale pracuje 5 pielęgniarek. Dla zabezpieczenia dyżurów nocnych i świątecznych potrzebnych jest czterech sanitariuszy; dla zabezpieczenia dyżurów dziennych potrzebne są dwie pielęgniarki. Miesięczne koszty osobowe wyniosą 25 220,00 (3 x 3 600,00 + 2 x 7 210,00). Obecnie koszty te wynoszą 36 050,00

VII.1. Skutki finansowe planowanych zmian

Zaproponowane w niniejszym opracowaniu zmiany przyniosą następujące skutki finansowe:

w roku 2019

- ✓ miesięczny wzrost kosztów wynagrodzeń o kwotę 31 860,00
- ✓ miesięczny wzrost pochodnych od wynagrodzeń o kwotę 6 053,40
- ✓ miesięczny wzrost przychodów z NFZ (podwyżki wynagrodzeń dla pielęgniarek)
10 786,10
- ✓ wzrost kontraktu z NFZ na „sieć” o 414 346,32 – procedury urologiczne
- ✓ wzrost kontraktu z NFZ na „sieć” o 35 625,72 – certyfikat jakości laboratorium
- ✓ nowy kontrakt z NFZ na specjalistyczną poradnię urologiczną na kwotę 54 000,00
- ✓ zmniejszenie kontraktu z NFZ na świadczenia medyczne udzielane w oddziale ginekologicznym o kwotę 54 000,00
- ✓ zmniejszenie kosztów osobowych oddziału ginekologicznego o kwotę 183 000,00
- ✓ zmniejszenie kosztów higieny szpitalnej – zmniejszenie kosztów usług obcych o kwotę 676 245,01, zwiększenie kosztów osobowych o kwotę 508 756,50, zwiększenie zużycia materiałów o kwotę 80 000,00, zwiększenie pozostałych przychodów operacyjnych z tytułu wypłat z PFRON o kwotę 150 000
- ✓

w roku 2020

- ✓ wzrost kontraktu z NFZ na specjalistyczną poradnię urologiczną o kwotę 54 000,00
- ✓ zmniejszenie kontraktu z NFZ na świadczenia medyczne udzielane w oddziale ginekologicznym o kwotę 54 000,00
- ✓ zmniejszenie kosztów osobowych oddziału ginekologicznego o kwotę 183 000,00
- ✓ nowy kontrakt z NFZ w zakresie POZ na kwotę 588 000,00
- ✓ miesięczny wzrost przychodów z NFZ (podwyżki wynagrodzeń dla pielęgniarek)
24 375,36

- ✓ wzrost kosztu usług medycznych z tytułu wynagrodzeń lekarzy POZ o kwotę 240 000,00
- ✓ wzrost kosztów wynagrodzeń z tytułu zatrudnienia pielęgniarki w POZ o kwotę 86 400,00
- ✓ zmniejszenie kosztów higieny szpitalnej – zmniejszenie kosztów usług obcych o kwotę 138 968,52, zwiększenie kosztów osobowych o kwotę 101 751,30, zwiększenie zużycia materiałów o kwotę 16 000,00, zwiększenie pozostałych przychodów operacyjnych z tytułu wypłat z PFRON o kwotę 30 000

w roku 2021

- ✓ wzrost kontraktu z NFZ – podpisanie umowy na rehabilitację ambulatoryjną
- ✓ wzrost kontraktu z NFZ – podpisanie umowy na transport medyczny

W przedstawionym poniżej tabelarycznym zestawieniu prognoz finansowych uwzględniono również wzrost, w 2020 r., wynagrodzenia minimalnego do kwoty 2 450,00. Koszt jaki poniesie zakład z tego tytułu oszacowano na 135 258,48.

Wyszczególnienie	Realizacja XII 2018	Plan 2019 na podstawie wykonania 2018	Plan 2019 z uwzględnieniem strategii	Plan 2020 z uwzględnieniem strategii
Przychody z działalności podstawowej (I.1 + I.2), w tym:	19 863 258,33	20 660 119,05	21 239 524,29	21 851 899,65
NFZ usługi medyczne - tryb konkursowy	8 536 029,58	9 048 246,70	9 048 246,70	9 636 246,70
Umowa: Ratownictwo Medyczne	3 191 784,88	3 704 002,00	3 704 002,00	3 704 002,00
Umowa: Podstawowa Opieka Zdrowotna Transport medyczny	182 110,16	182 110,16	182 110,16	182 110,16
Umowa: Opieka Psychiatryczna i Leczenie Uzależnień	1 207 317,49	1 207 317,49	1 207 317,49	1 207 317,49
Umowa: Leczenie Szpitalne tryb konkursowy	3 012 085,68	3 012 085,68	2 958 085,68	2 904 085,68
Umowa: Ambulatoryjna Opieka Specjalistyczna tryb konkursowy	942 731,37	942 731,37	942 731,37	942 731,37
AOS urologia			54 000,00	108 000,00
POZ				588 000,00
NFZ usługi medyczne - PSZ	10 407 381,36	10 692 024,96	11 271 430,20	11 295 805,56
POZ NŚ	742 324,88	742 324,88	742 324,88	742 324,88
AOS kosztochłonne	191 117,84	191 117,84	191 117,84	191 117,84
AOS diagnostyka onkologiczna	0,00	0,00	0,00	0,00
PSZ - Szpital I stopnia ryczałt	6 918 172,00	6 918 172,00	7 368 144,04	7 368 144,04
Chirurgia ogólna - leczenie onkologiczne	24 749,44	24 749,44	24 749,44	24 749,44
Izba Przyjęć	887 101,00	887 101,00	887 101,00	887 101,00
Rehabilitacja w oddziale dziennym	321 342,00	321 342,00	321 342,00	321 342,00
podwyżki wynagrodzeń pielęgniarów	1 322 574,20	1 445 133,80	1 574 567,00	1 598 942,36
podwyżki wynagrodzeń lekarzy		162 084,00	162 084,00	162 084,00
Pozostałe przychody z działalności podstawowej	919 847,39	919 847,39	919 847,39	919 847,39
świadczenia zdrowotne płatne (osoby fizyczne)	295 479,32	295 479,32	295 479,32	295 479,32
świadczenia zdrowotne płatne (inne Zespoły Op. Zdr)	312 669,81	312 669,81	312 669,81	312 669,81
świadczenia zdrowotne płatne (inne zakłady Pracy)	73 012,60	73 012,60	73 012,60	73 012,60
pozostałe przychody przechowywanie zwłok, czynsz, usł RUM, ksero.....)	238 685,66	238 685,66	238 685,66	238 685,66
Koszty działalności podstawowej (II.1+II.2+II.3+II.4+II.5+II.6), w tym:	21 434 844,65	22 115 707,30	22 292 670,59	22 440 211,85

Koszty pracownicze, w tym:	16 231 135,86	16 911 998,51	17 692 715,81	17 986 725,59
wynagrodzenia, w tym:	14 477 142,88	15 147 917,20	15 804 076,50	16 089 553,16
ze stosunku pracy	7 123 787,59	7 297 680,00	7 903 932,80	7 939 428,16
z umów kontraktowych	6 098 294,79	6 420 000,00	6 420 000,00	6 660 000,00
z umów zleceń i umów o dzieło	928 823,30	1 104 000,00	1 153 906,50	1 163 887,80
odprawy i gratyfikacje	326 237,20	326 237,20	326 237,20	326 237,20
Narzuły na wynagrodzenia	1 453 270,87	1 463 359,20	1 587 917,20	1 596 450,32
Pozostałe koszty pracownicze, w tym:	300 722,11	300 722,11	300 722,11	300 722,11
ZFŚS	190 239,14	190 239,14	190 239,14	190 239,14
delegacje, szkolenia, podróże służbowe	72 994,40	72 994,40	72 994,40	72 994,40
pozostałe	37 488,57	37 488,57	37 488,57	37 488,57
Zużycie materiałów i energii (II.2.1+II.2.2+II.2.3), w tym:	2 535 061,07	2 535 061,07	2 615 061,07	2 615 061,07
Materiały medyczne (II.2.1.a+II.2.1.b+II.2.1.c+II.2.1.d), w tym:	1 686 888,44	1 686 888,44	1 686 888,44	1 686 888,44
leki, krew, tlen	856 738,67	856 738,67	856 738,67	856 738,67
sprzęt med. (jednorazowy, inny)	467 019,65	467 019,65	467 019,65	467 019,65
środki diagnostyczne (błony odczynnikowe)	358 434,73	358 434,73	358 434,73	358 434,73
pozostałe (odzież i bielizna szpitalna, druki medyczne...)	4 695,39	4 695,39	4 695,39	4 695,39
Materiały niemedyczne (suma od II.2.2.a do II.2.2.e), w tym:	278 366,41	278 366,41	358 366,41	358 366,41
paliwa	119 855,29	119 855,29	119 855,29	119 855,29
materiały budowlane i części zamienne	51 704,04	51 704,04	51 704,04	51 704,04
środki czystości	1 830,46	1 830,46	81 830,46	81 830,46
druki i materiały biurowe	25 327,22	25 327,22	25 327,22	25 327,22
pozostałe materiały (wyposażenie...)	79 649,40	79 649,40	79 649,40	79 649,40
Energia i woda (suma od II.2.3a do II.2.3b), w tym:	569 806,22	569 806,22	569 806,22	569 806,22
energia, gaz	498 826,59	498 826,59	498 826,59	498 826,59
woda	70 979,63	70 979,63	70 979,63	70 979,63
Usługi obce (II.3.1 + II.3.2)	2 359 109,72	2 359 109,72	1 675 355,71	1 528 887,19
Usługi obce związane z opieką nad pacjentem, w tym:	1 824 757,34	1 824 757,34	1 141 003,33	994 534,81

badania medyczne zewnętrzne, badania laboratoryjne	418 592,93	418 592,93	418 592,93	418 592,93
transport medyczny	85 899,65	85 899,65	85 899,65	85 899,65
higiena szpitalna	815 222,53	815 222,53	138 968,52	0,00
żywienie	382 019,81	382 019,81	374 519,81	367 019,81
pralnia	98 052,82	98 052,82	98 052,82	98 052,82
transport niemedyczny	24 969,60	24 969,60	24 969,60	24 969,60
Pozostałe usługi obce, w tym:	534 352,38	534 352,38	534 352,38	534 352,38
naprawa, przegląd sprzętu	159 467,52	159 467,52	159 467,52	159 467,52
usługi remontowo - budowlane	5 853,06	5 853,06	5 853,06	5 853,06
dzierżawa pomieszczeń i sprzętu	75 572,56	75 572,56	75 572,56	75 572,56
usługi telekomunikacyjne	31 232,73	31 232,73	31 232,73	31 232,73
wywóz nieczystości	46 985,79	46 985,79	46 985,79	46 985,79
pozostałe usługi obce (ekspertyzy, audyty, obsługa prawna)	215 240,72	215 240,72	215 240,72	215 240,72
Podatki i opłaty	116 377,15	116 377,15	116 377,15	116 377,15
Ubezpieczenia	192 710,50	192 710,50	192 710,50	192 710,50
Reklama, reprezentacja	450,35	450,35	450,35	450,35
Wynik finansowy na działalności podstawowej (I - II).	-1 571 586,32	-1 455 588,25	-1 053 146,30	-588 312,20
Pozostałe przychody operacyjne	1 025 411,67	1 025 411,67	1 175 411,67	1 205 411,67
Pozostałe koszty operacyjne	66 251,24	66 251,24	66 251,24	66 251,24
Przychody finansowe	11 944,98	11 944,98	11 944,98	11 944,98
Koszty finansowe	229 112,13	229 112,13	229 112,13	229 112,13
Wynik finansowy na działalności przed amortyzacją (A+III-IV+V-VI)	-829 593,04	-713 594,97	-161 153,02	333 681,08
Amortyzacja	987 520,81	887 321,68	887 321,68	887 321,68
Wynik finansowy po amortyzacji (B-VII)	-1 817 113,85	-1 600 916,65	-1 048 474,70	-553 640,60

