

PROGRAM RESTRUKTURYZACJI Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w LIPNIE.

(w oparciu o wymogi ustawy z 15 kwietnia 2005 r. o pomocy publicznej i restrukturyzacji publicznych zakładów opieki zdrowotnej).

I. Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Lipnie jest jednostką organizacyjną, dla której organem założycielskim jest Powiat Lipnowski.

Zakład świadczy usługi medyczne dla ludności przede wszystkim powiatu lipnowskiego, choć pacjentami szpitala i poradni SPZOZ w Lipnie są także mieszkańcy powiatów ościennych (włocławskiego i rypińskiego).

SPZOZ w Lipnie związany jest kontraktem z Narodowym Funduszem Zdrowia i niemal całość usług medycznych wykonuje w ramach owego kontraktu. Świadczy nadto odpłatne usługi w ramach umów z niepublicznymi zakładami opieki zdrowotnej w terenie powiatu lipnowskiego.

Od roku 1999 (data wejścia w życie ustaw reformujących system opieki zdrowotnej) kondycja finansowa SPZOZ w Lipnie ulegała systematycznemu pogorszeniu. Podstawowym czynnikiem determinującym taki stan rzeczy była z roku na rok zmniejszająca się wartość kontraktów z NFZ, co obrazują załączniki do niniejszego programu.

Jednocześnie wraz z malejącą wartością przychodów nie następowały zmiany organizacyjne w ramach samego SPZOZ, a co najważniejsze, nie udało się dokonać redukcji kosztów zwłaszcza w sferze zatrudnienia. Jeśli więc do czynników owych dodamy obowiązek realizowania ustawy z dnia 16.12.1994 r. o negocjacyjnym systemie kształtowania przyrostu przeciętnych wynagrodzeń u przedsiębiorców oraz o zmianie niektórych ustaw (Dz. U. z 1995 r. Nr 1, poz. 2 z późn. zm.), to stwierdzić należy, iż przyczyną aktualnej sytuacji finansowej SPZOZ jest :

- mała wartość kontraktu z NFZ,
- trudności w zmniejszeniu kosztów działalności powiązane zwłaszcza z koniecznością wydatkowania funduszy na realizację „ustawy 203”,
- brak gruntownych zmian w organizacji jednostki w latach 1999 – 2004

Odbiciem takiego stanu rzeczy jest wynik finansowy, który w kolejnych latach przedstawiał się następująco :

- rok 1999 – zysk netto 229 937,36 zł
- rok 2000 – strata netto 1 376 426,80 zł
- rok 2001 – strata netto 6 569 402,64 zł
- rok 2002 – strata netto 3 270 966,62 zł
- rok 2003 – strata netto 5 371 391,95 zł
- rok 2004 – strata netto 11 397 720,48 zł,

Zestawienie powyższe jednoznacznie wskazuje, iż kluczowymi dla działalności SPZOZ w Lipnie były lata 1999 – 2001. Warto bowiem zwrócić uwagę, iż w roku 1999 kontrakt z Kasą Chorych pozwalał wygenerować zysk oraz niewątpliwie pozwoliłby na przeprowadzenie zmian w sferze organizacyjnej, w tym zmian w sferze zatrudnienia, co ograniczyłoby koszty działalności. Dalej – zmiany te rzutowałyby na koszty zatrudnienia w latach następnych, albowiem już w roku 2001 SPZOZ musiał realizować należności z „ustawy 203”, a w latach następnych wobec braku środków na owe zobowiązania ponosił koszty sądowe i egzekucyjne związane z dochodzeniem przez pracowników roszczeń na mocy owej ustawy. Konsekwencją tego stanu rzeczy było załamanie płynności finansowej i powiększające się zadłużenie w sferze zobowiązań publiczno-prawnych.

Lata 2003 i 2004 to lawinowy wzrost egzekucji komorniczych związanych z „ustawą 203”. Warto przy tym zaznaczyć, iż w roku 2004 (częściowo, choć w niewielkim stopniu, także 2003) zakład wypłacił z tytułu zobowiązań z ustawy z dnia 16.12.1994 r. kwotę 2.274.796,07 zł.

Analiza sytuacji ekonomicznej SPZOZ w Lipnie skutkowałą podjęciem przez Radę Powiatu w Lipnie w dniu 5 listopada 2004 r. uchwały Nr XX/130/2004 przyjmującej program naprawczy przygotowany przez Dyrektora SPZOZ w Lipnie. Założeniami tego programu stały się głównie kwestie :

- ograniczenia kosztów zatrudnienia – w ramach zwolnień grupowych zmniejszono zatrudnienie do poziomu 564 osoby (stan na 31.12.2004 – 736 osób).
- zmiany organizacyjne – po uzyskaniu pozytywnej opinii Rady Społecznej oraz Rady Powiatu zlikwidowano oddział chirurgii onkologicznej, co było wynikiem braku finansowania owych procedur przez NFZ; dokonano zmian w ramach oddziału ginekologiczno - położniczego ograniczając liczbę łóżek; sprzedano budynek w Dobrzyniu n/Wisłą, a znajdujący się tam zakład opiekunczo-leczniczy umiejscowiono w budynku szpitala w Lipnie. Podpisano kontrakt z NFZ na zabiegi w ramach chirurgii jednego dnia go dnia oraz uruchomiono hospicjum domowe,
- zlikwidowano istniejącą w ramach struktury SPZOZ aptekę otwartą, która przestała przynosić dochód i od dwóch lata generowała straty.
-

II. Podstawą rozważań i projekcji finansowej na dalsze lata musi być założenie naprawy wyniku finansowego, który na koniec roku 2004 przedstawiał się następująco (dane z Kujawsko-Pomorskiego Centrum Zdrowia Publicznego w Bydgoszczy oraz dane z wyników finansowych Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Lipnie) :

- przychód roczny – 22.150.829,57 zł
- koszty działalności – 33.548.550,05 zł
- wynik finansowy – strata – 11.397.720,48 zł

Analizując sytuację finansową SPZOZ zwrócić należy przede wszystkim uwagę na to, iż począwszy od roku 2000 systematycznie spadała wartość usług sprzedawanych Narodowemu Funduszowi Zdrowia. W porównaniu z rokiem 1999 obniżenie wartości kontraktu nastąpiło o kwotę 10.310.047,30 zł (34,68%), przy czym w ślad za stale zmniejszającym się kontraktem nie następowała naprawa organizacyjna wyrażająca się przede wszystkim w zmniejszaniu kosztów osobowych (co było wszakże niezwykle trudne do wykonania, albowiem na tego rodzaju zamiany także niezbędne były środki finansowe). Odwrotnie – przedstawione dokumenty i analiza wskazują na stale zwiększający się udział owych kosztów w całości kosztów zakładu. W roku 1999 wskaźnik kosztów osobowych wynosił 55,5%, a już w roku 2004 – 63,7%. Błędem w tym okresie było zwiększanie umów cywilnoprawnych (kontrakty) z lekarzami wykonującymi w ramach praktyk lekarskich usługi dla SPZOZ.

Należy przy tym pamiętać, iż od roku 1999 w zasadzie na stałym poziomie pozostawała wysokość kosztów działalności, co powinno budzić poważne zastrzeżenia i zmuszać do ich redukcji w świetle zmniejszającego się z roku na rok przychodu z NFZ. Pamiętać bowiem należy, iż w latach 2003 i 2004, a więc w latach newralgicznych dla działalności SPZOZ w Lipnie wartość kontraktu systematycznie spadała o kwotę ponad 3 miliony złotych rocznie.

Znajdowało to odbicie we wskaźnikach ekonomicznych zakładu. Najistotniejsze z nich, obrazujące wartość ekonomiczną SPZOZ przedstawiały się następująco :

- zmiana procentowa przychodów ze sprzedaży –	rok 1999	rok 2004
	100%	66,8%
- zmiana procentowa kosztów	rok 1999	rok 2004
	100%	104,1%
- zmiana procentowa zobowiązań pub-praw.	rok 1999	rok 2004
	100%	2831,9%
- wskaźnik poziomu przychodów	rok 1999	rok 2004
	100,7%	66,0%
- wskaźnik zadłużenia przychodów	rok 1999	rok 2004
	16,3%	162,4%

Nadto zauważyć trzeba, iż zyskowność netto w roku 2004 osiągnęła poziom $-0,5$, zyskowność sprzedaży $-0,45$

W roku w drugiej połowie roku 2004 i w roku 2005 pierwszy raz od wielu lat zdecydowano się na drastyczny krok i zredukowano zatrudnienie. Dane dotyczące stanu zatrudnienia przedstawiają się następująco :

stan na 31 sierpnia 2004 – zatrudnionych ogółem 767 osób

Stan na 31 grudnia 2004 r. – zatrudnionych 740 osób

Stan na 31 maja 2005 r. – 564 osoby

Podjęte do chwili obecnej działania spowodują obniżenie kosztów działalności tym bardziej, że zmniejszono znacznie ilość usług kontraktowych (zewnętrznych), które to stanowiły znaczne obniżenie budżetu.

W ramach planowanych działań SPZOZ ma zamiar podjąć :

- działania zmierzające do racjonalizowania kosztów leczenia uwzględniające przede wszystkim obniżenie kosztów leczenia jednostkowych, skrócenie czasu pobytu pacjenta w szpitalu, racjonalizowanie specjalistycznych badań związanych z leczeniem i pobytem pacjenta – monitorowanie przez cały okres działalności ,
- wdrożenie systemu monitorującego koszty leczenia i koszty poszczególnych oddziałów Szpitala Powiatowego w Lipnie. Nie jest wykluczone w tej materii zakupienie stosownego programu informatycznego – w terminie do dnia 30 czerwca 2006 r.,
- racjonalizowanie gospodarowania lekami i doprowadzenie do stanu zgodnego z założeniami projekcji finansowej przedstawionej Zarządowi Powiatu. Założeniem owego działania jest doprowadzenie do sytuacji, w której koszty działalności apteki szpitalnej nie przekroczą w skali miesiąca kwoty 150.000,00 zł – monitorowanie na bieżąco,
- zintensyfikowanie działalności działu diagnostycznego i zapewnienie funkcjonowania przez okres 24 godzin na dobę. Pozwoli to na obniżenie koniecznych badań wykonywanych u podmiotów zewnętrznych, co obniży koszty

- działalności – w terminie do dnia 31 grudnia 2005 r.,
- rozszerzenie działalności poprzez zakup tomografu komputerowego. Pozwoli to na pozyskanie dodatkowych środków z NFZ, a także podniesie poziom referencyjności oddziału neurologicznego. Skutkować to będzie możliwością leczenia pacjentów z udarami. Stosownie do analiz przeprowadzonych przez dział statystyki medycznej leczenie pacjentów z udarami pozwoli wygenerować przychody w wysokości 1.600.000,00 złotych w skali roku. Zarazem obniży koszty usług zewnętrznych oraz skutkować będzie osiąganiem przychodów z tytułu świadczonych odpłatnie usług diagnostyki komputerowej na rzecz innych podmiotów i osób fizycznych – w terminie do dnia 31 sierpnia 2005 r.,
- w dalszej perspektywie należy rozważyć konieczność umiejscowienia szpitala psychiatrycznego w budynku Szpitala im. Jacka Tokarczyka. Zabieg ów skutkować będzie przede wszystkim obniżeniem kosztów działalności o kwotę nie mniejszą niż 487.778,05 zł – w perspektywie dwuletniej,
- dalsze zmiany organizacyjne polegające na wykorzystaniu podmiotów do świadczenia obsługi SPZOZ w zakresie ochrony, portierni oraz obsługi wykonywanej przez pracowników „terenowych”. Skutkować to będzie obniżeniem zatrudnienia w działach technicznych- w terminie do dnia 31 października 2005 r.,
- utrata koncesji na wytwarzanie ciepła dla podmiotów zewnętrznych musi skutkować sprzedażą ciepła w cenach zapewniających SPZOZ pokrywanie kosztów. W przeciwnym przypadku nie jest możliwe dostarczanie owego ciepła, albowiem odbywa się to kosztem budżetu SPZOZ – w terminie do dnia 30 września 2005 r.,
- do roku 2008 SPZOZ w Lipnie, po uzyskaniu pozytywnej opinii Rady Powiatu i zgody tego organu, ma zamiar sprzedać budynek, w którym aktualnie mieści się szpital psychiatryczny.

Założenia skazane wyżej mogą zostać zrealizowane w przypadku, gdy :

- zostanie wszczęte postępowanie restrukturyzacyjne w oparciu o ustawę z 15.04.2005 r. o pomocy publicznej i restrukturyzacji zakładów opieki zdrowotnej – termin do dnia 22 lipca 2005 r.
- SPZOZ uzyska zgodnie z uchwałą Rady Powiatu w Lipnie kredyt w wysokości 2,1 miliona złotych oraz uzyska od organu założycielskiego pomoc w zakupie tomografu komputerowego w wysokości zaplanowanej w uchwale budżetowej – to jest w kwocie nie mniejszej niż 400.000,00 zł – termin do dnia 31 sierpnia 2005 r.
- uzyska pożyczkę z Banku Gospodarstwa Krajowego w wysokości pozwalającej na pokrycie zobowiązań pracowniczych z tytułu ustawy z dnia 16 grudnia 1994 r. Warto w tej materii zaznaczyć, iż redukcja zatrudnienia oraz uregulowanie części zobowiązań przez SPZOZ działa na korzyść jednostki, albowiem część środków z pożyczki, po spełnieniu ustawowego obowiązku spłaty zobowiązań z tytułu „ustawy 203”, może zostać przeznaczona na naprawę stanu finansowego i obniżenie stanu pozostałych zobowiązań. Dalej – założeniem SPZOZ jest skorzystanie w pierwszym etapie do roku 2008 z umorzenia pożyczki, co przewiduje także załączona prognoza finansowa – rok 2005 i 2006,
- na skutek uregulowania zobowiązań pracowniczych w sposób znaczący zmniejszą się koszty postępowań egzekucyjnych, które, jak wyżej zaznaczono, w samym 2004 r. osiągnęły kwotę niemal 1 miliona złotych. Zakładać także należy, iż w wyniku ugód z wierzycielami cywilnoprawnymi oraz w związku z zawieszeniem postępowań egzekucyjnych w tych sprawach nie wystąpią koszty postępowań egzekucyjnych i sądowych – termin do dnia 31 grudnia 2005 r.,
- zwiększy się wartość kontraktu z Narodowym Funduszem Zdrowia. Podstawą do takiego założenia jest zaferowanie szerszego katalogu usług związanych z zakupem

tomografu komputerowego oraz uzyskanie zmiany referencyjności Oddziału Intensywnej Opieki Medycznej. Dalej – nie sposób pominąć w tych rozważaniach zmian makroekonomicznych wyrażających się z poprawą ściągalskości składki na ubezpieczenie zdrowotne oraz zmniejszającym się wolno bezrobociem, co wpływa na wysokość środków wpływających do systemu opieki zdrowotnej. W planie SPZOZ zakłada się wzrost wartości kontraktu, co wydaje się wartością możliwą do osiągnięcia. Niezbędne jest wszakże wykonywanie istniejących umów i wykazywanie nadywkonań faza negocjacji z NFZ w terminie do dnia 31 stycznia 2006 r.,

- w wyniku postępowania restrukturyzacyjnego zostaną umorzone należności publicznoprawne określone w ustawie z 15 kwietnia 2005 r. – w terminie określonym ustawą,
- w drodze umów cywilnoprawnych zostaną uregulowane zobowiązania cywilnoprawne, a przede wszystkim rozłożenie owych zobowiązań na raty pozwoli na osiągnięcie porozumienia co do umorzenia odsetek. Skutkować to będzie zmniejszeniem wydatków po stronie budżetu SPZOZ, a zarazem przesunięciem owych kwot (tak z tytułu zobowiązań publicznoprawnych, jak i cywilnych) na inne wydatki związane z funkcjonowaniem szpitala,
- kwota kredytu uzyskanego z poręczeniem Starostwa Powiatowego w Lipnie zostanie w całości przeznaczona na zapłatę zobowiązań z tytułu rozwiązania umów o pracę i innych należności pracowniczych – w terminie wynikającym z ustawy oraz ugód z wierzycielami cywilnoprawnymi.

Zmiany w działalności, a przede wszystkim pomoc Skarbu Państwa oraz organu założycielskiego, racjonalizacja kosztów działalności i ich ograniczenie mają doprowadzić do naprawy finansów SPZOZ. Nie jest możliwe osiągnięcie owego stanu rzeczy w krótkiej perspektywie. Dzieje się tak dlatego, iż skala zobowiązań SPZOZ jest zbyt duża i w porównaniu z możliwymi do osiągnięcia dochodami nie pozwala na szybką naprawę. Jednakże planujemy, iż w roku 2005 wynika finansowy zamknięcie się wynikiem netto 165.000,00 zł, co w porównaniu z rokiem 2004 r. (strata 11.397.720,48 zł) stanowi dużą zmianę jakościową – patrz rachunek zysków i strat załączony do opracowania. Zaznaczamy wszakże, iż w prognozie na rok 2005 ujęto w założeniach środki uzyskane w drodze umowy pożyczki.

Konsekwencją przyjętej polityki naprawczej w roku 2006 będzie dalsze zmniejszenie ujemnego wyniku finansowego (w porównaniu z rokiem 2004) do kwoty 6.358.021,40 zł., przy czym wpływ na tego rodzaju wynik finalny będzie miało wydatkowanie środków na roszczenia pracownicze, zwiększające koszty działalności SPZOZ w tym roku. Jednocześnie na wynik finansowy ma wpływ zmniejszająca się wartość majątku trwałego.

W roku 2006 niezbędne będzie w porozumieniu ze związkami zawodowymi zawieszenie stosowania zakładowego funduszu świadczeń socjalnych na okres co najmniej jednego roku. Zakładu pracy po prostu nie będzie stać na finansowanie tego rodzaju działalności.

Rok 2006 to także, zgodnie z założeniami trzecia i ostatnia transza pożyczki uzyskanej na warunkach określonych w ustawie. Kwota ta wobec uregulowania zobowiązań w znaczącej części ze środków pochodzących z poprzednich transz zostać musi przeznaczona na poprawę sytuacji finansowej SPZOZ i zmniejszenie pozostałych wierzytelności, w tym regulowanie umów cywilnoprawnych. Zarazem wypłata wszystkich zaległych wierzytelności pracowniczych spowoduje pogorszenie wyniku finansowego.

Zgodnie z przedstawionymi załącznikami w roku 2008 zakończy się wykorzystywanie środków finansowych uzyskanych z pożyczki, a to w ten sposób, iż zadziałają mechanizmy przewidziane w ustawie, mechanizmy w stosunku do należności publicznoprawnych i wierzytelności pracowniczych. Nie oznacza to zaprzestania programu naprawy finansów i w zależności od uzyskanych wyników finansowych naprawa ta będzie kontynuowana. Nie wyklucza się w tej materii rozwiązań ustrojowych.

Reasumując – kontynuowany proces naprawczy SPZOZ pozwolił już na zmniejszenie kosztów działalności. Uzyskanie pomocy Państwa oraz wdrożenie nowych mechanizmów pozwoli przede wszystkim na restrukturyzację finansową, a celem działań jest uzyskanie sytuacji bilansowania się jednostki.

Do niniejszego programu załączony dokumenty analizy ekonomiczno-finansowej jednostki za lata 1999 – 2004 obrazujące kondycję finansową, zdarzenia w sferze mikroekonomicznej oraz stan finansowy.

Do niniejszego opracowania załączamy dokumenty analizy ekonomiczno – finansowej (projekcji i założeń) do roku 2008.

Przedłożona dokumentacja wypełnia wymóg określony w art. 22 ust. 1 ustawy z dnia 15 kwietnia 2005 r.

DYREKTOR
Samodzielnego Publicznego
Zakładu Opieki Zdrowotnej
w Głownie
Jerzy Szykowski
Lekarz Medycyny