

**UCHWAŁA NR XIX/142/2025
RADY POWIATU JAROSŁAWSKIEGO**

z dnia 30 października 2025 r.

**w sprawie zatwierdzenia aktualizacji na lata 2025 – 2026 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 z późn. zm.) oraz art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (tekst jedn. Dz. U. z 2025 r. poz. 450 z późn. zm)

Rada Powiatu Jarosławskiego uchwala, co następuje:

§ 1. Zatwierdza się aktualizację na lata 2025 – 2026 Programu naprawczego Centrum Opieki Medycznej w Jarosławiu, przyjętego Uchwałą Nr VII/55/2024 Rady Powiatu Jarosławskiego z dnia 24 października 2024 r., uwzględniającą Raport o sytuacji ekonomiczno – finansowej Centrum Opieki Medycznej w Jarosławiu z dnia 26 maja 2025 r., stanowiącą 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

Załącznik do Uchwały Nr XIX/142/2025
Rady Powiatu Jarosławskiego
z dnia 30 października 2025 r.

PROGRAM NAPRAWCZY
CENTRUM OPIEKI MEDYCZNEJ w JAROSŁAWIU
aktualizacja

Jarosław, wrzesień 2025

1

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. 2024 oraz prognozę na lata 2025-2027.

2. Analiza sytuacji ekonomiczno-finansowa COM w oparciu o raport o sytuacji ekonomiczno -finansowej.

Raport o sytuacji ekonomiczno-finansowej COM wykazuje, że w 2024 r. wygenerowano stratę w wysokości 3 454 440 zł finansowej. (na planowaną stratę 6 000 000 zł) natomiast prognoza na lata następne zakłada, że COM wygeneruje stratę netto w 2025 roku kwocie 6 500 000 zł. oraz w latach 2026-2027 stratę w wysokości odpowiednio 5 522 800 zł i 4 829 908 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 księgowych amortyzacji.

Na przestrzeni ostatnich lat podmiot przez lata 2020 i 2021 odnotował dodatnie wyniki finansowe, natomiast w latach 2022 -2024 odnotowuje ujemne wyniki finansowe. Równocześnie na przestrzeni w/w lat tj. 2020-2024 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 2023 roku 1,11 % przychodów a w 2024 roku 1,79% przychodów.

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

Uwzględniając wytyczne w zakresie oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej, w której działają sp ZOZ-y przyjmuje się cztery obszary analizy: zyskowość, płynność, efektywność i zadłużenie.

Wskaźniki zyskowości to mierniki finansowe, które pokazują jak efektywnie firma generuje zysk w stosunku do osiągniętych przychodów, poniesionych kosztów lub posiadanych zasobów. **Wskaźniki zyskowości** wyrażane są w procentach i określają udział procentowy wyniku finansowego do porównywanych wartości, najczęściej do przychodów ze sprzedaży. Ponieważ rok obrotowy 2024 dał wynik finansowy ujemny, wszystkie wskaźniki zyskowości przyjęły wartości ujemne.

Wskaźniki płynności określają zdolność podmiotu do regulowania swoich zobowiązań wobec dostawców. W COM w tym obszarze uzyskano 12 punktów co stanowi 48% procent możliwych do uzyskania punktów. Na chwilę obecną najistotniejszym elementem dla kierownictwa podmiotu jest terminowe regulowanie zobowiązań finansowych. Podmiot nie posiada zobowiązań wymagalnych na dzień opracowania programu naprawczego.

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 10 punktów co stanowi 100% 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 45% procent. Podmiot w związku z tym uzyskał 8 punktów na 10 możliwych co stanowi 80% możliwych do uzyskania punktów.

Wskaźnik wypłacalności określa natomiast 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.

3. Analiza uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych

Szpital dysponuje nowoczesną infrastrukturą oraz innowacyjnym wysoko wyspecjalizowanym sprzętem diagnostycznym, którego baza jest ciągle poszerzana. Posiada drugi stopień referencyjności i uzyskał pozytywną ocenę akredytacyjną co świadczy o wysokim poziomie świadczonych usług. Na terenie szpitala funkcjonuje nowoczesny blok operacyjny oraz zmodernizowany Szpitalny Oddział Ratunkowy wraz z lądowiskiem. Dodatkowym atutem jest rozbudowana stacja gazów medycznych. Placówka nie boryka się z problemami kadrowymi w zakresie pielęgniarstwa, a poradnictwo specjalistyczne jest dobrze powiązane ze strukturą oddziałów szpitalnych. Na obszarze powiatu działa rozbudowana sieć przychodni POZ, co ułatwia pacjentom dostęp do podstawowej opieki zdrowotnej. Atutem szpitala jest również brak konkurencyjności ze strony innych placówek publicznych w najbliższej okolicy oraz dobra współpraca z podmiotem tworzącym. Dodatkowo oferta świadczeń jest sukcesywnie poszerzana.

Do słabych stron można zaliczyć nieco nadmierną liczbę średniego personelu medycznego w stosunku do osiągniętych przychodów oraz konieczność dostosowania infrastruktury do wymagań sanitarno-technicznych. Dodatkowym problemem są trudne do przewidzenia zmiany w systemie ochrony zdrowia, które powodują dodatkowe obciążenia dla publicznych podmiotów medycznych. Istotnym utrudnieniem pozostaje niewątpliwie niestabilność finansowania ze strony NFZ. Ponadto obserwuje się zbyt małą liczbę porodów w odniesieniu do posiadanych zasobów kadrowych i infrastrukturalnych.

Szanse dla rozwoju szpitala wynikają z rosnącego zapotrzebowania na świadczenia, które są konsekwencją zmian demograficznych. Zwiększa się potrzeba leczenia chorób układu krążenia, schorzeń neurologicznych oraz problemów związanych z otyłością. Istnieje możliwość zaangażowania personelu i wykorzystania zasobów infrastrukturalnych do realizacji świadczeń wykraczających poza obowiązujące limity, a także szansa na udzielanie świadczeń przekraczających ryczałt. Daje to możliwość zwiększenia przychodów z obszarów finansowanych odrębnie. W związku z likwidacją we wrześniu 2025 r. oddziału ginekologiczno-położniczego oraz neonatologicznego w szpitalu powiatowym w Przeworsku możliwe jest objęcie kompleksową opieką medyczną większej liczby kobiet w ciąży, w trakcie porodu, położu oraz zapewnienie opieki na nowonarodzonym dzieckiem. Dodatkową szansą jest pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania inwestycji zarówno z funduszy krajowych jak i unijnych.

Do istotnych zagrożeń wpływających na sytuację podmiotu należy zaliczyć przede wszystkim nieadekwatny do ponoszonych kosztów poziom finansowania publicznego systemu ochrony zdrowia, roszczenia płacowe pracowników, wzrost roszczeniowości pacjentów, odpływ pacjentów do innych placówek medycznych, konkurencja ze strony niepublicznych świadczeniodawców głównie w zakresie wysoko rentownych świadczeń, ograniczenia prawne wykluczające realizację świadczeń zdrowotnych komercyjnych.

4. Analiza kosztów

Analiza kosztów działalności podstawowej za 2024 rok i ich udziału w kosztach działalności podstawowej ogółem:

Koszty działalności operacyjnej	191 154 381,89	% działalności podstawowej
Amortyzacja	6 927 751,62	3,62
Zużycie materiałów i energii	27 954 426,72	14,62
Usługi obce	46 923 379,12	24,55
Podatki i opłaty, w tym:	419 976,08	0,22
Wynagrodzenia	90 310 796,25	47,24
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	18 215 705,54	9,53
Pozostałe koszty rodzajowe	402 346,56	0,21

Analiza kosztów działalności podstawowej za 2023 2024 rok i ich dynamika wzrostu:

Rok poniesienia kosztów	2023	2024	% wzrostu
Koszty działalności operacyjnej	164 565 870,52	191 154 381,89	16,17
Amortyzacja	6 625 876,54	6 927 751,62	4,56
Zużycie materiałów i energii	25 067 252,45	27 954 426,72	11,52
Usługi obce	38 773 768,29	46 923 379,12	21,02
Podatki i opłaty, w tym:	322 690,53	419 976,08	30,15
Wynagrodzenia	77 838 547,01	90 310 796,25	16,02
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	15 476 746,40	18 215 705,54	17,70
Pozostałe koszty rodzajowe	460 989,30	402 346,56	

Amortyzacja

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 obrachunkowego.

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 3,62 %. Koszt ten wzrósł w stosunku do roku 2023 w związku z nabyciem lub otrzymaniem nowych środków trwałych w formie aparatury i sprzętu medycznej.

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.

Największy udział w pozycji zużycia materiałów i energii mają materiały służące udzielaniu świadczeń zdrowotnych tj. leki w tym leki do programów lekowych oraz antybiotyki, wszczepialne materiały ortopedyczne, jednorazowe materiały medyczne oraz energia elektryczna.

W podmiocie koszt zużycia materiałów i energii stanowił w 2024 r 14,62% i jego udział procentowy w stosunku do kosztów ogółem uległ zwiększeniu w stosunku do roku 2023 o 11,52.

W związku z tym należy nadal dążyć do maksymalizacji działań powodujących 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.

Największy udział w w/w rodzaju kosztów stanowią usługi medyczne i usługi diagnostyczne. Usługi te stanowią ok.24,55 % kosztów działalności podstawowej ogółem i wzrósł w stosunku do 2023 roku o 21.2 %. Racjonalizację kosztów w tym zakresie realizuje się poprzez zlecenie 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.

Ze względu na duży udział procentowy tej grupy kosztów tj. ok. 56,77 % 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 nadąza 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 do realizacji w latach 2025-2026

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
- zwiększenie przychodów z tytułu udzielanych nowych świadczeń POZ
- zwiększenie przychodów z tytułu udzielanych świadczeń pielęgniarskich w zakresie kardiologii i diabetologii
- wprowadzenie limitów zapasów leków i wyrobów medycznych w poszczególnych komórkach medycznych
- ograniczenie wydruków komputerowych np. dokumentacji medycznej
- racjonalna gospodarka posiadanymi zasobami kadrowymi
- dostosowanie stanu zatrudnienia do wymagań wynikających z norm określonych przez NFZ i przepisy prawa pracy
- monitorowanie generowanych kosztów, w szczególności kontrola zużycia materiałów i sprzętu jednorazowego

- zastosowanie energooszczędnego oświetlenia (realizacja programu z KPO)
- utworzenie poradni anestezjologicznej kwalifikującej pacjentów do znieczuleń przed planowanymi zabiegami.

i podjęcie działań w kierunku:

- a) zwiększenia aktywów trwałych poprzez zakupy z realizowanych programów
- 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.

Podjęte działania naprawcze w zakresie aktualizowanego programu naprawczego:

1. W wyniku realizacji świadczeń w ramach Podstawowego Zabezpieczenia Szpitalnego w wysokości powyżej 100% uzyskano dodatkowo 753 849,89 zł
2. W zakresie świadczeń nielimitowanych (pediatria, neonatologia, porody, endoskopia, diagnostyka TK i RM, programy lekowe oraz ambulatoryjna opieka specjalistyczna) wypracowano dodatkowo 1 553 429 ,65 zł.
3. W przypadku świadczeń limitowanych (opieka pielęgniarstwa długoterminowa, Zakład Opiekuńczo-Lecznicy, rehabilitacja kardiologiczna, rehabilitacja ambulatoryjna, endoprotezoplastyka na świadczenia wypracowane dodatkowo w wysokości 3 323 517,24 zł Narodowy Fundusz Zdrowia zapłacił kwotę 2 385 638,14 zł. Kwota 937 854,82 pozostała niezapłacona, przy czym szpital poniósł koszty wykonania świadczeń.
4. Na 2025 rok dokonano weryfikacji cennika świadczonych odpłatnie usług oraz innych umów.
5. Systematyczne zmniejszanie stanu zatrudnienia w zakresie personelu medycznego i niemedycznego.
6. Ciągła kontrola rentowności poszczególnych ośrodków powstawania kosztów i podejmowanie działań naprawczych
7. Terminowe regulowanie zobowiązań z tytułu dostaw towarów i usług oraz spłaty rat kredytów co spowodowało brak dodatkowych kosztów podmiotu wynikających z naliczania odsetek od nieterminowych zapłat.

8. 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 2025 rok prawdopodobnie będzie strata w wysokości poniżej amortyzacji co zgodnie z zapisami ustawy o działalności leczniczej będzie wymagało kolejnej aktualizacji programu naprawczego.

Przyjąć należy, że w przypadku wzrostu (zapowiadanego przez władzę centralną) środków finansowych przekazywanych przez Państwo na ochronę zdrowia, przy pomocy ze strony podmiotu tworzącego 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. Tabela wybranych (istotnych) pozycji sprawozdania finansowego za rok 2024 oraz prognoza do 2027 r stanowiące podstawę sporządzenia raportu o sytuacji ekonomiczno-finansowej COM w Jarosławiu.
2. Analiza wskaźnikowa za 2024 rok.
3. TABELA – obszary działań naprawczych na lata 2025-2026

DYREKTOR
Centrum Opieki Medycznej
w Jarosławiu

Piotr Pochopień

OBSZARY DZIAŁAŃ NAPRAWCZYCH
aktualizacja

Lp.	Cel	Działania, które zostaną podjęte	Okres realizacji	Spodziewane efekty roczne (finansowe, ilościowe, inne)
A.	Wskaźniki zyskowności			
	a) zwiększenie przychodów			
		Odnowienie certyfikatu akredytującego	2026	Posiadanie certyfikatu zwiększy przychody z NFZ w ramach systemu podstawowego zabezpieczenia świadczeń opieki zdrowotnej tj. o kwotę około 1 500 tys. zł.
		Zintensyfikowanie działań opartych o aktywny marketing w celu pozyskania nowych odbiorców świadczeń zdrowotnych oferowanych przez COM Jarosław	2025-2026	Zwiększenie przychodów z odpłatnego świadczenia usług (medycyna pracy, diagnostyka obrazowa i laboratoryjna) o ok. 50 000 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..	2025-2026	Zrealizowanie przyznanej kwoty ryczałtu i podstawa do wzrostu tej kwoty przy wzroście ilości i jakości świadczeń
		Zwiększenie ilości świadczeń nielimitowanych: pediatria, neonatologia endoskopia, diagnostyka obrazowa, programy lekowe, ambulatoryjna opieka specjalistyczna itp..	2025-2026	Dodatkowy przychód roczny ok. 1.000 tys. zł
		Zweryfikowanie cen świadczonych usług odpłatnie i cen najmu lokali	2025-2026	Przeciwdziałanie skutkom inflacji
		Utworzenie poradni pielęgniarskiej w zakresie kardiologii i diabetologii w zakresie opieki nad pacjentami stabilnymi	2025-2026	Szacowany dodatkowy przychód ok 70 tys zł
		Utworzenie poradni anestezyjologicznej kwalifikującej pacjentów do znieczulenia przed planowanymi zabiegami	2025-2026	Szacowany dodatkowy przychód ok. 30 tys zł
	b) optymalizacja kosztów			
		1. Wprowadzenie limitów zapasu leków i wyrobów medycznych w poszczególnych komórkach	2025-2026	Zmniejszenie zapasów leków i innych materiałów. Przeciwdziałanie stratom z tytułu przeterminowanych leków i wyrobów medycznych. zmniejszenie zamrożonych aktywów obrotowych
	1) leki i materiały medyczne	2. Wzmocnienie kontroli nad gospodarką krwią	2025-2026	Bieżąca kontrola wielkości zużycia krwi i preparatów krwiopochodnych, weryfikacja zgodnie z jednostkami chorobowymi

			4. Wyeliminowanie powtarzalności wykonywania badań laboratoryjnych i obrazowych w SOR i oddziałach	2025-2026	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 leczenia, oszczędność kosztów
			1. Analiza stanu zatrudnienia do wymagań wynikających z norm określonych przez NFZ i przepisy prawa pracy oraz możliwości finansowych 2. Powiązanie wynagrodzeń pracowników kontraktowych z realizacją świadczeń zdrowotnych 3. Utworzenie wewnętrznej poczty pneumatycznej (przewidywana realizacja w ramach projektu z dofinansowania MZ)	2025-2026 2025-2026 2025-2026	Optimalizacja kosztów pracy w powiązaniu do wypracowywanych przychodów Zmniejszenie zatrudnienia
			1. Systematyczna kontrola 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 2. Utrzymanie na jak najniższym poziomie wymaganych zobowiązań wobec dostawców: zawieranie porozumień dot. układów ratałnych spłaty itp. oraz zaciągnięcie kredytu na spłatę zobowiązań wymagalnych 3. Bieżący nadzór zużycia wody, energii elektrycznej w tym celu bieżąca wymiana źródeł emisji energii elektrycznej na energooszczędne oraz termomodernizacja budynków szpitala	2025-2026 2025-2026 2025-2026	Wzmocnienie odpowiedzialności za ponoszone koszty i wyniki finansowe kierownictw poszczególnych ośrodków powstawania kosztów, optymalizacja kosztów usług medycznych, poprawa wyniku finansowego COM Zmniejszenie kosztów odsetek za zwłokę i unikanie kosztów postępowania egzekucyjnego Zmniejszenie kosztów mediów: energii elektrycznej, wody oraz opłaty za ścieki.
				2025-2026	Utrzymanie zapasów na jak najniższym poziomie jest ekonomicznie uzasadnione
				2025-2026	Z uwagi na zwiększenie ryczałtu na I półrocze zostanie zwiększony poziom należności
B.	Wskaźniki płynności				
	a) poziom aktywów obrotowych				
			1. Poziom zapasów - nie jest wskazane zwiększanie zapasów leków i materiałów medycznych 2. Poziom należności - wzrost przychodów ze sprzedaży usług, głównie dla NFZ zwiększa poziom należności. Ponadto należy dążyć do maksymalnej realizacji tzw. nadwykonań.	2025-2026 2025-2026	


	3. Środki pieniężne - należy dążyć do terminowej realizacji zobowiązań podmiotu	2025-2026	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	2025-2026	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)	2025-2026	Przewidywalne pogorszenie wskaźników płynności poprzez uniknięcie wzrostu rezerw.
	3. Ograniczenie zakupów środków trwałych i wyposażenia ze środków własnych (przychodów ze sprzedaży) do niezbędnego minimum	2025-2026	Ograniczenie wzrostu zobowiązań krótkoterminowych w sytuacji niedoboru środków pieniężnych
	4. Utrzymanie poziomu zatrudnienia osób niepełnosprawnych oraz kwot dofinansowania przez PFRON	2025-2026	Dofinansowanie z PFRON ma istotny wpływ na pozostałe przychody COM
C. Wskaźniki efektywności			
	Wskaźniki rotacji należności i rotacji zobowiązań są na poprawnym poziomie	2025-2026	Wskaźnik dopóki 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 zbiczne z ujętymi w punktach B.b)	2025-2026	Saldo zobowiązań utrzymujące się na podobnym poziomie, realny wpływ tylko na dynamikę tego wzrostu
b) poziom aktywów im wyższe tym lepiej	1. Nakłady inwestycyjne	2025-2026	Realizowane zadania inwestycyjne spowodują wzrost aktywów, a tym samym poprawę wskaźnika zadłużenia
c) poziom funduszu własnego im wyższy tym lepiej	1. Zmniejszenie straty w latach 2024-2026(działania zbiczne z ujętymi w punkcie A)	2025-2026	Wg Prognozy zapisanej w Raporcie z maja 2025 r. - w latach 2025-2026 straty mogą obniżyć fundusz własny, zmniejszenie kwot strat zmniejsza ubytek funduszu własnego

Jarosław, wrzesień 2025 r.

DYREKTOR
Centrum Opiekę Medycznej
w Jarosławiu

Piotr Pochopień

WYBRANE POZYCJE SPRAWOZDANIA FINANSOWEGO DO WYLICZENIA WSKAŹNIKÓW		2 024	2 025	2 026	2 027
1	Aktywa ogółem	83 918 539,04	93 437 707,00	88 498 783,00	85 762 655,00
2	Aktywa obrotowe	23 411 029,28	26 821 120,00	26 572 000,00	27 591 961,00
3	Średni stan aktywów ogółem (suma aktywów ogółem na koniec poprzedniego roku obrotowego i aktywów ogółem na koniec bieżącego roku obrotowego podzielona przez 2)	81 362 160,13	88 678 123,02	90 968 245,00	87 130 719,00
a)	aktywa na koniec poprzedniego roku obrotowego	78 805 781,21	83 918 539,04	93 437 707,00	88 498 783,00
b)	aktywa na koniec bieżącego roku obrotowego	83 918 539,04	93 437 707,00	88 498 783,00	85 762 655,00
4	Należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy	0,00	0,00	0,00	0,00
5	Zapasy	2 911 789,05	2 750 000,00	2 800 000,00	2 700 000,00
6	Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe (czynne)	211 713,68	640 000,00	670 000,00	670 000,00
7	Średni stan należności z tytułu dostaw i usług (suma tych należności na koniec poprzedniego roku obrotowego i na koniec bieżącego roku obrotowego podzielona przez 2)	18 005 341,04	19 940 130,33	21 350 000,00	22 000 000,00
a)	Należności na koniec poprzedniego roku obrotowego	17 330 421,43	18 680 260,65	21 200 000,00	21 500 000,00
b)	Należności na koniec bieżącego roku obrotowego	18 680 260,65	21 200 000,00	21 500 000,00	22 500 000,00
8	Kapitał (fundusz) własny	300 375,07	-6 408 835,00	-11 931 634,00	-16 761 542,00
9	Zobowiązania długoterminowe	1 111 111,49	3 000 000,00	1 833 333,33	916 666,66
10	Zobowiązania krótkoterminowe	23 694 071,37	25 344 815,21	27 499 845,00	27 450 000,00
11	Zobowiązania z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy	0,00	0,00	0,00	0,00
12	Rezerwy na zobowiązania	12 548 794,44	11 290 000,00	11 642 800,00	12 920 000,00
13	Rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe	1 072 602,79	1 290 000,00	1 120 000,00	1 320 000,00
14	Średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług (suma tych zobowiązań na koniec poprzedniego roku obrotowego i na koniec bieżącego roku obrotowego podzielona przez 2)	8 828 997,30	9 363 246,80	9 900 000,00	10 490 019,50
a)	Zobowiązania na koniec poprzedniego roku obrotowego	8 531 501,00	9 126 493,60	9 600 000,00	10 200 000,00
b)	Zobowiązania na koniec bieżącego roku obrotowego	9 126 493,60	9 600 000,00	10 200 000,00	10 780 039,00
15	Przychody netto ze sprzedaży produktów	185 428 908,00	210 047 500,00	224 130 000,00	248 550 000,00
16	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	0,00	0,00	0,00	0,00
17	Pozostałe przychody operacyjne	8 077 397,00	5 865 030,00	8 200 000,00	9 102 000,00
18	Przychody finansowe	167 853,00	80 000,00	80 000,00	85 000,00
19	Wynik z działalności operacyjnej	-2 984 452,00	-6 189 210,00	-5 052 800,00	-4 314 908,00
20	Wynik netto	-3 454 440,00	-6 709 210,00	-5 522 800,00	-4 829 908,00


DYREKTOR
Centrum Opieki Medycznej
w Jarosławiu
Piotr Pochopień

ANALIZA WSKAŹNIKOWA I PUNKTOWA SYTUACJI FINANSOWEJ za rok 2024

Wskaźniki	Metoda ustalenia	Przedziały wartości	Ocena punktowa	Wskaźnik	Ocena
I. WSKAŹNIKI ZYSKOWNOŚCI					
Zyskowności netto	$\frac{\text{wynik netto} \times 100\%}{\text{przychody netto ze sprzedaży produktów} + \text{przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów} + \text{pozostałe przychody operacyjne} + \text{przychody finansowe}}$	poniżej 0,0 % od 0,0% do 2,0 % powyżej 2,0% do 4,0% powyżej 4,0%	0 3 4 5	-1,78%	0
Zyskowności działalności operacyjnej	$\frac{\text{wynik z działalności operacyjnej} \times 100\%}{\text{przychody netto ze sprzedaży produktów} + \text{przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów} + \text{pozostałe przychody operacyjne}}$	poniżej 0,0 % od 0,0% do 3,0 % powyżej 3,0% do 5,0% powyżej 5,0%	0 3 4 5	-1,54%	0
Zyskowność aktywów	$\frac{\text{wynik netto} \times 100\%}{\text{Średni stan aktywów}}$	poniżej 0,0 % powyżej 0,0% do 2,0 % powyżej 2,0% do 4,0% powyżej 4,0%	0 3 4 5	-4,25%	0
RAZEM WSKAŹNIKI ZYSKOWNOŚCI		Maksymalna ocena pkt.	15	Uzyskane pkt.	0
II. WSKAŹNIKI PŁYNNOŚCI					
Płynności bieżącej	$\frac{\text{aktywa obrotowe - należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy - krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe (czynne)}}{\text{zobowiązania krótkoterminowe - zobowiązania z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy + rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe}}$	poniżej 0,6 od 0,60 do 1,00 powyżej 1,00 do 1,50 powyżej 1,5 do 3,00 powyżej 3,00 lub jeżeli zobowiązania krótkoterminowe = 0 zł	0 4 8 12 10	0,94	4
Płynności szybkiej	$\frac{\text{aktywa obrotowe - należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy - krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe (czynne) - zapasy}}{\text{zobowiązania krótkoterminowe - zobowiązania z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy + rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe}}$	poniżej 0,50 powyżej 0,50 do 1,00 powyżej 1,00 do 2,50 powyżej 2,50 lub jeżeli zobowiązania krótkoterminowe = 0 zł	0 8 13 10	0,82	8
RAZEM WSKAŹNIKI PŁYNNOŚCI		Maksymalna ocena pkt.	25	Uzyskane pkt.	12
III. WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI					
Rotacji należności (w dniach)	$\frac{\text{średni stan należności z tytułu dostaw i usług} \times \text{liczba dni w okresie (365)}}{\text{przychody netto ze sprzedaży produktów} + \text{przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów}}$	poniżej 45 dni od 45 dni do 60 dni od 61 dni do 90 dni powyżej 90 dni	3 2 1 0	35	3
Rotacji zobowiązań (w dniach)	$\frac{\text{średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług} \times \text{liczba dni w okresie (365)}}{\text{przychody netto ze sprzedaży produktów} + \text{przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów}}$	do 60 dni od 61 dni do 90 dni powyżej 90 dni	7 4 0	17	7
RAZEM WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI		Maksymalna ocena pkt.	10	Uzyskane pkt.	10
IV. WSKAŹNIKI ZADŁUŻENIA					
Zadłużenia aktywów %	$\frac{\text{zobowiązania długoterminowe} + \text{zobowiązania krótkoterminowe} + \text{rezerwy na zobowiązania}}{\text{aktywa razem}} \times 100\%$	poniżej 40 % od 40% do 60% powyżej 60% do 80% powyżej 80%	10 8 3 0	45%	8
Wypłacalności	$\frac{\text{zobowiązania długoterminowe} + \text{zobowiązania krótkoterminowe} + \text{rezerwy na zobowiązania}}{\text{fundusz własny}}$	od 0,00 do 0,50 od 0,51 do 1,00 od 1,01 do 2,00 od 2,01 do 4,00 powyżej 4,00 lub poniżej 0,00	10 8 6 4 0	124,36	0
RAZEM WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI		Maksymalna ocena pkt.	20	Uzyskane pkt.	8

SUMA UZYSKANYCH PUNKTÓW

DYREKTOR 30

Centrum Opieki Medycznej
w Jarosławiu

Piotr Pochopień

4