

**UCHWAŁA NR .../2024
RADY POWIATU JAROSŁAWSKIEGO
z dnia ... października 2024 r.**

w sprawie zatwierdzenia Programu naprawczego Centrum Opieki Medycznej w Jarosławiu.

Na podstawie art. 12 pkt 11 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (tekst jedn. Dz. U. z 2024 r. poz. 107) oraz art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (tekst jedn. Dz. U. z 2024 r. poz. 799)

Rada Powiatu Jarosławskiego uchwala co następuje:

§ 1

Po zapoznaniu się z treścią zatwierdza Program naprawczy Centrum Opieki Medycznej w Jarosławiu, stanowiący załącznik do niniejszej uchwały.

§ 2

Wykonanie uchwały powierza się Zarządowi Powiatu Jarosławskiego.

§ 3

Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

**PRZEWODNICZĄCA
RADY POWIATU JAROSŁAWSKIEGO**

GRAŻYNA STRZELEC

Uzasadnienie

Zgodnie z art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011r. o działalności leczniczej (Dz. U. z 2024 r. poz. 799), jeżeli w sprawozdaniu finansowym wystąpiła strata netto kierownik samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej, w terminie 3 miesięcy od upływu terminu do zatwierdzenia sprawozdania finansowego, sporządza program naprawczy z uwzględnieniem raportu o sytuacji ekonomiczno-finansowej samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej, na okres nie dłuższy niż 3 lata, i przedstawia go podmiotowi tworzącemu w celu zatwierdzenia.

W rocznym sprawozdaniu finansowym Centrum Opieki Medycznej w Jarosławiu za 2023 rok, zatwierdzonym uchwałą Nr 1058/2024 Zarządu Powiatu Jarosławskiego w dniu 25 kwietnia 2024 roku wystąpiła strata netto w wysokości 1 772 000,03 zł. Dyrektor szpitala realizując obowiązek nałożony przez przepis art. 59 ust. 4 ustawy o działalności leczniczej, sporządził i przedstawił podmiotowi tworzącemu do zatwierdzenia Program naprawczy Centrum Opieki Medycznej w Jarosławiu na lata 2024-2026.

Program naprawczy Centrum Opieki Medycznej w Jarosławiu został opracowany z uwzględnieniem raportu o sytuacji ekonomiczno-finansowej szpitala za 2023 rok, sporządzonego na podstawie sprawozdania finansowego za 2023 rok oraz złożony w wymaganym przepisami prawa terminie.

Głównym kierunkiem zadań naprawczych Centrum Opieki Medycznej w Jarosławiu jest podjęcie następujących działań prowadzących do poprawy stanu bieżącego:

- uzyskanie przychodów na poziomie realizacji świadczeń zdrowotnych w pełni zabezpieczających dostępność leczenia w poszczególnych zakresach świadczeń,
- zwiększenie przychodów ze świadczeń nielimitowanych,
- racjonalna gospodarka posiadanymi zasobami,
- dostosowanie stanu zatrudnienia do wymagań wynikających z norm określonych przez Narodowy Fundusz Zdrowia i przepisami prawa pracy,
- monitorowanie generowanych kosztów.

W przedstawionym Programie naprawczym Centrum Opieki Medycznej w Jarosławiu założono realizację działań w kierunku:

- zwiększenia aktywów trwałych,
- zwiększenia aktywów obrotowych (należności, inwestycji krótkoterminowych – środków pieniężnych),
- zmniejszenie zobowiązań krótkoterminowych i rezerw krótkoterminowych,
- zmniejszenie straty netto i spadku funduszu własnego.

PROGRAM NAPRAWCZY
CENTRUM OPIEKI MEDYCZNEJ w JAROSŁAWIU
rok 2024

Jarosław, wrzesień 2024

1. Wprowadzenie

Centrum Opieki Medycznej w Jarosławiu (dalej również jako: COM) jest Samodzielnym Publicznym Zakładem Opieki Zdrowotnej, którego podmiotem tworzącym jest Powiat Jarosławski.

COM jest zakładem leczniczym który w wykazie świadczeniodawców w zakresie poszczególnych poziomów systemu zabezpieczenia na terenie województwa podkarpackiego został zakwalifikowany do poziomu szpitali II stopnia, czyli szpital o zasięgu ponad-powiatowym.

Centrum Opieki Medycznej w Jarosławiu prowadzi gospodarkę finansową na zasadach określonych u ustawie o działalności leczniczej, ustawie o finansach publicznych oraz ustawie o rachunkowości. Pokrywa z posiadanych środków i uzyskiwanych przychodów koszty działalności i reguluje zobowiązania oraz pokrywa we własnym zakresie stratę netto w sposób określony w art. 57 ust. 2 pkt. 1 ustawy o działalności leczniczej.

Program naprawczy dla samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej opracowuje się zgodnie z art. 59 ust 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 roku o działalności leczniczej (Dz. u. 2023.0.991 tj.) z uwzględnieniem raportu, o którym mowa w art. 53 a „Raport o sytuacji ekonomiczno-finansowej samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej”. W maju bieżącego roku opracowany został **Raport o sytuacji ekonomiczno-finansowej COM w Jarosławiu** zawierający analizę za poprzedni rok obrotowy tj. 2023 oraz prognozę na lata 2024-2026.

2. Sytuacja ekonomiczno-finansowa COM

Raport o sytuacji ekonomiczno-finansowej COM wykazuje, że w 2023 r wygenerowano stratę w wysokości 1 772 000,03 zł (na planowaną stratę 6 500 000 zł) natomiast prognoza na lata następne zakłada, że COM wygeneruje stratę netto w 2024 roku kwocie 6 000 000 zł. oraz w latach 2025-2026 stratę w wysokości odpowiednio 5 209 210 zł i 4 522 800 zł. Wzrost kosztów będzie równoważyć wzrost przychodów, lecz nadal będzie utrzymywać się strata. Planowane ujemne wyniki finansowe netto w latach 2024-2026 nie będą w skali roku przekraczały kosztów amortyzacji.

Na przestrzeni czterech ostatnich lat podmiot przez pierwsze dwa lata 2020 i 2021 odnotował dodatnie wyniki finansowe, natomiast w latach 2022 i 2023 odnotował

ujemne wyniki finansowe. Należy zauważyć, że strata roku 2023 jest o połowę mniejsza niż w 2022 roku. Równocześnie na przestrzeni w/w lat tj. 2020-2023 szpital wzbogacił się o nowoczesny sprzęt i aparaturę medyczną oraz dokonał niezbędnych inwestycji w infrastrukturę techniczną i budowlaną. W montażu finansowym tych inwestycji partycypował szpital, podmiot tworzący przy wsparciu środkami zewnętrznymi.

Zauważyć jednak należy, że generowane ujemne wyniki finansowe po pierwsze są stosunkowo małe do uzyskanych przychodów i wynoszą odpowiednio w 2022 roku 2.65% przychodów a w 2023 roku 1,11% przychodów po drugie źródło tych wyników nie leży w realizacji zadań inwestycyjnych.

3. Analiza SWOT

Centrum Opieki Medycznej w Jarosławiu posiada wiele cech wspólnych z innymi podmiotami powiatowymi, ale też sporo cech indywidualnych.

Poniżej zostanie przedstawiona analiza mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń podmiotu.

Mocne strony

1. Nowoczesna infrastruktura Szpitalna
2. Wyposażenie w nowoczesny i wysokospecjalistyczny sprzęt diagnostyczny
3. Drugi stopień referencyjności szpitala
4. Pozytywna ocena akredytacyjna
5. Nowoczesny Blok Operacyjny
6. Nowoczesny Szpitalny Oddział Ratunkowy
7. Rozbudowana stacja gazów medycznych
8. Brak problemu z obsadą w zakresie personelu pielęgniarskiego
9. Właściwie powiązane poradnictwo specjalistyczne ze strukturą oddziałów szpitalnych
10. Rozmieszczona na terenie powiatu sieć przychodni POZ
11. Brak konkurencji innych szpitali w najbliższej okolicy
12. Współpraca z podmiotem tworzącym
13. Stopniowe poszerzanie zakresu udzielanych świadczeń np. zabiegi ortopedyczne w zakresie kręgosłupa, bariatrii, rehabilitacja kardiologiczna, szkoła rodzenia.

Słabe strony

1. Nadmiar średniego personelu medycznego wobec realizowanych przychodów.
2. Konieczność dostosowania infrastruktury szpitalnej do wymogów sanitarno-technicznych
3. Niemożliwe do przewidzenia zmiany w systemie ochrony zdrowia powodujące dodatkowe obciążenia publicznych podmiotów medycznych
4. Niestabilność systemu finansowania ze strony NFZ
5. Zbyt mała liczba porodów w stosunku do posiadanych zasobów kadrowych i infrastrukturalnych
6. Bardzo niekorzystny stosunek porodów naturalnych do porodów CC.

Szanse

1. Wzrost zapotrzebowania na świadczenia zdrowotne z przyczyn demograficznych
2. Wzrost zapotrzebowania na świadczenia zdrowotne w zakresie chorób układu krążenia, neurologicznych, leczenia otyłości
3. Możliwość zaangażowania personelu oraz zasobów infrastrukturalnych do ponad-limitowej realizacji świadczeń
4. Możliwość ponad-limitowej realizacji ryczałtu
5. Możliwość zwiększenia przychodów z zakresów odrębnie finansowanych świadczeń
6. Objęcie kompleksową opieką medyczną nad matką w ciąży, porodu, położu oraz jej nowo narodzonym dzieckiem
7. Możliwość pozyskiwania zewnętrznych źródeł finansowania inwestycji zarówno ze źródeł krajowych jak i UE

Zagrożenia

1. Niewystarczający poziom finansowania publicznego systemu ochrony zdrowia
2. Roszczenia płacowe pracowników służby zdrowia
3. Niezadawalające wskaźniki ekonomiczne
4. Wzrost roszczeniowości pacjentów
5. Odplyw niektórych grup pacjentów do innych szpitali
6. Konkurencja ze strony niepublicznych świadczeniodawców głównie w zakresie wysoko rentownych świadczeń.

7. Ograniczenia prawne uniemożliwiające realizację świadczeń zdrowotnych komercyjnych

4. Analiza wskaźnikowa z bilansu i Rachunku zysków i strat

Dokonano oceny sytuacji finansowo – ekonomicznej na podstawie wskaźników niezbędnych do sporządzenia raportu o sytuacji ekonomiczno – finansowej sp zoz.

Uwzględniając specyfikę branży, w której działają sp zoz- y dla oceny ich sytuacji ekonomicznej przyjmuje się cztery obszary analizy: zyskowość, płynność, efektywność i zadłużenie.

Wskaźniki zyskowości wyrażane są w procentach i określa udział procentowy wyniku finansowego do porównywanych wartości najczęściej do przychodów ze sprzedaży. Ponieważ rok obrotowy 2023 dał wynik finansowy ujemny więc wszystkie wskaźniki zyskowości przyjęły wartości ujemne. Stąd w tej kategorii wskaźników nasz podmiot uzyskał 0 punktów.

Wskaźniki płynności określają zdolność podmiotu do regulowania swoich zobowiązań wobec dostawców. W COM w tym obszarze uzyskano 16 punktów co stanowi 64% procent możliwych do uzyskania punktów. Oznacza to, że podmiot posiada zdolności do spłacania bieżących zobowiązań. Na chwilę obecną najistotniejszym elementem dla kierownictwa podmiotu jest terminowe regulowanie zobowiązań finansowych celem uniknięcia dodatkowych kosztów chociażby z tytułu naliczanych odsetek za opóźnienie w płatnościach czy coraz częstszego naliczania przez wierzycieli rekompensat z tytułu odzyskiwania należności, gdyż ustawodawca daje im takie narzędzie pomimo braku poniesionych z ich strony kosztów.

Wskaźniki efektywności

Wskaźnik efektywności to miara, która pokazuje, jak dobrze firma wykorzystuje swoje aktywa i zobowiązania. Jest to wskaźnik, który pozwala ocenić, jak efektywnie podmiot zarządza swoimi zasobami, aby osiągnąć maksymalną wydajność. W obszarze tego wskaźnika uzyskano 9 punktów co stanowi 90% możliwych do uzyskania punktów.

Świadczy to dobrym sposobie gospodarowania aktywami i zobowiązaniami w podmiocie.

Wskaźniki zadłużenia

W zakresie tych wskaźników występują dwa wskaźniki: zadłużenia aktywów i wypłacalności. Pierwszy z nich mówi o udziale procentowym zobowiązań wraz z rezerwami na zobowiązania do posiadanych aktywów i wynosi 42% procent. Podmiot w związku z tym uzyskał 8 punktów co stanowi 80% możliwych do uzyskania punktów.

Natomiast wskaźnik wypłacalności określa jakie pokrycie zobowiązań i rezerw na zobowiązania ma pokrycie w funduszu własnym podmiotu. Za ten wskaźnik podmiot nie uzyskał żadnych punktów, ponieważ fundusz własny jest zbyt mały w stosunku do zobowiązań i rezerw. Fundusz własny COM Jarosław maleje o wysokość równą generowanej rokrocznie straty.

5. Analiza wg grup rodzajowych kosztów

Tabela kosztów działalności podstawowej za 2023 rok

Koszty działalności operacyjnej	164 565 870,52	% kosztów dz. podstawowej
Amortyzacja	6 625 876,54	4,03
Zużycie materiałów i energii	25 067 252,45	15,23
Usługi obce	38 773 768,29	23,56
Podatki i opłaty, w tym:	322 690,53	0,20
podatek akcyzowy		0,00
Wynagrodzenia	77 838 547,01	47,30
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia w tym:	15 476 746,40	9,40
Pozostałe koszty rodzajowe	460 989,30	0,28

Amortyzacja

W zasadzie wszystkie środki trwałe (za wyjątkiem gruntów) ulegają zużyciu podczas użytkowania. Zależnie od ich przeznaczenia i sposobu użytkowania, czas przez jaki są one w stanie pełnić swoją funkcję jest dłuższy bądź krótszy. Wraz z upływem czasu oraz zużywaniem się środki trwałe posiadane przez podmiot tracą na wartości. Z tego powodu, prezentowanie ich w bilansie w wartości początkowej byłoby błędne, gdyż nie przedstawiałoby rzeczywistego stanu aktywów przedsiębiorstwa.

Amortyzacja to koszt związany ze stopniowym zużywaniem się środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych. Jest to koszt, który nie wiąże się z wpływem środków pieniężnych. Amortyzacja jest księgowana jako koszt danego okresu obrotowego.

Wraz z nabyciem nowych środków trwałych czy to z bezpośredniego zakupu czy działań inwestycyjnych wartość majątku wzrasta, lecz jednocześnie wzrastają koszty amortyzacji. Wobec tego należy dążyć do wydłużenia okresu amortyzowania nabywanych środków trwałych w celu obniżenia kosztów w okresach sprawozdawczych, w granicach obowiązujących stawek amortyzacyjnych. W COM koszt amortyzacji w stosunku do sumy kosztów działalności podstawowej wyniósł 4%.

Zużycie materiałów i energii

Koszt **zużycia materiałów i energii** powstaje w momencie zużywania, na potrzeby prowadzonej działalności podmiotu, materiałów i energii. Wartość materiałów obejmuje materiały rozchodowane z magazynu a także materiały, które od razu po zakupie zostały przekazane do bezpośredniego zużycia.

Zużycie materiałów i energii obejmuje m.in.:

- koszt zużytych materiałów medycznych i niemedycznych oraz leków
- zużytą energię elektryczną,
- koszt zużytych części eksploatacyjnych oraz paliwo do środków transportu,
- zużytą energię ciepłą,
- zużyty gaz,
- zużytą ciepłą i zimną wodę oraz ścieki,
- zakup środków czystości.

W podmiocie koszt zużycia materiałów i energii stanowi ok 15% całości kosztów działalności podstawowej.

W związku z tym należy dążyć do maksymalizacji działań powodujących w skutkach mniejszy koszt, który w swych skutkach wiąże się z bezpośrednim wpływem środków pieniężnych podmiotu. W tym celu zamówień dokonuje się w trybie ustawy Prawo Zamówień Publicznych. Natomiast nie do przewidzenia są skutki sytuacji makroekonomicznej, która powoduje duże wahania cen w obrębie tej grupy kosztów.

Usługi obce

Usługi obce to koszty związane z różnego typu usługami, które na rzecz jednostki świadczą podmioty zewnętrzne.

Do usług obcych można m.in. zaliczyć usługi:

- usługi niemedyczne m.in. remontowe, bankowe, pocztowe, telekomunikacyjne, najmu, dzierżawy, doradcze, utrzymania czystości, odbioru odpadów, informatyczne itp.
- Usługi medyczne np. farmaceutyczne, transportu medycznego, diagnostyczne, podwykonawstwo medyczne itp.

Usługi te stanowią ok.24 % kosztów działalności podstawowej ogółem.

Racjonalizację kosztów w tym zakresie realizuje się poprzez zlecanie usług w trybie ustawy Prawo Zamówień publicznych oraz w trybie negocjacji cennika usług medycznych.

Wynagrodzenia, ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia

Wynagrodzenie, w kontekście pracy i zatrudnienia, odnosi się do formy płatności, jaką pracodawca wypłaca pracownikowi za świadczenie pracy.

Podstawowymi formami wynagrodzenia obowiązującymi w COM Jarosław są:

1. **Wynagrodzenie miesięczne:** Jest to stała kwota pieniędzy, którą pracownik otrzymuje za pracę wykonaną w danym miesiącu. Jest ono najczęściej stosowane dla pracowników etatowych.
2. **Wynagrodzenie godzinowe:** Pracownik otrzymuje je za każdą przepracowaną godzinę.
3. **Premie i dodatki:** Pracownik może otrzymywać premie za osiągnięcie określonych celów, dodatkowe wynagrodzenie za pracę w specjalnych warunkach, np. w nocy czy w dni wolne od pracy, oraz dodatki za pracę w niebezpiecznych lub trudnych warunkach.
4. **Świadczenia pozapłacowe:** Oprócz wynagrodzenia pieniężnego, pracownik może otrzymywać dodatkowe świadczenia, takie jak ubezpieczenie, zdrowotne, fundusz emerytalny.

Ze względu na duży udział procentowy tej grupy kosztów tj. ok. 57 % kosztów ogółem działalności podstawowej jest to bardzo wymagający obszar zarządzania kosztami.

Wynagrodzenia personelu medycznego i niemedycznego są obecnie regulowane w zakresie minimalnych stawek, natomiast stawki maksymalne nie są prawnie określone stąd reguluje je rynek pracy. Stąd należy dołożyć wszelkich starań by poziom wynagrodzeń był na możliwości finansowe podmiotu.

Biorąc pod uwagę rentowność poszczególnych komórek podmiotu można stwierdzić, że w większości przypadków wzrost wypracowanych przychodów nie nadąża za wzrostem kosztów osobowych.

Dlatego należy przeprowadzić zmiany w prowadzonej polityce kadrowej w kontekście:

- ilości zaangażowanego personelu,
- wypracowywanego przez ten personel poziomu przychodów,
- wysokości ponoszonych kosztów osobowych w ujęciu ogólnym i w udziale kosztów osobowych w realizowanych przychodach.

Działania naprawcze

Uwzględniając uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne podmiotu należy podjąć następujące działania prowadzące do poprawy stanu bieżącego:

- uzyskanie przychodów na poziomie realizacji świadczeń zdrowotnych w pełni zabezpieczających dostępność leczenia w poszczególnych zakresach świadczeń
- zwiększenie przychodów ze świadczeń nielimitowanych
- racjonalna gospodarka posiadanymi zasobami
- dostosowanie stanu zatrudnienia do wymagań wynikających z norm określonych przez NFZ i przepisy prawa pracy
- monitorowanie generowanych kosztów

i podjęcie działań w kierunku:

- a) zwiększenia aktywów trwałych
- b) zwiększenia aktywów obrotowych (należności, inwestycji krótkoterminowych — środków pieniężnych)
- c) zmniejszenie zobowiązań krótkoterminowych i rezerw krótkoterminowych
- d) zmniejszenie straty netto i spadku funduszu własnego.

Obszary działań naprawczych, których przeprowadzenie jest wskazane określono w załączniku nr 2.

6. Podsumowanie

Program naprawczy jest dokumentem otwartym, stwarzającym możliwości bieżącego uzupełniania i korekty zawartych w nim zadań oraz dostosowania do rzeczywistych potrzeb i możliwości finansowych Centrum Opieki Medycznej w Jarosławiu. Trudno oczekiwać, że w warunkach ciągłej niepewności finansowania świadczeń ze strony NFZ Centrum Opieki Medycznej w Jarosławiu będzie wypracowywał zysk.

Za 2024 rok prawdopodobnie będzie strata w wysokości poniżej amortyzacji co zgodnie z zapisami ustawy o działalności leczniczej będzie wymagało aktualizacji programu naprawczego w kolejnych latach.

Przyjąć należy, że ze wzrostem (zapowiadanym przez władzę centralną) środków finansowych przekazywanych przez Państwo na ochronę zdrowia przy pomocy ze strony organu założycielskiego i wykorzystaniu funduszy unijnych założenia programu naprawczego zostaną zrealizowane.

Program ten nie ma na celu doprowadzenie wyłącznie do poprawy sytuacji finansowej, ale również utrzymanie wysokiej jakości usług bez ograniczania dostępności do udzielanych świadczeń.

Integralną część dokumentu stanowią następujące załączniki:

1. Bilans oraz Rachunek zysków i strat za okres 2024-2026.
2. TABELA – działania naprawcze 2024

DYREKTOR
Centrum Opieki Medycznej
w Jarosławiu

Piotr Pochopien

KOD	Wyszczególnienie	2 022	2 023	2 024	2 025	2 026
1		3	4	5	6	7
	PASYWA					
A.	Kapitał (fundusz) własny	5 626 816	3 754 816	-2 245 185	-7 464 395	-12 007 195
A.I.	Kapitał (fundusz) podstawowy	18 942 436	18 942 436	18 942 436	18 942 436	18 942 436
A.II.	Kapitał (fundusz) zapasowy, w tym:	0	0	0	0	0
A.II.-	nadwyżka wartości sprzedaży (wartości emisyjnej) nad wartością nominalną udziałów (akcji)	0	0	0	0	0
A.III.	Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny, w tym:	0	0	0	0	0
A.III.-	z tytułu aktualizacji wartości godziwej	0	0	0	0	0
A.IV.	Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe, w tym:	0	0	0	0	0
A.IV.-	tworzone zgodnie z umową (statutem) spółki	0	0	0	0	0
A.IV.-	na udziały (akcje) własne	0	0	0	0	0
A.V.	Zysk (strata) z lat ubiegłych	-9 851 470	-13 415 621	-15 187 621	-21 187 621	-26 396 831
A.V.1.	Zysk (wielkość dodatnia)	0	0	0	0	0
A.V.2.	Strata (wielkość ujemna)	-9 851 470	-13 415 621	-15 187 621	-21 187 621	-26 396 831
A.VI.	Zysk (strata) netto	-3 564 150	-1 772 000	-6 000 000	-5 209 210	-4 552 800
A.VI.1.	Zysk (wielkość dodatnia)	-3 564 150	-1 772 000	-6 000 000	-5 209 210	-4 552 800
A.VI.2.	Strata (wielkość ujemna)	0	0	0	0	0
A.VII.	Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna)	0	0	0	0	0
B.	Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	82 003 724	75 050 966	82 546 527	96 171 043	94 238 889
B.I.	Rezerwy na zobowiązania	6 459 298	9 381 316	6 305 000	6 240 000	7 020 000
B.I.1.	Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego	0	0	0	0	0
B.I.2.	Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne	5 379 298	5 601 316	5 025 000	5 250 000	5 700 000
B.I.2.-	długoterminowa	4 562 121	4 665 508	4 230 000	4 500 000	4 900 000
B.I.2.-	krótkoterminowa	817 177	935 808	795 000	750 000	800 000
B.I.3.	Pozostałe rezerwy	1 080 000	3 780 000	1 280 000	990 000	1 320 000
B.I.3.-	długoterminowe	1 080 000	3 780 000	1 200 000	900 000	1 200 000
B.I.3.-	krótkoterminowe			80 000	90 000	120 000
B.II.	Zobowiązania długoterminowe	3 696 582	2 346 154	0	0	0
B.II.1.	Wobec jednostek powiązanych	0	0	0	0	0
B.II.2.	Wobec pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	0	0	0	0	0
B.II.3.	Wobec pozostałych jednostek	3 696 582	2 346 154	0	0	0
B.II.3.a.	kredyty i pożyczki	3 696 582	2 346 154		0	0
B.II.3.b.	z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	0	0	0	0	0
B.II.3.c.	inne zobowiązania finansowe	0	0	0	0	0
B.II.3.d.	zobowiązania wekslowe	0	0	0	0	0
B.II.3.e.	inne	0	0	0	0	0
B.III.	Zobowiązania krótkoterminowe	27 654 591	21 442 341	23 027 515	27 405 043	29 718 889
B.III.1.	Zobowiązania wobec jednostek powiązanych	0	0	0	0	0
B.III.1.a.	z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	0	0	0	0	0
B.III.1.a.-	do 12 miesięcy	0	0	0	0	0
B.III.1.a.-	powyżej 12 miesięcy	0	0	0	0	0
B.III.1.b.	inne	0	0	0	0	0
B.III.2.	Zobowiązania wobec pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	0	0	0	0	0
B.III.2.a.	z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	0	0	0	0	0
B.III.2.a.-	do 12 miesięcy	0	0	0	0	0
B.III.2.a.-	powyżej 12 miesięcy	0	0	0	0	0
B.III.2.b.	inne	0	0	0	0	0
B.III.3.	Zobowiązania wobec pozostałych jednostek	26 911 504	20 705 804	22 290 515	26 565 043	28 768 889
B.III.3.a.	kredyty i pożyczki	1 350 427	1 350 427	1 350 427	1 235 043	888 889
B.III.3.b.	z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	0	0	0	0	0
B.III.3.c.	inne zobowiązania finansowe	0	0	0	0	0
B.III.3.d.	z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	15 540 415	8 531 501	9 210 088	12 000 000	13 000 000
B.III.3.d.-	do 12 miesięcy	15 540 415	8 531 501	9 210 088	12 000 000	13 000 000
B.III.3.d.-	powyżej 12 miesięcy					
B.III.3.e.	zaliczki otrzymane na dostawy i usługi	0	0	0	0	0
B.III.3.f.	zobowiązania wekslowe	0	0	0	0	0
B.III.3.g.	z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych tytułów publicznoprawnych	5 278 398	5 622 944	6 000 000	7 000 000	8 000 000
B.III.3.h.	z tytułu wynagrodzeń	4 565 133	5 138 335	5 600 000	6 200 000	6 700 000
B.III.3.i.	inne	177 131	62 597	130 000	130 000	180 000
B.III.4.	Fundusze specjalne	743 087	736 537	737 000	840 000	950 000
B.III.4.-	w tym zakładowy fundusz świadczeń socjalnych (ZFSS)	743 087	736 537	737 000	840 000	950 000
B.IV.	Rozliczenia międzyokresowe	44 193 253	41 881 155	63 214 012	62 526 000	57 500 000
B.IV.1.	Ujemna wartość firmy	0	0	0	0	0
B.IV.2.	Inne rozliczenia międzyokresowe	44 193 253	41 881 155	63 214 012	62 526 000	57 500 000
B.IV.2.-	długoterminowe, w tym:	29 896 562	27 923 209	46 917 322	45 326 000	43 700 000
	- dotacje z budżetu państwa	1 250 570		0	0	0
	- dotacje z budżetu jednostki samorządu terytorialnego			0	0	0
B.IV.2.-	krótkoterminowe, w tym:	14 296 691	13 957 946	16 296 690	17 200 000	13 800 000
	- dotacje z budżetu państwa	332 430		0	0	0
	- dotacje z budżetu jednostki samorządu terytorialnego			0	0	0
	RAZEM PASYWA	87 530 540	78 805 781	90 301 342	88 716 648	82 231 694

KOD	Wyszczególnienie	2 022	2 023	2 024	2 025	2 026
1	2	3	4	5	6	7
AKTYWA						
A.	Aktywa trwałe	58 980 472	58 648 713	57 492 728	55 056 648	57 504 684
A.1.	Wartości niematerialne i prawne	209 718	133 169	165 054	43 000	43 000
A.1.1.	Koszty zakończonych prac rozwojowych	0	0	0	0	0
A.1.2.	Wartość firmy	0	0	0	0	0
A.1.3.	Inne wartości niematerialne i prawne	209 718	133 169	165 054	43 000	43 000
A.1.4.	Zaliczki na wartości niematerialne i prawne	0	0	0	0	0
A.11.	Rzeczowe aktywa trwałe	58 770 754	58 515 544	57 327 674	55 023 648	57 551 684
A.11.1.	Środki trwałe	58 555 287	55 309 072	57 120 202	54 773 648	57 411 694
A.11.1.a.	grunty (w tym prawo użytkowania wieczystego gruntów)	919 524	919 524	919 524	919 524	919 524
A.11.1.b.	budynki, lokale, prawa do lokali i obiekty inżynierii lądowej i wodnej	46 609 890	44 450 627	45 361 270	42 174 000	42 034 000
A.11.1.c.	urządzenia techniczne i maszyny	1 224 592	920 329	1 138 093	949 320	950 000
A.11.1.d.	środki transportu	170 770	168 440	163 981	240 000	190 000
A.11.1.e.	inne środki trwałe	10 630 671	8 811 152	19 549 326	19 460 804	13 588 170
A.11.2.	Środki trwałe w budowie	216 467	207 472	207 473	250 000	140 000
A.11.3.	Zaliczki na środki trwałe w budowie	0	0	0	0	0
A.111.	Należności długoterminowe	0	0	0	0	0
A.111.1.	Od jednostek powiązanych	0	0	0	0	0
A.111.2.	Od pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	0	0	0	0	0
A.111.3.	Od pozostałych jednostek	0	0	0	0	0
A.IV.	Inwestycje długoterminowe	0	0	0	0	0
A.IV.1.	Nieruchomości	0	0	0	0	0
A.IV.2.	Wartości niematerialne i prawne	0	0	0	0	0
A.IV.3.	Długoterminowe aktywa finansowe	0	0	0	0	0
A.IV.3.a.	w jednostkach powiązanych	0	0	0	0	0
A.IV.3.a.a.	udziały lub akcje	0	0	0	0	0
A.IV.3.a.-	inne papiery wartościowe	0	0	0	0	0
A.IV.3.a.-	udzielone pożyczki	0	0	0	0	0
A.IV.3.a.-	inne długoterminowe aktywa finansowe	0	0	0	0	0
A.IV.3.b.	w pozostałych jednostkach, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	0	0	0	0	0
A.IV.3.b.-	udziały lub akcje	0	0	0	0	0
A.IV.3.b.-	inne papiery wartościowe	0	0	0	0	0
A.IV.3.b.-	udzielone pożyczki	0	0	0	0	0
A.IV.3.b.-	inne długoterminowe aktywa finansowe	0	0	0	0	0
A.IV.3.c.	w pozostałych jednostkach	0	0	0	0	0
A.IV.3.c.-	udziały lub akcje	0	0	0	0	0
A.IV.3.c.-	inne papiery wartościowe	0	0	0	0	0
A.IV.3.c.-	udzielone pożyczki	0	0	0	0	0
A.IV.3.c.-	inne długoterminowe aktywa finansowe	0	0	0	0	0
A.IV.4.	Inne inwestycje długoterminowe	0	0	0	0	0
A.V.	Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	0	0	0	0	0
A.V.1.	Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego	0	0	0	0	0
A.V.2.	Inne rozliczenia międzyokresowe	0	0	0	0	0
B.	Aktywa obrotowe	28 850 068	23 157 088	22 608 614	21 650 000	24 837 000
B.1.	Zapasy	2 324 604	2 770 927	2 351 584	2 370 000	2 365 000
B.1.1.	Materiały	2 324 604	2 770 927	2 351 584	2 370 000	2 365 000
B.1.2.	Półprodukty i produkty w toku	0	0	0	0	0
B.1.3.	Produkty gotowe	0	0	0	0	0
B.1.4.	Towary	0	0	0	0	0
B.1.5.	Zaliczki na dostawy i usługi	0	0	0	0	0
B.11.	Należności krótkoterminowe	25 158 540	17 920 361	17 605 030	18 640 000	19 602 000
B.11.1.	Należności od jednostek powiązanych	0	0	0	0	0
B.11.1.a.	z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty	0	0	0	0	0
B.11.1.a.-	do 12 miesięcy	0	0	0	0	0
B.11.1.a.-	powyżej 12 miesięcy	0	0	0	0	0
B.11.1.b.	inne	0	0	0	0	0
B.11.2.	Należności od pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	25 158 540	17 920 361	17 605 030	18 640 000	19 602 000
B.11.2.a.	z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty	24 437 104	17 330 421	17 000 000	18 000 000	19 000 000
B.11.2.a.-	do 12 miesięcy	24 437 104	17 330 421	17 000 000	18 000 000	19 000 000
B.11.2.a.-	powyżej 12 miesięcy	0	0	0	0	0
B.11.2.b.	inne	721 436	589 940	605 030	640 000	602 000
B.11.3.	Należności od pozostałych jednostek	0	0	0	0	0
B.11.3.a.	z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty	0	0	0	0	0
B.11.3.a.-	do 12 miesięcy	0	0	0	0	0
B.11.3.a.-	powyżej 12 miesięcy	0	0	0	0	0
B.11.3.b.	z tytułu podatków, dotacji, cel, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych tytułów publiczno-prawnych	0	0	0	0	0
B.11.3.c.	inne	0	0	0	0	0
B.11.3.d.	dochodzone na drodze sądowej	0	0	0	0	0
B.III.	Inwestycje krótkoterminowe	409 988	1 921 486	2 000 000	2 000 000	2 000 000
B.III.1.	Krótkoterminowe aktywa finansowe	409 988	1 921 486	2 000 000	2 000 000	2 000 000
B.III.1.a.	w jednostkach powiązanych	0	0	0	0	0
B.III.1.a.-	udziały lub akcje	0	0	0	0	0
B.III.1.a.-	inne papiery wartościowe	0	0	0	0	0
B.III.1.a.-	udzielone pożyczki	0	0	0	0	0
B.III.1.a.-	inne krótkoterminowe aktywa finansowe	0	0	0	0	0
B.III.1.b.	w pozostałych jednostkach	0	0	0	0	0
B.III.1.b.-	udziały lub akcje	0	0	0	0	0
B.III.1.b.-	inne papiery wartościowe	0	0	0	0	0
B.III.1.b.-	udzielone pożyczki	0	0	0	0	0
B.III.1.b.-	inne krótkoterminowe aktywa finansowe	0	0	0	0	0
B.III.1.c.	środki pieniężne i inne aktywa pieniężne	409 988	1 921 486	2 000 000	2 000 000	2 000 000
B.III.1.c.-	środki pieniężne w kasie i na rachunkach	409 988	1 921 486	2 000 000	2 000 000	2 000 000
B.III.1.c.-	inne środki pieniężne	0	0	0	0	0
B.III.1.c.-	inne aktywa pieniężne	0	0	0	0	0
B.III.2.	Inne inwestycje krótkoterminowe	0	0	0	0	0
B.IV.	Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	858 938	544 294	852 000	840 000	870 000
C.	Należne wpłaty na kapitał (fundusz) podstawowy	0	0	0	0	0
D.	Udziały (akcje) własne	0	0	0	0	0
	RAZEM AKTYWA	87 530 540	78 805 781	90 301 342	88 716 648	82 231 894

RACHUNEK ZYSKOW I STRAT

KOD	Wyszczególnienie	2 023	2 024	2 025	2 026
A.	Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:	159 926 428	184 775 000	210 347 500	224 430 000
A.	od jednostek powiązanych	0	0	0	0
A.I.	Przychody netto ze sprzedaży produktów	160 261 088	184 475 000	210 047 500	224 130 000
A.I.1.	sprzedanych NFZ	156 314 103	182 725 000	208 000 000	222 000 000
A.I.2.	sprzedanych Ministerstwu Zdrowia	1 321 205	1 400 000	1 638 000	1 700 000
A.I.3.	sprzedanych pracodawcom	103 700	150 000	175 500	230 000
A.I.4.	pozostałych	2 522 080	200 000	234 000	200 000
A.II.	Zmiana stanu produktów (zwiększenie - wartość dodatnia, zmniejszenie - wartość ujemna)	-334 860	300 000	300 000	300 000
A.III.	Koszty wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki	0	0	0	0
A.IV.	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	0	0	0	0
B.	Koszty działalności operacyjnej	164 565 871	196 260 000	220 401 740	236 182 800
B.I.	Amortyzacja	6 626 877	7 200 000	7 800 000	8 200 000
B.II.	Zużycie materiałów i energii	25 067 253	30 200 000	34 438 900	38 863 000
B.II.1.	Materiałów	22 188 486	26 834 000	30 697 900	34 768 000
B.II.1.a.	- leków	9 854 122	12 000 000	13 200 000	14 520 000
B.II.1.b.	- żywności	7 726	9 000	9 900	12 000
B.II.1.c.	- sprzętu jednorazowego	7 366 787	9 000 000	11 090 000	13 256 000
B.II.1.d.	- odczynników chemicznych i materiałów diagnostycznych	2 288 653	2 653 000	2 920 000	3 200 000
B.II.1.e.	- paliwa (gaz)	151 140	201 000	220 000	240 000
B.II.1.f.	- pozostałe	2 540 058	2 971 000	3 268 000	3 500 000
B.II.2.	Energii	2 878 767	3 366 000	3 741 000	4 115 000
B.II.2.a.	- elektrycznej	1 896 510	2 218 000	2 661 000	2 927 000
B.II.2.b.	- ciepłej	982 257	1 148 000	1 080 000	1 188 000
B.II.2.c.	- pozostałe	0	0	0	0
B.III.	Usługi obce	30 773 768	43 000 000	46 607 840	61 617 800
B.III.1.	remontowe	1 838 477	2 019 000	1 600 000	2 000 000
B.III.2.	transportowe	13 688	13 200	15 840	17 800
B.III.3.	medyczne obce (umowy cywilno-prawne, prace wykonane przez laboratoria itp.)	31 628 708	35 034 800	38 600 000	42 300 000
B.IV.	pozostałe usługi	5 394 917	5 933 000	6 692 000	7 200 000
B.IV.	Podatki i opłaty	322 691	350 000	350 000	360 000
B.IV.	w tym podatek akcyzowy	0	0	0	0
B.V.	Wynagrodzenia	77 838 647	95 225 000	107 942 000	118 072 000
B.V.1.	wynagrodzenia ze stosunku pracy	75 516 103	93 029 000	103 331 000	113 000 000
B.V.2.	wynagrodzenia z umów zleceń i o dzieło	2 322 444	2 196 000	4 611 000	5 072 000
B.V.3.	wynagrodzenia pozostałe	0	0	0	0
B.VI.	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia, w tym:	15 476 746	19 785 000	22 763 000	18 600 000
B.VI.	- składki na ubezpieczenia społeczne	13 761 244	19 785 000	22 763 000	25 000 000
B.VI.	- składki na fundusz pracy	0	0	0	0
B.VI.	- składki na Fundusz Emerytur Pomostowych	0	0	0	0
B.VII.	Pozostałe koszty rodzajowe	460 989	500 000	500 000	550 000
B.VII.	- w tym podróże służbowe	73 330	80 000	80 000	80 000
B.VIII.	Wartość sprzedanych towarów i materiałów	0	0	0	0
C.	Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)	-4 639 443	-11 485 000	-10 054 240	-11 762 800
D.	Pozostałe przychody operacyjne	6 474 577	6 285 000	5 865 030	8 200 000
D.I.	Zysk z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych	67 500	0	0	0
D.II.	Dotacje, w tym:	5 611 131	5 485 000	5 015 030	5 700 000
D.II.	- dotacje z budżetu państwa	0	0	0	0
D.II.	- dotacje z jednostek samorządu terytorialnego	0	0	0	0
D.III.	Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	0	0	0	0
D.IV.	Inne przychody operacyjne, w tym:	795 946	800 000	850 000	2 500 000
D.IV.	- bezzwrotne środki zagraniczne	0	0	0	0
D.IV.	- równowartość rocznych odpisów amortyzacyjnych środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych sfinansowanych z dotacji celowych	0	0	0	0
E.	Pozostałe koszty operacyjne	3 188 313	200 000	500 000	500 000
E.I.	Strata ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych	6 313	0	0	0
E.II.	Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	0	0	0	0
E.III.	Inne koszty operacyjne	3 182 000	100 000	2 000 000	1 500 000
F.	Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)	-1 353 179	-5 400 000	-4 689 210	-4 052 800
G.	Przychody finansowe	78 431	50 000	80 000	80 000
G.I.	Dywidendy i udziały w zyskach, w tym:	0	0	0	0
G.I.a.	od jednostek powiązanych	0	0	0	0
G.I.a.	- w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	0	0	0	0
G.I.b.	od jednostek pozostałych, w tym:	0	0	0	0
G.I.b.	- w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	0	0	0	0
G.II.	Odsetki	78 431	50 000	80 000	80 000
G.II.	- w tym od jednostek powiązanych	0	0	0	0
G.III.	Zysk z tytułu rozchodu aktywów finansowych, w tym:	0	0	0	0
G.III.	- w jednostkach powiązanych	0	0	0	0
G.IV.	Aktualizacja wartości aktywów finansowych	0	0	0	0
G.V.	Inne	0	0	0	0
H.	Koszty finansowe	496 872	650 000	600 000	550 000
H.I.	Odsetki, w tym:	496 872	650 000	600 000	550 000
H.I.	- dla jednostek powiązanych	0	0	0	0
H.II.	Strata z tytułu rozchodu aktywów finansowych, w tym:	0	0	0	0
H.II.	- w jednostkach powiązanych	0	0	0	0
H.III.	Aktualizacja wartości aktywów finansowych	0	0	0	0
H.IV.	Inne	0	0	0	0
I.	Zysk (strata) brutto (F+G-H)	-1 771 620	-6 000 000	-5 209 210	-4 522 800
J.	Podatek dochodowy	380	0	0	0
K.	Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)	0	0	0	0
L.	Zysk (strata) netto (I-J-K)	-1 772 000	-6 000 000	-5 209 210	-4 522 800

Centrum Onkologii Medycznej
 37-500 Jarosław
 ul. 3 Maja 70
 tel. 16 621 33 82 fax 16 621 42 83
 NIP 792.18.05.70 REGON 140304456

OBSZARY DZIAŁAŃ NAPRAWCZYCH

Lp.	Cel	Działania, które zostaną podjęte	Okres realizacji	Spodziewane efekty roczne (finansowe, ilościowe, inne)
A. Wskaźniki zyskowności				
a) zwiększenie przychodów				
		Odnowienie certyfikatu akredytującego	2025	Posiadanie certyfikatu zwiększy przychody z NFZ o 1,05 % w ramach systemu podstawowego zabezpieczenia świadczeń opieki zdrowotnej tj. o kwotę około 900 tys. zł.
		Uzyskanie w 2024 roku przychodów z kontraktów i ryczału PSZ uwzględniających wskaźnik wzrostu nakładów na finansowanie ochrony zdrowia	2024	Poprawa wyniku finansowego
		Zintensyfikowanie działań opartych o aktywny marketing w celu pozyskania nowych odbiorców świadczeń zdrowotnych oferowanych przez COM Jarosław	2024-2025	Zwiększenie przychodów z odpłatnego świadczenia usług o ok. 200 000 zł.
		Comiesięczna kontrola rodzaju i ilości wykonywanych procedur oraz wskaźników statystycznych działalności leczniczej tj. obłożenia łóżek, długości pobytu, wykorzystania sal operacyjnych, czasu oczekiwania na zabiegi itp..	2024	Utrzymanie przyznanej kwoty ryczału i podstawa do wzrostu tej kwoty przy wzroście ilości i jakości świadczeń
		Zwiększenie ilości świadczeń nielimitowanych: porodów, opieki nad noworodkiem, programy lekowe itp..	2024	Wzrost przychodów w tym zakresie
		Zweryfikowanie cen świadczonych usług na zewnątrz i cen najmu lokali	2024	Przeciwdziałanie skutkom inflacji
b) optymalizacja kosztów				
1) leki i materiały medyczne		1. Monitorowanie systemu rozliczania pobranych leków i materiałów medycznych w apteczkach oddziałowych	2024	Zmniejszenie zapasów w apteczkach oddziałowych i jednorazowe zmniejszenie kosztów leków
		2. Wzmocnienie kontroli nad gospodarką krwią		Bieżąca kontrola wielkości zużycia krwi i preparatów krwiopochodnych, weryfikacja zgodnie z jednostkami chorobowymi

	3. Wzmoczenie kontroli nad gospodarką lekami i środkami oparunkowymi poprzez comiesięczną inwentaryzację stanów apteczek oddziałowych	2024	Ograniczenie zamawiania leków i materiałów medycznych przez Aptekę szpitalną jeśli znajdują się na zapasach w apteczkach oddziałowych ; utrzymanie zapasów w Aptece apteczkach oddziałowych na poziomie 2,500 tys. zł. (obecnie zapasy bieżące około 2.800 tys. zł.) efekt w skali roku 300 000,00 zł.
	4. Wyeliminowanie powtarzalności wykonywania badań laboratoryjnych i obrazowych w SOR i oddziałach	2024	Ograniczenie podawania drogich antybiotyków w przypadkach umożliwiających wcześniejsze wykonanie badań laboratoryjnych, ograniczenie powtarzania wykonywania tych samych badań laboratoryjnych i obrazowych w ramach pobytu pacjenta, racjonalizacja
2) zatrudnienia, wynagrodzeń i innych kosztów pracy	1. Analiza stanu zatrudnienia do wymagań wynikających z norm określonych przez NFZ i przepisy prawa pracy oraz możliwości finansowych	2024-2026	Optimalizacja kosztów pracy w powiązaniu do wypracowywanych przychodów
	2. Powiązanie wynagrodzeń pracowników kontraktowych z realizacją świadczeń zdrowotnych	2024-2026	
	3. Utworzenie wewnętrznej poczty pneumatycznej	2024	Zmniejszenie zatrudnienia .
3) pozostałych kosztów	1. Systematyczna analiza poziomu kosztów bezpośrednich i pośrednich, przychodów, wyników finansowych i rentowności poszczególnych ośrodków powstawania kosztów - przekazywanie materiałów kierownikom , z omówieniem wyników i wskazaniami do optymalizacji kosztów	za okresy kwartalne	Wzrocznie odpowiedzialności za ponoszone koszty i wyniki finansowe kierownictw poszczególnych ośrodków powstawania kosztów, optymalizacja kosztów usług medycznych, poprawa wyniku finansowego COM
	2.. Utrzymanie na jak najniższym poziomie wymagalnych zobowiązań wobec dostawców: zawieranie porozumień dot. układów ratalnych spłaty itp. oraz zaciągnięcie kredytu na spłatę zobowiązań wymagalnych	2024	Zmniejszenie kosztów odsetek za zwłokę i unikanie kosztów postępowania egzekucyjnego
	3. Bieżący nadzór zużycia wody, energii elektrycznej w tym celu bieżąca wymiana źródeł emisji energii elektrycznej na energooszczędne oraz termomodernizacja budynków szpitala	2024	Zmniejszenie kosztów mediów : energii elektrycznej wody oraz opłaty za ścieki.
B. Wskaźniki płynności			
a) poziom aktywów obrotowych			
im wyższe tym lepiej	1. Poziom zapasów - nie jest wskazane zwiększanie zapasów leków i materiałów medycznych	2024	Utrzymanie zapasów na poziomie 2,500 tys. zł. jest ekonomicznie uzasadnione
	2. Poziom należności - wzrost przychodów ze sprzedaży usług , głównie dla NFZ zwiększa poziom należności . Ponadto należy dążyć do maksymalnego wykonania świadczeń nieimitowanych.	2024	Z uwagi na zwiększenie ryczałtu na I półrocze zostanie zwiększony poziom należności

	3. Środki pieniężne - należy dążyć do terminowej realizacji zobowiązań podmiotu		Stan środków pieniężnych ma odzwierciedlać ilość środków pozostałych po opłaceniu wszystkich zobowiązań.
b) poziom zobowiązań krótkoterminowych im niższe tym lepiej			
	1. Spadek zobowiązań z tyt. Kredytów i pożyczek	2024-2027	Zmniejszenie stanu zobowiązań z uwagi na spłatę i rat kredytów w terminach wynikających z harmonogramów.
	2. Tworzenie innych rezerw (np.. na skutek zdarzeń medycznych) tylko w przypadku bardzo wysokiego prawdopodobieństwa obciążenia COM skutkami)	2024-2026	Przeciwdziałanie pogorszeniu wskaźników płynności poprzez uniknięcie wzrostu rezerw.
	3. Ograniczenie zakupów środków trwałych i wyposażenia ze środków własnych (przychodów ze sprzedaży) do niezbędnego minimum	2024-2026	Ograniczenie wzrostu zobowiązań krótkoterminowych w sytuacji niedoboru środków pieniężnych
	4. Utrzymanie poziomu zatrudnienia osób niepełnosprawnych oraz kwot dofinansowania przez PFRON	2024-2026	Dofinansowanie z PFRON ma istotny wpływ na pozostałe przychody COM
C. Wskaźniki efektywności			
	Wskaźniki rotacji należności i rotacji zobowiązań są na poprawnym poziomie	2024-2026	Wskaźnik dopółki zobowiązania będą regulowane w terminach płatności nie wymaga poprawy
D. Wskaźniki zadłużenia			
a) poziom zobowiązań i rezerw im niższe tym lepiej	1. Poziom zobowiązań długoterminowych, krótkoterminowych i rezerw na zobowiązania (działania zbierne z ujętymi w punktach B.b)	2024-2026	Saldo zobowiązań utrzymujące się na podobnym poziomie, realny wpływ tylko na dynamikę tego wzrostu
b) poziom aktywów im wyższe tym lepiej	1. Nakłady inwestycyjne	2024-2026	Realizowane zadania inwestycyjne spowodują wzrost aktywów, a tym samym poprawę wskaźnika zadłużenia
	3. Weryfikacja stawek amortyzacji nowego sprzętu medycznego - możliwość wydłużenia okresu amortyzacji do 10 lat		Zmniejszenie umorzeń i kosztów amortyzacji nowego sprzętu obniży proces dekapitalizacji aktywów trwałych
c) poziom funduszu własnego im wyższy tym lepiej	1. Zmniejszenie straty w latach 2024-2026(działania zbierne z ujętymi w punkcie A)	2024-2026	Wg. Prognozy zapisanej w Raporcie z maja 2024 r. - w latach 2024-2026 straty mogą obniżyć fundusz własny zmniejszenie kwot strat zmniejsza ubytek funduszu własnego