
PROGRAM NAPRAWCZY

sporządzony dla

Poznańskiego Ośrodka Specjalistycznych Usług
Medycznych

Poznań, 28 października 2019 roku
Projekt: wersja 2.0

Spis treści

1. ANALIZA OTOCZENIA ZEWNĘTRZNEGO I ŚRODOWISKA WEWNĘTRZNEGO PODMIOTU	
a. Analiza otoczenia	3
b. Analiza PEST	4
c. Środowisko polityczne	4
d. Środowisko ekonomiczne	5
e. Środowiskowo społeczno – kulturowe	5
f. Środowisko technologiczne	6
g. Charakterystyka konkurencji	6
h. Analiza SWOT	14
2. DZIAŁANIA NAPRAWCZE PODJĘTE PRZEZ OŚRODEK	
2.1. Rentowność istniejących obszarów działalności medycznej	17
2.2. Pozyskanie dodatkowych przychodów z działalności medycznej	18
2.3. Działania ukierunkowane na optymalizację kosztów	19
3. ANALIZA RENTOWNOŚCI KOMÓREK ORGANIZACYJNYCH ŚWIADCZĄCYCH USŁUGI MEDYCZNE WRAZ Z REKOMENDACJAMI W ZAKRESIE DALSZEGO POSTĘPOWANIA	
3.1. Komórki organizacyjne wykazujące rentowność	20
3.2. Komórki organizacyjne wykazujące umiarkowaną rentowność	27
3.3. Komórki organizacyjne wykazujące nierentowność	45
3.4. Komórki organizacyjne wykazujące skrajną nierentowność	49
3.5. Podsumowanie wpływu komórek organizacyjnych wykazujących skrajną nierentowność na funkcjonowanie POSUM	67
4. SYMULACJA PRZEPŁYWÓW PIENIĘŻNYCH POSUM BEZ DZIAŁALNOŚCI KOMÓREK ORGANIZACYJNYCH WYKAZUJĄCYCH SKRAJNĄ NIERENTOWNOŚĆ	70
5. PRZYJĘTE ZAŁOŻENIA dot. przychodów i kosztów ogółem Ośrodka	74
6. PROGNOZA EKONOMICZNO-FINANSOWA ZA LATA 2020-2021	77
7. PODSUMOWANIE	86

1. ANALIZA OTOCZENIA ZEWNĘTRZNEGO I ŚRODOWISKA WEWNĘTRZNEGO PODMIOTU

a) Analiza otoczenia

Poznański Ośrodek Specjalistycznych Usług Medycznych (POSUM) został utworzony na mocy uchwały nr XVIII/123/91 Rady Miasta Poznania z dnia 30 stycznia 1991 roku. Ośrodek jest podmiotem leczniczym, dla którego podmiotem tworzącym jest Miasto Poznań. Do zadań Ośrodka należy w szczególności zapewnienie mieszkańcom Poznania wysokospecjalistycznej opieki zdrowotnej. POSUM oferuje świadczenia medyczne w zakresie: ambulatoryjnej opieki specjalistycznej, podstawowej opieki zdrowotnej, programów profilaktycznych, rehabilitacji leczniczej oraz opieki psychiatrycznej i leczenia uzależnień. Obserwujemy w tych zakresach systematyczny wzrost zapotrzebowania na świadczenia medyczne, co nie pokrywa się z działaniami prowadzonymi przez płatnika.

Wspomnieć należy, że seniorzy stanowią najliczniejszą grupę społeczną w Mieście Poznaniu. Odzwierciedleniem tego jest intensywna polityka senioralna prowadzona przez władze Miasta. Starzejące się społeczeństwo wykazuje zwiększone potrzeby w zakresie dostępu do specjalistycznych świadczeń zdrowotnych oraz diagnostycznych.

Należy zwrócić uwagę na szybki proces zmian technologicznych zachodzący w służbie zdrowia. Na rynku dostępny jest nowoczesny sprzęt medyczny, który znacznie usprawnia proces diagnostyczny, jednakże dostęp do niego ze względu na wysokie ceny jest ograniczony w jednostkach finansowanych ze środków publicznych. W związku z powyższym Ośrodek intensywnie dostosowuje swoją dotychczasową infrastrukturę do zachodzących procesów informatyzacji, wdraża elektroniczną dokumentację medyczną oraz podejmuje działania w celu pozyskania nowoczesnego sprzętu medycznego. Wskazać należy, że pacjenci Ośrodka oczekują usług na coraz wyższym poziomie z zastosowaniem nowych technologii i obecnego stanu wiedzy.

Podkreślenia wymaga również pogłębiające się ograniczenie w dostępie do wykwalifikowanej kadry medycznej, co w głównej mierze powoduje znaczący wzrost kosztów jej pozyskania.

W związku z powyższym prawidłowy rozwój Jednostki determinowany jest przez bieżące analizowanie i dostosowywanie się do zmian zachodzących w otoczeniu.

b) Analiza PEST

Analiza PEST jest jednym z podstawowych narzędzi służących do badania otoczenia organizacji zdrowotnej. Pokazuje ona, w jaki sposób jednostka powinna zachować równowagę między zewnętrznymi oczekiwaniami, a własnymi możliwościami. Takie działanie jest gwarantem prawidłowego jej funkcjonowania oraz pozwala przygotować się na zmiany, jakie mogą mieć miejsce w mikrootoczeniu.

Nazwa analizy pochodzi od pierwszych liter angielskiego opisu czterech aspektów analizy:

P (Political Environment) - analiza środowiska politycznego,

E (Economic Environment) - analiza środowiska ekonomicznego,

S (Sociocultural Environment) - analiza środowiska społeczno - kulturowego,

T (Technological Environment) - analiza środowiska technologicznego.

c) Środowisko polityczne

W 2018 r. rząd przewidział zwiększenie nakładów na służbę zdrowia, co skutkowało dla ambulatoryjnej opieki medycznej zwiększeniem finansowania dla pacjentów pierwszorazowych. Mechanizm ten powoduje, że pacjent pierwszorazowy podczas kolejnej wizyty staje się pacjentem w tzw. stałym leczeniu, który wymaga dalszej systematycznej opieki specjalistycznej, na którą nie uwzględniono dodatkowych środków. Taki stan rzeczy doprowadził do zmniejszenia kolejek oczekujących na świadczenia medyczne, jednocześnie wydłużając okres oczekiwania pacjentów będących w stałym leczeniu.

Nadmienić należy, że Narodowy Fundusz Zdrowia aneksował dotychczasowe umowy w zakresie ambulatoryjnej opieki specjalistycznej na kolejny okres rozliczeniowy tj. do końca 2019 r. W związku z tym przeprowadzenie postępowań konkursowych zostało odroczone na kolejny okres, co skutkuje niemożnością poszerzenia działalności placówek zdrowia o nowe zakresy oraz pozyskania zwiększonego finansowania ze środków publicznych.

W maju 2018 r. Prezydent RP podpisał ustawę o ochronie danych osobowych (tzw. RODO), która wprowadzała min. kary za naruszenie przepisów o ochronie danych osobowych oraz powołał do życia Urząd Ochrony Danych Osobowych. Jednostki służby zdrowia musiały własnymi zasobami dostosować się do nowych przepisów. Wprowadzone zmiany wymagały przeprowadzenia szkoleń dla personelu, powołania wewnątrz

Jednostki administratora systemów informatycznych oraz inspektora danych osobowych wraz z jednoczesnym dostosowaniem systemów informatycznych oraz infrastrukturalnych budynku.

Kolejną odczuwalną zmianą było wejście w życie w dniu 1 lipca 2018 r. przepisów dających szczególne uprawnienia dla osób ze znacznym stopniem niepełnosprawności. Osoby te otrzymały przywilej nielimitowanego dostępu do ambulatoryjnej opieki specjalistycznej oraz rehabilitacji leczniczej. W tej sytuacji ustawodawca przewidział zwiększenie nakładów jedynie w rehabilitacji leczniczej, nie biorąc pod uwagę dotychczas prowadzonych list oczekujących na świadczenie medyczne w rodzaju AOS. Dodatkowo płatnik nałożył obowiązek przyjęcia takiego pacjenta w terminie nie późniejszym niż 7 dni roboczych od dnia zgłoszenia, bez zwiększenia nakładów finansowych na ten zakres.

d) Środowisko ekonomiczne

Sytuację makroekonomiczną w kraju należy ocenić jako stosunkowo dobrą. Odnotowano znaczący wzrost wartości PKB oraz malejące bezrobocie, które skutkuje wzrostem płac. Stopa wzrostu gospodarczego jest dodatnia, co obrazuje dodatnie saldo migracji. Ze względu na to, że obywatele obciążeni są obowiązkiem odprowadzania składki na ubezpieczenie zdrowotne od wartości swoich dochodów, nie powinno mieć miejsca zagrożenie dla wypłacalności systemu opartego na Narodowym Funduszu Zdrowia.

Na kondycję finansową POSUM wpływa także sytuacja ekonomiczna podmiotu tworzącego - Miasta Poznania. W obecnej sytuacji przychody z Narodowego Funduszu Zdrowia nie pokrywają kosztów bieżącej działalności Jednostki, nie wspominając o możliwości finansowania jej rozwoju. Z tego względu realne wsparcie podmiotu tworzącego jest bardzo ważne, gdyż jego możliwości finansowe mają znaczący wpływ na bieżące funkcjonowanie i rozwój Ośrodka.

e) Środowiskowo społeczno – kulturowe

Ochrona zdrowotna i programy profilaktyki zdrowotnej są coraz częstszym tematem debaty publicznej. Szeroki dostęp do mediów oraz fachowej literatury powoduje pozytywne zmiany w zachowaniach prozdrowotnych Polaków. Polacy stają się narodem coraz bardziej świadomym swoich praw oraz doskonale orientują się w sposobach leczenia, a także możliwościach odszkodowawczych z tytułu ewentualnych błędów lekarskich. Podmioty lecznicze zmuszone są do świadczenia usług na coraz wyższym poziomie, co wymaga udziału

wykwalfikowanego personelu oraz specjalistycznego sprzętu. Wzrost jakości świadczonych usług przekłada się również na pozytywny wizerunek jednostki oraz na poprawę relacji lekarz - pacjent.

f) Środowisko technologiczne

Nowoczesna medycyna nie jest w stanie obejść się bez pomocy specjalistycznej aparatury oraz wyszkolonego personelu medycznego. Zastosowanie sprzętu medycznego najnowszej generacji pozytywnie wpływa na wizerunek służby zdrowia, przyspiesza diagnostykę oraz leczenie - a co za tym idzie powrót pacjentów do zdrowia, polepsza jakość życia pacjentów nieuleczalnie chorych oraz służy szeroko pojętej rehabilitacji medycznej. Oczywiście taki stan rzeczy wymaga od placówek ciągłego unowocześniania sprzętu oraz inwestowania w szkolenia dla personelu medycznego. Zmiany te są bardzo kosztowne, lecz niezbędne z punktu widzenia poprawy zdrowia publicznego.

g) Charakterystyka konkurencji

Poznański Ośrodek Specjalistycznych Usług Medycznych jest największym publicznym ośrodkiem zdrowia świadczącym ambulatoryjne porady zdrowotne dla mieszkańców Poznania. Nie oznacza to jednak, że nie posiada on konkurencji. Decyzja wyboru danego świadczeniodawcy należy do pacjenta, to właśnie on decyduje gdzie chce skorzystać z usług medycznych. Jego wybór podyktowany jest bliskością miejsca zamieszkania, ale również renomą jednostki, poziomem świadczonych usług oraz kompleksowością świadczeń.

W ramach świadczeń pn. ambulatoryjna opieka specjalistyczna POSUM konkuruje przede wszystkim z NZOZ Zespół Poradni Specjalistycznych „Termedica”, który zlokalizowany jest zaledwie 5 km od POSUM. „Termedica” proponuje swoim pacjentom większą kompleksowość usług przez świadczenie usług endoskopii oraz wykonywanie usług komercyjnych (porady lekarskie, badania). Silną konkurencję na tym rynku pokazuje również ilość innych, mniejszych świadczeniodawców (ok. 160), którzy realizują umowy z NFZ na terenie samego miasta Poznania.

Poniżej przedstawiono zestawienie pokazujące sumaryczną kwotę kontraktów z NFZ w stosunku do poszczególnych jednostek.

Ambulatoryjna opieka specjalistyczna

Rok:	2018
Oddział wojewódzki:	Wielkopolski Oddział Wojewódzki Narodowego Funduszu Zdrowia
Rodzaj świadczenia:	Ambulatoryjna opieka specjalistyczna
Miasto:	Poznań
Liczba zawartych umów:	210
Liczba świadczeniodawców:	168

Lp.	Nazwa świadczeniodawcy	Miasto	Ulica	Sumaryczna kwota zobowiązań
1	Niepubliczny Zakład Opieki Zdrowotnej Zespół Poradni Specjalistycznych „Termedica”	Poznań- Stare Miasto	os. Bolesława Chrobrego 101	8 464 063,73
2	Poznański Ośrodek Specjalistycznych Usług Medycznych	Poznań- Stare Miasto	al. Solidarności 36	7 861 792,28
3	Niepubliczny Zakład Opieki Zdrowotnej EuromedSp.z o.o.	Poznań- Grunwald	Kosynierska 10	6 727 756,16

Źródło: <https://aplikacje.nfz.gov.pl/umowy/Search.aspx?OW=15>

Rok:	2019
Oddział wojewódzki:	Wielkopolski Oddział Wojewódzki Narodowego Funduszu Zdrowia
Rodzaj świadczenia:	Ambulatoryjna opieka specjalistyczna
Miasto:	Poznań
Liczba zawartych umów:	194
Liczba świadczeniodawców:	162

Lp.	Nazwa świadczeniodawcy	Miasto	Ulica	Sumaryczna kwota zobowiązań
1	Poznański Ośrodek Specjalistycznych Usług Medycznych	Poznań- Stare Miasto	al. Solidarności 36	7 930 475,68

2	Niepubliczny Zakład Opieki Zdrowotnej Zespół Poradni Specjalistycznych „Termedica”	Poznań- Stare Miasto	os. Bolesława Chrobrego 101	7 703 018,57
3	Niepubliczny Zakład Opieki Zdrowotnej EuromedSp.z o.o.	Poznań- Grunwald	Kosynierska 10	7 171 022,32

Źródło: <https://aplikacje.nfz.gov.pl/umowy/Search.aspx?OW=15>

Rehabilitacja lecznicza

Świadczenia rehabilitacji leczniczej w Poznaniu udzielane są w głównej mierze przez jednostki publiczne. Poniższe zestawienie pokazuje dużą różnicę pomiędzy sumaryczną kwotą zawartych kontraktów w ww. zakresie między POSUM, a innymi jednostkami. POSUM posiada szeroką ofertę w zakresie świadczeń rehabilitacji leczniczej, jednak kontrakty z NFZ nie odzwierciedlają potencjału Ośrodka i są zdecydowanie zaniżone w stosunku do ww. potencjału.

Rok:	2018
Oddział wojewódzki:	Wielkopolski Oddział Wojewódzki Narodowego Funduszu Zdrowia
Rodzaj świadczenia:	Rehabilitacja lecznicza
Miasto:	Poznań
Liczba zawartych umów:	98
Liczba świadczeniodawców:	45

Lp.	Nazwa świadczeniodawcy	Miasto	Ulica	Sumaryczna kwota zobowiązań
1	Zakład Opiekuńczo- Leczniczy i Rehabilitacji Medycznej Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej	Poznań- Stare Miasto	Mogileńska 42	7 309 352,71
2	Poznański Ośrodek Specjalistycznych Usług Medycznych	Poznań- Stare Miasto	al. Solidarności 36	2 699 748,96

3	Poznańskie Centrum Rehabilitacji i Ortopedii	Poznań	Przemysłowa 15/17	2 233 733,29
---	--	--------	-------------------	--------------

Źródło: <https://aplikacje.nfz.gov.pl/umowy/Search.aspx?OW=15>

Rok:	2019
Oddział wojewódzki:	Wielkopolski Oddział Wojewódzki Narodowego Funduszu Zdrowia
Rodzaj świadczenia:	Rehabilitacja lecznicza
Miasto:	Poznań
Liczba zawartych umów:	66
Liczba świadczeniodawców:	43

Lp.	Nazwa świadczeniodawcy	Miasto	Ulica	Sumaryczna kwota zobowiązań
1	Zakład Opiekuńczo- Leczniczy i Rehabilitacji Medycznej Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej	Poznań- Stare Miasto	Mogileńska 42	7 150 537,45
2	Poznański Ośrodek Specjalistycznych Usług Medycznych	Poznań- Stare Miasto	al. Solidarności 36	2 773 661,88
3	Poznańskie Centrum Rehabilitacji i Ortopedii	Poznań	Przemysłowa 15/17	2 323 117,73

Źródło: <https://aplikacje.nfz.gov.pl/umowy/Search.aspx?OW=15>

Profilaktyczne programy zdrowotne

Profilaktyczne programy zdrowotne realizowane są w obrębie miasta Poznania przede wszystkim w Ośrodku Profilaktyki i Epidemiologii Nowotworów oraz w Ginekologiczno - Położniczym Szpitalu Klinicznym. Spowodowane jest to w głównej mierze specjalistycznym charakterem tych jednostek oraz posiadaniem przez nie w swoim potencjale nowoczesnego sprzętu i wyszkolonego personelu. Mieszkańcy Poznania wybierają głównie pomiędzy ww. jednostkami, ponieważ ośrodki akademickie cieszą się dużą renomą.

Rok:	2018			
Oddział wojewódzki:	Wielkopolski Oddział Wojewódzki Narodowego Funduszu Zdrowia			
Rodzaj świadczenia:	Profilaktyczne programy zdrowotne			
Miasto:	Poznań			
Liczba zawartych umów:	18			
Liczba świadczeniodawców:	14			

Lp.	Nazwa świadczeniodawcy	Miasto	Ulica	Sumaryczna kwota zobowiązań
1	Ośrodek Profilaktyki i Epidemiologii Nowotworów im. A. Pienkowskiej S.A.	Poznań	Kazimierza Wielkiego 24/26	2 107 809,00
2	Ginekologiczno- Położniczy Szpital Kliniczny UM im. K. Marcinkowskiego w Poznaniu	Poznań- Jeżyce	Polna 33	1 953 227,5
...				
9	Poznański Ośrodek Specjalistycznych Usług Medycznych	Poznań- Stare Miasto	al. Solidarności 36	246 810,00

Źródło: <https://aplikacje.nfz.gov.pl/umowy/Search.aspx?OW=15>

Rok:	2019
Oddział wojewódzki:	Wielkopolski Oddział Wojewódzki Narodowego Funduszu Zdrowia
Rodzaj świadczenia:	Profilaktyczne programy zdrowotne
Miasto:	Poznań
Liczba zawartych umów:	18
Liczba świadczeniodawców:	14

Lp.	Nazwa świadczeniodawcy	Miasto	Ulica	Sumaryczna kwota zobowiązań
1	Ośrodek Profilaktyki i Epidemiologii Nowotworów im. A. Pienkowskiej S.A.	Poznań	Kazimierza Wielkiego 24/26	2 055 654,00
2	Ginekologiczno- Położniczy Szpital Kliniczny UM im. K. Marcinkowskiego w Poznaniu	Poznań- Jeżyce	Polna 33	1 984 108,19
...				
9	Poznański Ośrodek Specjalistycznych Usług Medycznych	Poznań- Stare Miasto	al. Solidarności 36	236 275,00

Źródło: <https://aplikacje.nfz.gov.pl/umowy/Search.aspx?OW=15>

Opieka psychiatryczna i leczenie uzależnień

Opieka psychiatryczna i leczenie uzależnień w mieście Poznaniu jest zdecydowanie domeną jednostek szpitalnych. Narodowy Fundusz Zdrowia jak i sami pacjenci chętniej wybierają jednostki, które zapewniają kompleksową opiekę w razie zaistnienia potrzeby nagłej hospitalizacji.

Rok:	2018
Oddział wojewódzki:	Wielkopolski Oddział Wojewódzki Narodowego Funduszu Zdrowia
Rodzaj świadczenia:	Opieka psychiatryczna i leczenie uzależnień
Miasto:	Poznań
Liczba zawartych umów:	86
Liczba świadczeniodawców:	41

Lp.	Nazwa świadczeniodawcy	Miasto	Ulica	Sumaryczna kwota zobowiązań
1	Centrum Medyczne HCP Sp. z o.o. NZOZ Centrum Medyczne 1	Poznań	28 Czerwca 1956 nr 194	13 371 012,48
2	Szpital Kliniczny im. K. Jonschera UM im. K. Marcinkowskiego w Poznaniu	Poznań- Jeżyce	Szpitalna 27/33	9 394 134,21
...				
24	Poznański Ośrodek Specjalistycznych Usług Medycznych	Poznań- Stare Miasto	al. Solidarności 36	350 571,82

Źródło: <https://aplikacje.nfz.gov.pl/umowy/Search.aspx?OW=15>

Rok:	2019
Oddział wojewódzki:	Wielkopolski Oddział Wojewódzki Narodowego Funduszu Zdrowia
Rodzaj świadczenia:	Opieka psychiatryczna i leczenie uzależnień
Miasto:	Poznań
Liczba zawartych umów:	41
Liczba świadczeniodawców:	35

Lp.	Nazwa świadczeniodawcy	Miasto	Ulica	Sumaryczna kwota zobowiązań
1	Centrum Medyczne HCP Sp. z o.o. NZOZ Centrum Medyczne 1	Poznań	28 Czerwca 1956 nr 194	11 873 427,34
2	Szpital Kliniczny im. K. Jonschera UM im. K.	Poznań- Jeżyce	Szpitalna 27/33	9 252 446,73

	Marcinkowskiego w Poznaniu			
...				
25	Poznański Ośrodek Specjalistycznych Usług Medycznych	Poznań- Stare Miasto	al. Solidarności 36	295 200,00

Źródło: <https://aplikacje.nfz.gov.pl/umowy/Search.aspx?OW=15>

Diagnostyka obrazowa i medycyna pracy

Najsilniejszą konkurencję POSUM posiada w zakresie usług diagnostyki rentgenowskiej oraz medycyny pracy. Na lokalnym rynku istnieje wiele publicznych i prywatnych jednostek posiadających szeroką ofertę badań w tym zakresie. Jednostki te przyciągają pacjentów ciągłą gotowością do świadczenia kompleksowych usług oraz indywidualnym podejściem do swoich kontrahentów.

Przykładowe jednostki świadczące usługi na terenie miasta Poznania w zakresie medycyny pracy:

1	Wielkopolskie Centrum Medycyny Pracy
2	Poradnia Medycyny Pracy "Jeżyce"
3	Stare Miasto s.c. Poradnia medycyny pracy
4	Przychodnia Medycyny Pracy
5	AKAMED Anna Sabok-Rzepka, Krzysztof Rzepka sp.j
6	ABC Medycyna Pracy Filipiak. Badania pracowników i kierowców
7	Edictum Sp. z o.o.
8	Prywatna Lecznica Certus - Centrum Medyczne nr 1
9	Specjalistyczna Przychodnia Lekarska Amb-Med: Poradnia Medycyny Pracy
10	Cordis
11	Fortis. Przychodnia medycyny rodzinnej i medycyny pracy

Przykładowe jednostki świadczące usługi na terenie miasta Poznania w zakresie RTG:

1	Szpital św. Wojciecha
2	Medical Partner Sp. z o.o.
3	Centrum Badań RTG
4	Med Polonia Sp.z o. o.
5	Wielkopolskie Centrum Pulmonologii i Torakochirurgii im. Eugenii i Janusza Zeylandów
6	Diagnostyka Wielkopolska Sp. z o. o.
7	Prywatna Lecznica Certus - Szpital i Ambulatorium
8	DIAGNOSTICA Pracownia Rentgenowska , Rentgen Ogólny
9	NZOZ Klinika Promienista
10	Jeżyce s.c. Pracownia rentgenowska
11	Specjalistyczny Zespół Opieki Zdrowotnej nad Matką i Dzieckiem

h) Analiza SWOT

Analiza SWOT jest stosowana w procesach planowania i tworzenia strategii marketingowych. Metoda ta polega na uporządkowaniu informacji na cztery grupy:

S (Strenght) - silne strony,

W (Weaknesses) - słabe strony,

O (Opportunities) - szanse,

T (Threats) - zagrożenia.

Silne oraz słabe strony dają odwzorowanie procesów dziejących się wewnątrz przedsiębiorstwa, natomiast szanse i zagrożenia pokazują czynniki zewnętrzne, mające wpływ na działalność przedsiębiorstwa.

Analiza ta ma na celu zrozumienie słabych i mocnych stron jednostki oraz wykrycie potencjalnych szans i zagrożeń płynących ze środowiska zewnętrznego.

Mocne strony:

- dobra lokalizacja, łatwy dojazd komunikacją miejską,
- estetyczny oraz nowoczesny wygląd budynku,
- uregulowane sprawy własnościowe nieruchomości,
- parking dostępny dla pacjentów poradni,
- infrastruktura budynku dostosowana do potrzeb osób niepełnosprawnych,
- wykwalifikowany i doświadczony personel,
- szeroki zakres świadczonych usług medycznych, ich kompleksowość i komplementarność,
- zaawansowany proces informatyzacji placówki,
- certyfikacja systemu zarządzania jakością wg normy PN-EN ISO 9001:2015,
- lokalizacja apteki oraz punktu pobrań materiału do badań diagnostycznych w tym samym budynku,
- wykorzystywanie nowoczesnego sprzętu w procesie diagnostycznym,
- własny zakład radiologii, USG, densytometrii, mammografii oraz tomografii komputerowej,
- możliwość regulacji cen usług komercyjnych w stosunku do zmiennej sytuacji otoczenia rynkowego,
- dążenie do poszerzania oferty świadczonych usług,
- determinacja we wprowadzaniu zmian.

Słabe strony:

- bardzo trudna sytuacja finansowa POSUM, skutkująca pogarszającą się płynnością finansową Jednostki,
- konieczność poniesienia znacznych nakładów celem dostosowania infrastruktury budynkowej do zaleceń PINB,
- znaczne ograniczenia w dysponowaniu zasobami lokalowymi (z uwagi na niezakończony proces inwestycyjny),
- starzenie się kadry w szczególności lekarzy i pielęgniarek,
- braki kadrowe na rynku pracy w odniesieniu do lekarzy specjalistów (dotyczy to każdej specjalizacji medycznej),
- brak wystarczających funduszy na realizację szkoleń dla pracowników w pożądanym stopniu,
- niski poziom utożsamiania się części personelu medycznego (głównie lekarskiego) z placówką,

- ograniczona ilość pacjentów przyjmowanych w ramach NFZ, długi czas oczekiwania na świadczenia z uwagi na obowiązujący system kolejkowy,
- silna konkurencja ze strony innych podmiotów medycznych,
- brak środków własnych na zakup sprzętu medycznego,

Szanse:

- intensywne prowadzenie akcji marketingowych promujących usługi komercyjne,
- możliwość poszerzenia zakresu świadczonych usług po zakończeniu wszystkich inwestycji budowlanych,
- pozyskanie środków finansowych z programów Ministerstwa Zdrowia, Urzędu Miasta Poznania, Urzędu Marszałkowskiego Wojewódzka Wielkopolskiego oraz innych programów pomocowych,
- nawiązanie współpracy z innymi podmiotami leczniczymi, w celu uzupełnienia świadczeń medycznych, jakich partnerzy POSUM nie są w stanie zaoferować w ramach swoich usług,
- rosnące zapotrzebowanie na usługi medyczne związane z procesami demograficznymi,
- pozyskanie nowych lekarzy specjalistów oraz pielęgniarek,
- wspieranie działalności POSUM przez podmiot tworzący,
- zwiększenie limitów przyjmowanych pacjentów w ramach umów z NFZ (tj. generowanie nadwykonań),
- uzyskanie nowych kontraktów na świadczenia medyczne z NFZ np. tomografia komputerowa, medycyna sportowa (perspektywa ograniczona ze względu na arbitralność decyzji NFZ) itp.
- potencjalna możliwość zwiększenia przychodów z działalności dodatkowej (np. najem powierzchni),
- rozszerzenie działalności o nowe podmioty w ramach podwykonawstwa usług w zakresie diagnostyki obrazowej.

Zagrożenia:

- brak możliwości stabilizacji płynności finansowej podmiotu we własnym zakresie,
- niedoszacowanie kosztów usług medycznych oraz ich limitowanie przez NFZ, co hamuje rozwój Ośrodka,
- ograniczone możliwości wykonywania komercyjnych procedur z uwagi na zawarte umowy z NFZ - wynikające z formy organizacyjno-prawnej POSUM,

- rosnące oczekiwania płacowe ze strony personelu medycznego, dyktowane również wzrostem wynagrodzeń i regulacjami prawnymi w gospodarce,
- niedobory kadrowe występujące wśród zawodów medycznych,
- rosnące koszty utrzymania budynku,
- przechodzenie wykwalifikowanej kadry do sektora prywatnego,
- rosnąca konkurencja wśród podmiotów leczniczych,
- niekorzystne zmiany legislacyjne dotyczące organizacji opieki zdrowotnej finansowanej ze środków publicznych,
- wzrastające ceny sprzętu medycznego i materiałów eksploatacyjnych oraz leków, materiałów i wyrobów medycznych.

2. DZIAŁANIA NAPRAWCZE PODJĘTE PRZEZ OŚRODEK

2.1. Rentowność istniejących obszarów działalności medycznej:

- a) Wykonywane są zgodnie z przyjętym Programem Naprawczym kwartalne analizy rentowności komórek organizacyjnych. Został zainicjowany proces opracowania skuteczniejszej oceny potencjału i rentowności poradni, jednak jego wprowadzenie wymaga powiązania z systemem finansowo-księgowym. Wiąże się to z koniecznością szeregu zmian począwszy od planu kont oraz przemodelowaniem jego wersji elektronicznej. Skuteczniejsza miesięczna analiza poszczególnych komórek POSUM pozwoli na efektywniejsze podejmowanie decyzji zarządczych.
- b) W ramach bieżącej działalności prowadzony jest monitoring realizacji umów kontraktowych z NFZ. W celu maksymalizacji wykorzystania posiadanego potencjału ludzkiego i sprzętowego oraz wzmocnienia rentowności poszczególnych poradni podjęto działania ukierunkowane na minimalizowanie zjawiska „niedowykonań” i maksymalizację zjawiska „nadwykonań”.
- c) W związku z niepełną realizacją umowy w ramach Programu Profilaktyki Raka Piersi uruchomiono działania, które spowodowały wzrost liczby wykonywanych badań.
- d) Dokonano aktualizacji cenników usług diagnostycznych (RTG, USG, Densytometria - Zarządzenie Dyrektora POSUM nr43/2019), w wyniku których zostały zwiększone ceny niektórych badań.

2.2. Pozyskanie dodatkowych przychodów z działalności medycznej:

- a) W związku z realizacją świadczeń medycznych ponad limit wynikający z wartości umowy, POSUM pozyskał dodatkowe środki finansowe w wysokości ok. 460 000,00 zł za „nadwykonania” w I półroczu 2019 roku, a ponadto kwota kontraktu na II półrocze 2019 roku została zwiększona o ok. 200 000,00 zł. Poniższa tabela przedstawia udział procentowy zwiększeń w podziale na poszczególne rodzaje świadczeń:

Rodzaj świadczeń	I półrocze 2019 r.	II półrocze 2019 r.
Ambulatoryjna opieka specjalistyczna	5,11 %	1,17 %
Rehabilitacja lecznicza	1,71 %	3,94 %
Opieka psychiatryczna i leczenie uzależnień	5,83 %	2,50 %
Profilaktyczne programy zdrowotne	6,17 %	1,51 %

- b) Od lutego 2019 br. zanotowano wzrost przychodów wynikający ze zwiększenia wartości ryczału w zakresie nocnej i świątecznej opieki zdrowotnej o 55 700,00 zł miesięcznie, czyli o 44,56%. Kwota zwiększenia po 11 miesiącach 2019 roku stanowić będzie wartość 612 700,00 zł.
- c) Rozpoczęto realizację projektu rehabilitacji pacjentów 65+ w ramach dotacji Miasta Poznania, zgodnie z umową podpisaną w dniu 1 kwietnia 2019 roku na kwotę 75.000,00 zł (program realizowany jest od 13 maja do 30 listopada 2019 roku).
- d) Rozpoczęto realizację projektu unijnego pn. „Wielkopolski program rehabilitacji w POSUM”. Umowa została zawarta w dniu 7 lutego 2019 r., łączna kwota dofinansowania wyniesie 1 529 280,00 zł, okres realizacji: 01.11.2018 r. - 31.10.2021 r.
- e) W zakresie relokacji sprzętu medycznego, pozyskanego na podstawie umowy leasingu operacyjnego z dnia 20 czerwca 2017 r. z BFF MEDFinance S.A. została podpisana umowa dzierżawy, która przyniesie dochód w wysokości 9 568,04 zł netto miesięcznie.
- f) POSUM finalizuje działania związane z cesją umowy leasingu oraz cesją umowy dzierżawy, które według założonego planu (pod warunkiem należytej współpracy z leasingodawcą w tym zakresie) mają zostać sfinalizowane we wrześniu br. Przewidywany efekt finansowy to brak zaangażowania bieżących środków pieniężnych w spłatę rat, które obciążają płynność finansową miesięcznie w wysokości 125 846,58 zł, dając roczną kwotę na poziomie 1 510 158,96 zł.

2.3. Działania ukierunkowane na optymalizację kosztów:

- Zgodnie z założoną optymalizacją kosztów przeprowadzono analizę: zatrudnienia, wynagrodzeń i czasu pracy.
- W ramach opracowanego programu obniżenia kosztów osobowych zakłada się:
 - do końca bieżącego roku zostanie zredukowany personel rejestratorów medycznych o cztery etaty, co docelowo przyniesie oszczędność w stosunku rocznym o około 170 000,00 zł,
 - w wyniku reorganizacji dozoru Jednostki w zakresie ochrony p.poż. planowane są oszczędności w skali roku około 170.000,00 zł,
 - etapowe wprowadzanie zmian systemu rejestrowania pacjentów w POSUM (m.in. centralizacja i elektronizacja rejestracji pacjentów),
 - podjęcie działań w celu renegotiacji umów zawartych z lekarzami i poszukiwania nowych form współpracy,
- Założona w programie naprawczym ocena zasadności planowanych zakupów jak i rozchodu, realizowana jest poprzez szczegółową analizę konkurencji w zakresie zakupów materiałów medycznych pod kątem zapotrzebowania Jednostki, z uwzględnieniem ich wartości cenowej. Zasadność poniesienia wydatku jest weryfikowana przez kierownictwo poszczególnych działów i przedstawiana do akceptacji Dyrektora oraz Głównego księgowego POSUM, co bezpośrednio wpływa na wzmożenie racjonalizacji wydatkowania środków finansowych. Ponadto opracowano i wdrożono procedurę wyboru i oceny dostawców.
- W ramach POZ została wypowiedziana umowa na realizację świadczeń przez połączną środowiskową, której prowadzenie generowało znacznie wyższe koszty niż uzyskany przychód w ramach kontraktu z NFZ. Połączna realizuje kontrakt we własnym imieniu w lokalu wynajętym od POSUM.
- Zaplanowany został zakup sprzętu medycznego w celu odnowienia istniejącej bazy sprzętowej, ograniczenia kosztów serwisowych oraz kosztów związanych z wynajmowanym sprzętem medycznym:
- ze środków finansowych pozyskanych z Urzędu Miasta Poznania w ramach dotacji celowej w kwocie: 725 600,00 zł.

- ze środków projektu unijnego na zakup sprzętu medycznego i wyposażenia dla wzmocnienia koordynacji AOS i POZ w POSUM w Poznaniu. Umowa została podpisana w dniu 27 marca 2018 r., łączna kwota dofinansowania wyniesie 7 751 285,00 zł., okres realizacji: do 31.12.2019 r. (zakładane wydłużenie do 2021 r.).

3. ANALIZA RENTOWNOŚCI KOMÓREK ORGANIZACYJNYCH ŚWIADCZĄCYCH USŁUGI MEDYCZNE WRAZ Z REKOMENDACJAMI W ZAKRESIE DALSZEGO POSTĘPOWANIA

3.1. Komórki organizacyjne wykazujące rentowność

Poradnia Alergologiczna

Wyniki Poradni Alergologicznej za lata 2017 – II półrocze 2019 wraz z oszacowaniem wyników na lata 2019-2021.

Poradnia Alergologiczna	2017	2018	2019	2020	2021
Przychody ogółem	364 980,00 zł	387 506,00 zł	495 610,00 zł	594 732,00 zł	654 205,20 zł
Koszty bezpośrednie, w tym :	285 807,00 zł	309 271,00 zł	391 531,90 zł	457 943,64 zł	484 111,85 zł
Wynagrodzenia, pochodne, kontrakty	193 981,00 zł	209 569,00 zł	257 717,20 zł	309 260,64 zł	340 186,70 zł
Pozostałe koszty bezpośrednie	91 826,00 zł	99 702,00 zł	133 814,70 zł	148 683,00 zł	143 925,14 zł
Wynik po kosztach bezpośrednich	79 173,00 zł	78 235,00 zł	104 078,10 zł	136 788,36 zł	170 093,35 zł
Koszty pośrednie	97 038,00 zł	104 812,00 zł	105 652,26 zł	89 902,34 zł	98 130,78 zł
Wynik po kosztach pośrednich	- 17 865,00 zł	- 26 577,00 zł	- 1 574,16 zł	46 886,02 zł	71 962,57 zł
Udział kosztów płacowych w przychodach	53%	54%	52%	52%	52%

Istotne fakty i założenia:

- Wzrost przychodów o 20% w 2020 roku w stosunku do 2018 roku.
- Wzrost przychodów o 10% w 2021 roku w stosunku do 2020 roku, Wzrost przychodów podyktowany jest nadwykonaniami kontraktu z NFZ, co pozwala na zastosowanie powyższych wskaźników.
- Wzrost kosztów w latach 2020 – 2021 oszacowano na niższym poziomie niż wzrost w 2017-2019.
- Zmniejszony udział kosztów wynagrodzeń w przychodach o 2 p.p. w latach 2019-2021 na podstawie danych z pierwszego półrocza 2019 roku.

Wnioski:

- Udział kosztów wynagrodzeń w przychodach kształtuje się na dobrym poziomie, który gwarantuje osiągnięcie rentowności.
- Koszty pośrednie są na niższym poziomie, ze względu na zastosowane optymalizacje kosztowe, a także wdrażanie rekomendacji planu naprawczego i restrukturyzację rejestracji medycznej.

Rekomendacje:

- Dążenie do wzrostu osiąganych przychodów na szacowanym poziomie.
- Utrzymanie udziału kosztów wynagrodzeń w przychodach na tym samym poziomie.
- Kontrola pozostałych kosztów bezpośrednich.

Poradnia Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej

Wyniki Poradni Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej za lata 2017 – II półrocze 2019 wraz z oszacowaniem wyników na lata 2019-2021.

Poradnia Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej	2017	2018	2019	2020	2021
Przychody ogółem	532 297,00 zł	490 166,00 zł	487 457,00 zł	497 206,14 zł	522 066,45 zł
Koszty bezpośrednie, w tym :	385 081,00 zł	396 361,00 zł	394 840,17 zł	387 820,79 zł	396 770,50 zł
wynagrodzenia, pochodne, kontrakty	258 422,00 zł	272 686,00 zł	272 975,92 zł	278 435,44 zł	292 357,21 zł
pozostałe koszty bezpośrednie	126 659,00 zł	123 675,00 zł	121 864,25 zł	109 385,35 zł	104 413,29 zł
Wynik po kosztach bezpośrednich	147 216,00 zł	93 805,00 zł	92 616,83 zł	109 385,35 zł	125 295,95 zł
Koszty pośrednie	140 843,00 zł	133 649,00 zł	133 642,18 zł	113 719,71 zł	120 075,28 zł
Wynik po kosztach pośrednich	6 373,00 zł	- 39 844,00 zł	-41 025,35 zł	- 4 334,36 zł	5 220,66 zł
Udział kosztów płacowych w przychodach	49%	56%	56%	56%	56%

Istotne fakty i założenia:

- Wzrost przychodów o 2% w 2020 roku w stosunku do 2019 roku.
- Wzrost przychodów o 5% w 2021 roku w stosunku do 2020.
- Wzrost kosztów w latach 2020-2021 wg. analogicznych współczynników jak w poprzednich latach.

- Koszty wynagrodzeń oszacowane w latach 2020-2021 pozostają na tym samym poziomie udziału do przychodów, tak jak w latach 2018-2019.

Wnioski:

- Udział kosztów wynagrodzeń w przychodach kształtuje się na dobrym poziomie, który gwarantuje osiągnięcie pełnej rentowności w 2021 roku.
- Wzrastające przychody zostały oszacowane na podstawie aneksowania umów z NFZ, które dają możliwość zastosowania takich współczynników jak wskazane w punkcie „Istotne fakty i założenia”.
- Koszty pośrednie w latach 2020-2021 oszacowane są na niższym poziomie, ze względu na zastosowane optymalizacje kosztowe, wdrażanie rekomendacji planu naprawczego i restrukturyzacji rejestracji medycznej.

Rekomendacje:

- Wzrost osiąganych przychodów na oszacowanym poziomie.
- Analiza kosztów z udziałem zatrudnionych lekarzy w celu znalezienia oszczędności niewpływających na gwarancję udzielanych świadczeń medycznych.
- Utrzymanie na tym samym poziomie udziału kosztów wynagrodzeń w przychodach.

Poradnie Kardiologiczna i Logopedyczna

Wyniki Poradni Kardiologicznej i Logopedycznej za lata 2017 – II półrocze 2019 wraz z oszacowaniem wyników na lata 2019-2021.

Poradnia Kardiologiczna	2017	2018	2019	2020	2021
Przychody ogółem	802 277,00 zł	902 328,00 zł	842 219,00 zł	1 010 662,80 zł	1 212 795,36 zł
Koszty bezpośrednie, w tym :	583 047,00 zł	618 307,00 zł	648 508,63 zł	778 210,36 zł	933 852,43 zł
wynagrodzenia, pochodne, kontrakty	431 378,00 zł	479 336,00 zł	480 064,83 zł	576 077,80 zł	691 293,36 zł
pozostałe koszty bezpośrednie	151 669,00 zł	138 971,00 zł	168 443,80 zł	202 132,56 zł	242 559,07 zł
Wynik po kosztach bezpośrednich	219 230,00 zł	284 021,00 zł	193 710,37 zł	232 452,44 zł	278 942,93 zł
Koszty pośrednie	214 142,00 zł	237 870,00 zł	246 017,09 zł	209 342,54 zł	254 687,03 zł
Wynik po kosztach pośrednich	5 088,00 zł	46 151,00 zł	- 52 306,72 zł	23 109,91 zł	24 255,91 zł
Udział kosztów płacowych w przychodach	54%	53%	57%	57%	57%

Poradnia Logopedyczna	2017	2018	2019	2020	2021
Przychody ogółem	66 365,00 zł	71 193,00 zł	81 533,00 zł	97 839,60 zł	117 407,52 zł
Koszty bezpośrednie, w tym :	69 128,00 zł	68 017,00 zł	62 780,41 zł	74 358,10 zł	89 229,72 zł
wynagrodzenia, pochodne, kontrakty	59 824,00 zł	57 659,00 zł	50 550,46 zł	60 660,55 zł	72 792,66 zł
pozostałe koszty bezpośrednie	9 304,00 zł	10 358,00 zł	12 229,95 zł	13 697,54 zł	16 437,05 zł
Wynik po kosztach bezpośrednich	- 2 763,00 zł	3 176,00 zł	18 752,59 zł	23 481,50 zł	28 177,80 zł
Koszty pośrednie	17 987,00 zł	19 590,00 zł	19 410,54 zł	16 516,95 zł	19 959,28 zł
Wynik po kosztach pośrednich	- 20 750,00 zł	-16 414,00 zł	- 657,95 zł	6 964,55 zł	8 218,53 zł
Udział kosztów płacowych w przychodach	90%	81%	62%	62%	62%

Istotne fakty i założenia:

- Wzrost przychodów o 20% w 2020 i 2021 roku w stosunku do 2019 roku.
- Wzrost kosztów w latach 2020 - 2021 wg. analogicznych współczynników jak w latach 2017-2019.
- Wzrost kosztów wynagrodzeń w Poradni Kardiologicznej ze względu na wyższy współczynnik udziału kosztów wynagrodzeń w przychodach w pierwszym półroczu 2019 roku.
- Wzrost kosztów wynagrodzeń w Poradni Logopedycznej o 62% i na tym poziomie przyjęto ten współczynnik w latach 2020 – 2021.

Wnioski:

- Udział kosztów wynagrodzeń w przychodach kształtuje się na optymalnym poziomie w latach 2019 – 2021, który gwarantuje osiągnięcie rentowności.
- Wzrastające przychody zostały oszacowane na podstawie aneksowanych umów z NFZ, wzrostu liczby pacjentów, co pozwala zastosować 20% współczynniki w latach 2020 – 2021 w stosunku do 2019 roku.
- Koszty pośrednie oszacowane są na niższym poziomie, ze względu na zastosowane optymalizacje kosztowe, a także wdrażanie rekomendacji planu naprawczego wraz z restrukturyzacją rejestracji medycznej.

Rekomendacje:

- Wzrost osiąganych przychodów na oszacowanym poziomie pozwoli na uzyskanie planowanych wyników.

- Podjęcie działań mające na celu redukcję kosztów wynagrodzeń, w sytuacji gdy na takie działanie wskażą przeprowadzone analizy udziału kosztów wynagrodzeń w przychodach.
- Analiza kosztów bezpośrednich z udziałem zatrudnionych lekarzy w celu znalezienia oszczędności niewpływających na gwarancję udzielanych świadczeń medycznych.

Poradnia Chirurgii Naczyniowej

Wyniki Poradni Chirurgii Naczyniowej za lata 2017 – II półrocze 2019 wraz
z oszacowaniem wyników na lata 2019-2021.

Poradnia Chirurgii Naczyniowej	2017	2018	2019	2020	2021
Przychody ogółem	434 161,00 zł	502 109,00 zł	499 762,00 zł	509 757,24 zł	535 245,10 zł
Koszty bezpośrednie, w tym :	323 432,00 zł	373 836,00 zł	389 814,36 zł	387 415,50 zł	401 433,83 zł
wynagrodzenia, pochodne, kontrakty	229 014,00 zł	265 297,00 zł	269 871,48 zł	275 268,91 zł	289 032,36 zł
pozostałe koszty bezpośrednie	94 418,00 zł	108 539,00 zł	119 942,88 zł	112 146,59 zł	112 401,47 zł
Wynik po kosztach bezpośrednich	110 729,00 zł	128 273,00 zł	109 947,64 zł	122 341,74 zł	133 811,28 zł
Koszty pośrednie	116 524,00 zł	136 779,00 zł	136 898,40 zł	116 490,52 zł	117 753,92 zł
Wynik po kosztach pośrednich	- 5 795,00 zł	- 8 506,00 zł	- 26 950,76 zł	5 851,22 zł	16 057,35 zł
Udział kosztów płacowych w przychodach	53%	53%	54%	54%	54%

Istotne fakty i założenia:

- Wzrost przychodów o 2% w 2020 roku w stosunku do 2019 roku.
- Wzrost przychodów o 5% w latach 2020 – 2021.
- Wzrost kosztów w latach 2020-2021 wg analogicznych współczynników jak w latach 2017-2019.
- Wzrost kosztów wynagrodzeń o 1% w latach 2020 - 2021 na podstawie udziału kosztów wynagrodzeń w przychodach w pierwszej połowie 2019 r.

Wnioski:

- Udział kosztów wynagrodzeń w przychodach kształtuje się na dobrym poziomie, gwarantującym osiągnięcie pełnej rentowności w latach 2020 - 2021.
- Wzrastające przychody zostały oszacowane na podstawie aneksowanych umów z NFZ, które dają możliwość zastosowania 2% współczynnika jak w punkcie „Istotne fakty i założenia” i są realne do osiągnięcia przez Ośrodek.

- Koszty pośrednie są oszacowane na niższym o 15% poziomie w latach 2020 – 2021 w stosunku do 2018, ze względu na zastosowane optymalizacje kosztowe, a także na wdrażanie rekomendacji planu naprawczego.

Rekomendacje:

- Wzrost osiąganych przychodów bez ponoszenia zwiększonych kosztów wynagrodzeń.
- Stosowanie kontroli pozostałych kosztów bezpośrednich wraz z analizą kosztów z udziałem zatrudnionych lekarzy w celu znalezienia oszczędności niewpływających na gwarancję udzielanych świadczeń medycznych.

Dzienny Oddział Rehabilitacji

Wyniki Dziennego Oddziału Rehabilitacji za lata 2017 – II półrocze 2019 wraz z oszacowaniem wyników na lata 2019-2021.

Dzienny oddział rehabilitacji	2017	2018	2019	2020	2021
Przychody ogółem	780 640,00 zł	821 310,00 zł	896 190,00 zł	985 809,00 zł	1 084 389,90 zł
Koszty bezpośrednie, w tym	518 642,00 zł	616 771,00 zł	672 142,50 zł	719 640,57 zł	769 916,83 zł
wynagrodzenia, pochodne, kontrakty	441 196,00 zł	550 780,00 zł	537 714,00 zł	591 485,40 zł	650 633,94 zł
pozostałe koszty bezpośrednie	77 446,00 zł	65 991,00 zł	134 428,50 zł	128 155,17 zł	119 282,89 zł
Wynik po kosztach bezpośrednich	261 998,00 zł	204 539,00 zł	224 047,50 zł	266 168,43 zł	314 473,07 zł
Koszty pośrednie	211 523,00 zł	227 590,00 zł	223 927,52 zł	190 545,93 zł	216 877,98 zł
Wynik po kosztach pośrednich	50 475,00 zł	- 23 051,00 zł	119,98 zł	75 622,50 zł	97 595,09 zł
Udział kosztów płacowych w przychodach	57%	67%	60%	60%	60%

Istotne fakty i założenia:

- Wzrost przychodów o 10% w 2020 i 2021 roku w stosunku do 2019 roku.
- Wzrost kosztów bezpośrednich w latach 2020-2021 wg analogicznych współczynników jak w poprzednich latach.
- Wzrost kosztów wynagrodzeń o 7% w latach 2020 – 2021 w stosunku do 2019 roku – oszacowane na podstawie udziału kosztów wynagrodzeń w przychodach w pierwszej połowie 2019 r.

Wnioski:

- Udział kosztów wynagrodzeń w przychodach kształtuje się na optymalnym poziomie, który gwarantuje osiągnięcie rentowności.

- Wzrastające przychody zostały oszacowane na podstawie aneksowanych umów z NFZ, które dają możliwość zastosowania takich współczynników jak wskazane w punkcie „Istotne fakty i założenia” i są realne do osiągnięcia przez Ośrodek.
- Koszty pośrednie oszacowane są na niższym poziomie procentowym ze względu na zastosowane optymalizacje kosztowe, a także wdrażanie rekomendacji planu naprawczego.

Rekomendacje:

- Wzrost osiąganych przychodów na oszacowanym poziomie lub wyższym, bez ponoszenia zwiększonych kosztów wynagrodzeń zapewni wykonanie planowanych wyników.
- Stosowanie kontroli i eliminacji pozostałych kosztów bezpośrednich, które nie są niezbędne do realizacji świadczeń zdrowotnych w ramach kontraktu z NFZ – po uprzedniej analizie tych kosztów z udziałem zatrudnionych lekarzy.

Poradnia Endokrynologiczna

Wyniki Poradni Endokrynologicznej za lata 2017 – II półrocze 2019 wraz z oszacowaniem wyników na lata 2019-2021.

Poradnia Endokrynologiczna	2017	2018	2019	2020	2021
Przychody ogółem	490 595,00 zł	556 405,00 zł	589 077,00 zł	624 421,62 zł	686 863,78 zł
Koszty bezpośrednie, w tym :	352 784,00 zł	403 926,00 zł	441 807,75 zł	468 316,22 zł	515 147,84 zł
wynagrodzenia, pochodne, kontrakty	239 377,00 zł	277 061,00 zł	294 538,50 zł	312 210,81 zł	343 431,89 zł
pozostałe koszty bezpośrednie	113 407,00 zł	126 865,00 zł	147 269,25 zł	156 105,41 zł	171 715,95 zł
Wynik po kosztach bezpośrednich	137 811,00 zł	152 479,00 zł	147 269,25 zł	156 105,41 zł	171 715,95 zł
Koszty pośrednie	125 847,00 zł	146 290,00 zł	151 702,03 zł	129 087,32 zł	144 241,39 zł
Wynik po kosztach pośrednich	11 964,00 zł	6 189,00 zł	- 4 432,78 zł	27 018,08 zł	27 474,55 zł
Udział kosztów płacowych w przychodach	49%	50%	50%	50%	50%

Istotne fakty i założenia:

- Wzrost przychodów o 6% w 2020 w stosunku do 2019.
- Wzrost przychodów w 2021 roku o 10% w stosunku do 2020 roku.

- Wzrost kosztów w latach 2020 - 2021 wg analogicznych współczynników jak w poprzednio analizowanych latach.
- Koszty wynagrodzeń pozostają na tym samym poziomie, co w 2018 roku.

Wnioski:

- Udział kosztów wynagrodzeń w przychodach kształtuje się na bardzo dobrym poziomie, który gwarantuje osiągnięcie rentowności w latach 2020 – 2021.
- Wzrastające przychody zostały oszacowane na podstawie aneksowanych umów z NFZ, które dają możliwość zastosowania współczynników oszacowanych w punkcie "Istotne fakty i założenia" i są realne do osiągnięcia przez Ośrodek.
- Koszty pośrednie są na niższym poziomie ze względu na zastosowane optymalizacje kosztowe, a także wdrażanie rekomendacji planu naprawczego oraz proces restrukturyzacji rejestracji.

Rekomendacje:

- Wzrost osiąganych przychodów na oszacowanym poziomie lub wyższym (w miarę możliwości bez ponoszenia zwiększonych kosztów wynagrodzeń) pozwoli na zwiększenie zysku z działalności Poradni. Stosowanie kontroli i eliminacji pozostałych kosztów bezpośrednich, które nie są niezbędne do realizacji świadczeń zdrowotnych w ramach kontraktu z NFZ umocni dobre wyniki przez kolejne lata.

3.2. Komórki organizacyjne wykazujące umiarkowaną rentowność

Poradnie Dermatologiczna, Diabetologiczna, Proktologiczna, Pulmonologiczna, POZ oraz Nocna i Świąteczna Opieka Zdrowotna

Wyniki Poradni Dermatologicznej, Diabetologicznej, Proktologicznej, Pulmonologicznej, POZ oraz Nocnej i Świątecznej Opieki Zdrowotnej za lata 2017 – II półrocze 2019 wraz z oszacowaniem wyników na lata 2019-2021.

Poradnia Dermatologiczna	2017	2018	2019	2020	2021
Przychody ogółem	172 820,00 zł	173 482,00 zł	186 395,00 zł	195 714,75 zł	205 500,49 zł
Koszty bezpośrednie, w tym :	137 175,00 zł	151 052,00 zł	175 211,30 zł	183 971,87 zł	193 170,46 zł
wynagrodzenia, pochodne, kontrakty	85 600,00 zł	92 028,00 zł	109 973,05 zł	115 471,70 zł	121 245,29 zł

pozostałe koszty bezpośrednie	51 575,00 zł	59 024,00 zł	65 238,25 zł	68 500,16 zł	71 925,17 zł
Wynik po kosztach bezpośrednich	35 645,00 zł	22 430,00 zł	11 183,70 zł	11 742,89 zł	12 330,03 zł
Koszty pośrednie	46 347,00 zł	47 695,00 zł	47 299,31 zł	40 248,25 zł	43 155,10 zł
Wynik po kosztach pośrednich	-10 702,00 zł	- 25 265,00 zł	-36 115,61 zł	- 28 505,36 zł	-30 825,07 zł
Udział kosztów płacowych w przychodach	50%	53%	59%	59%	59%

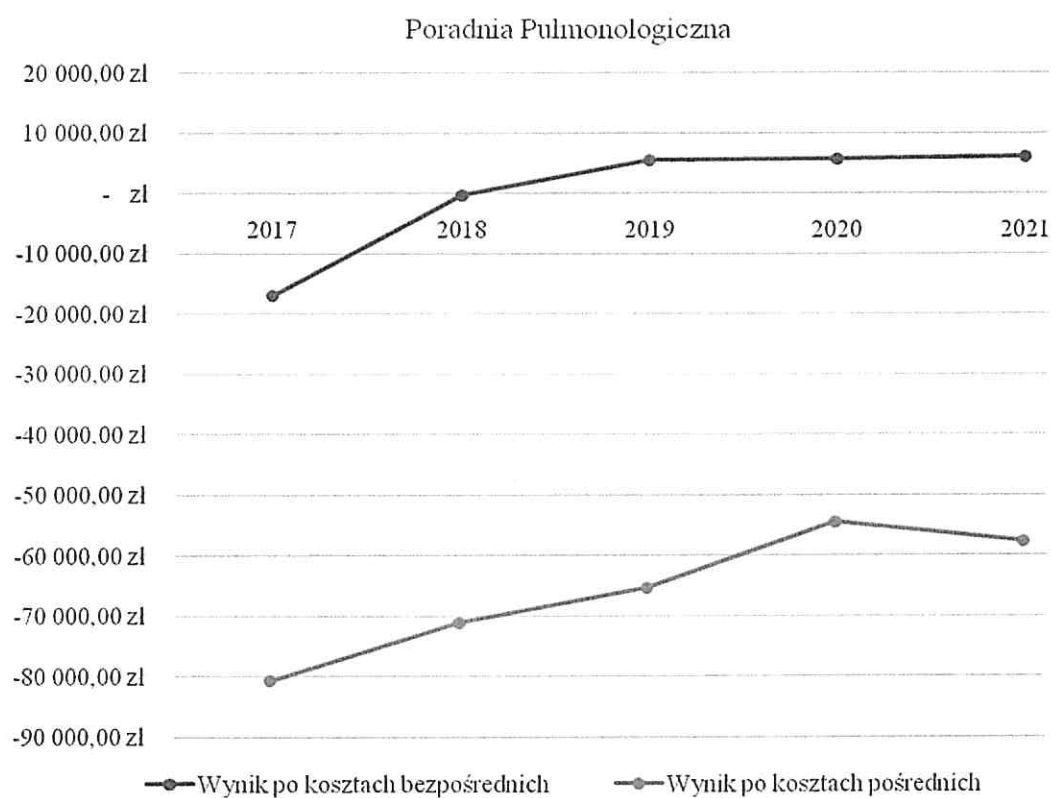
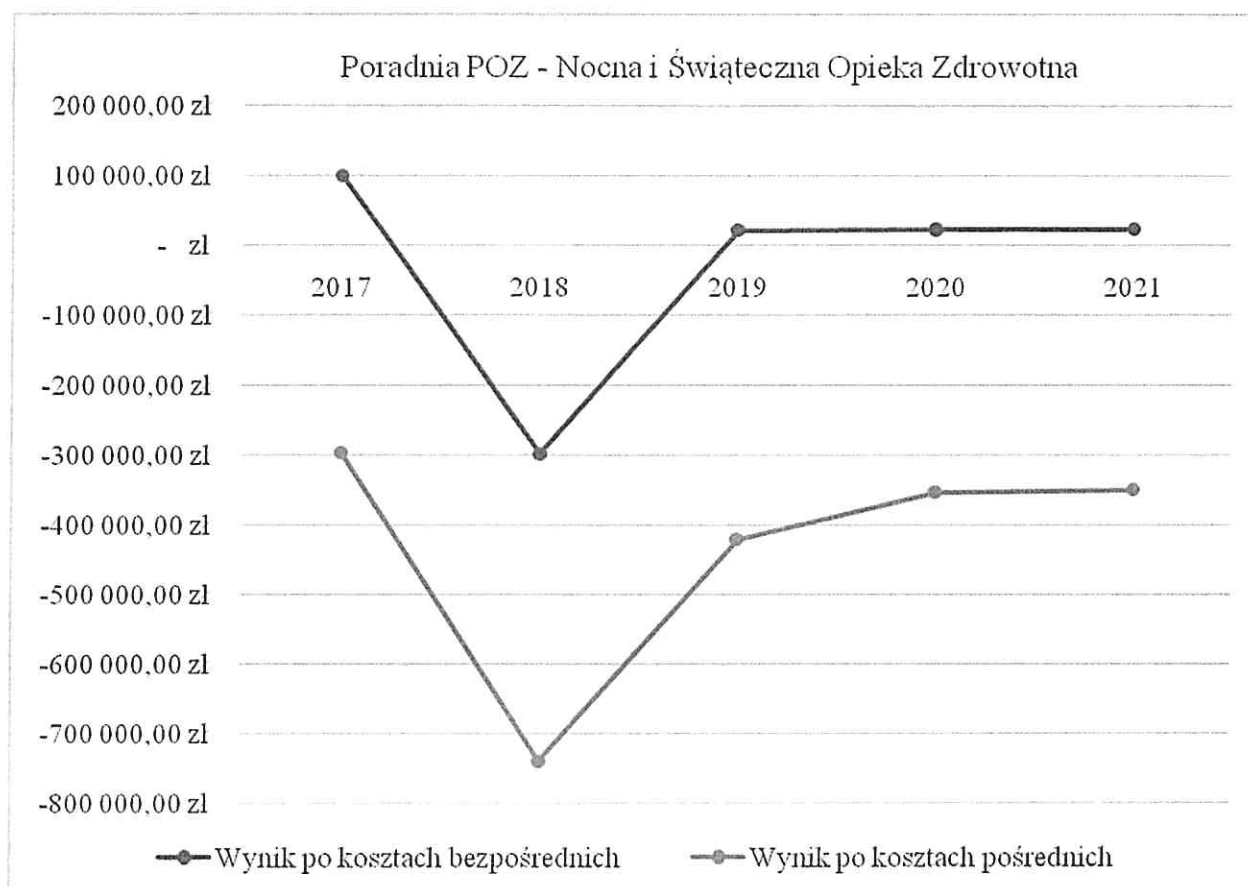
Poradnia Proktologiczna	2017	2018	2019	2020	2021
Przychody ogółem	165 279,00 zł	192 896,00 zł	208 777,00 zł	219 215,85 zł	230 176,64 zł
Koszty bezpośrednie, w tym :	139 142,00 zł	165 829,00 zł	204 601,46 zł	214 831,53 zł	225 573,11 zł
wynagrodzenia, pochodne, kontrakty	97 964,00 zł	113 302,00 zł	141 968,36 zł	149 066,78 zł	156 520,12 zł
pozostałe koszty bezpośrednie	41 178,00 zł	52 527,00 zł	62 633,10 zł	65 764,76 zł	69 052,99 zł
Wynik po kosztach bezpośrednich	26 137,00 zł	27 067,00 zł	4 175,54 zł	4 384,32 zł	4 603,53 zł
Koszty pośrednie	44 418,00 zł	52 766,00 zł	52 592,47 zł	44 752,34 zł	46 035,33 zł
Wynik po kosztach pośrednich	- 18 281,00 zł	- 25 699,00 zł	- 48 416,93 zł	- 40 368,03 zł	- 41 431,80 zł
Udział kosztów płacowych w przychodach	59%	59%	68%	68%	68%

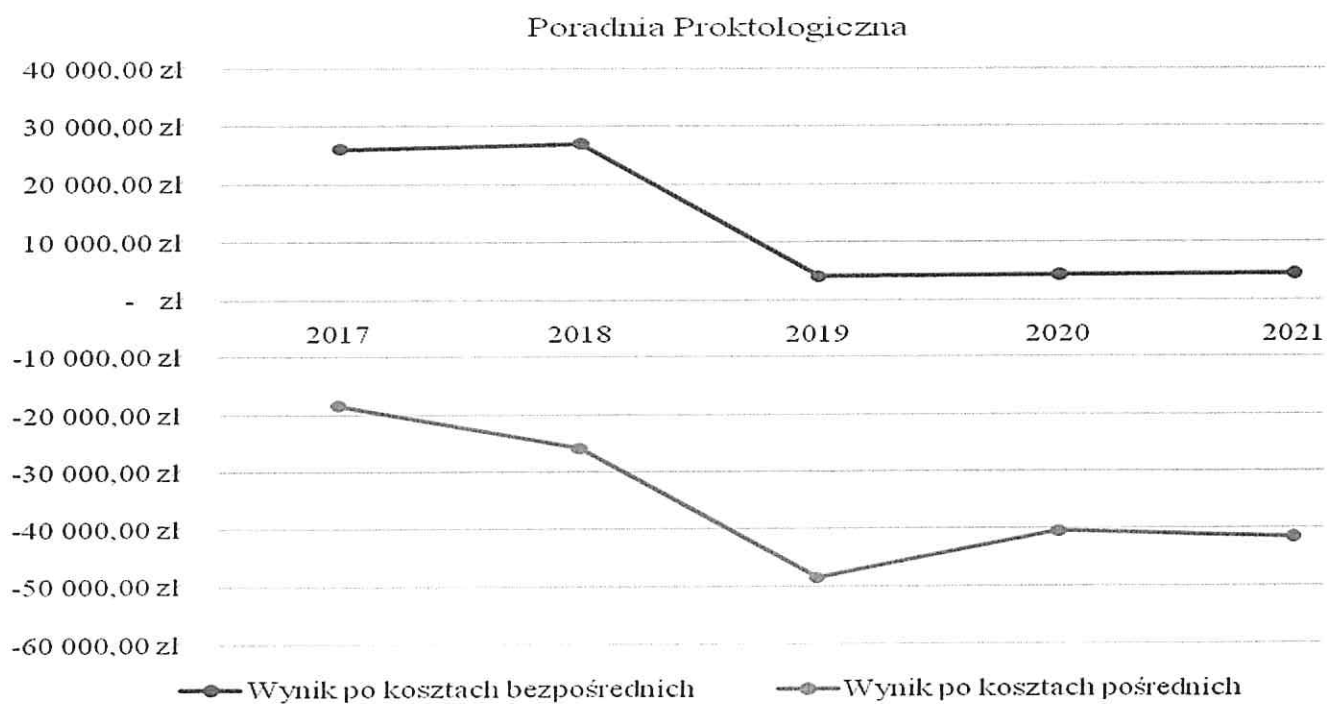
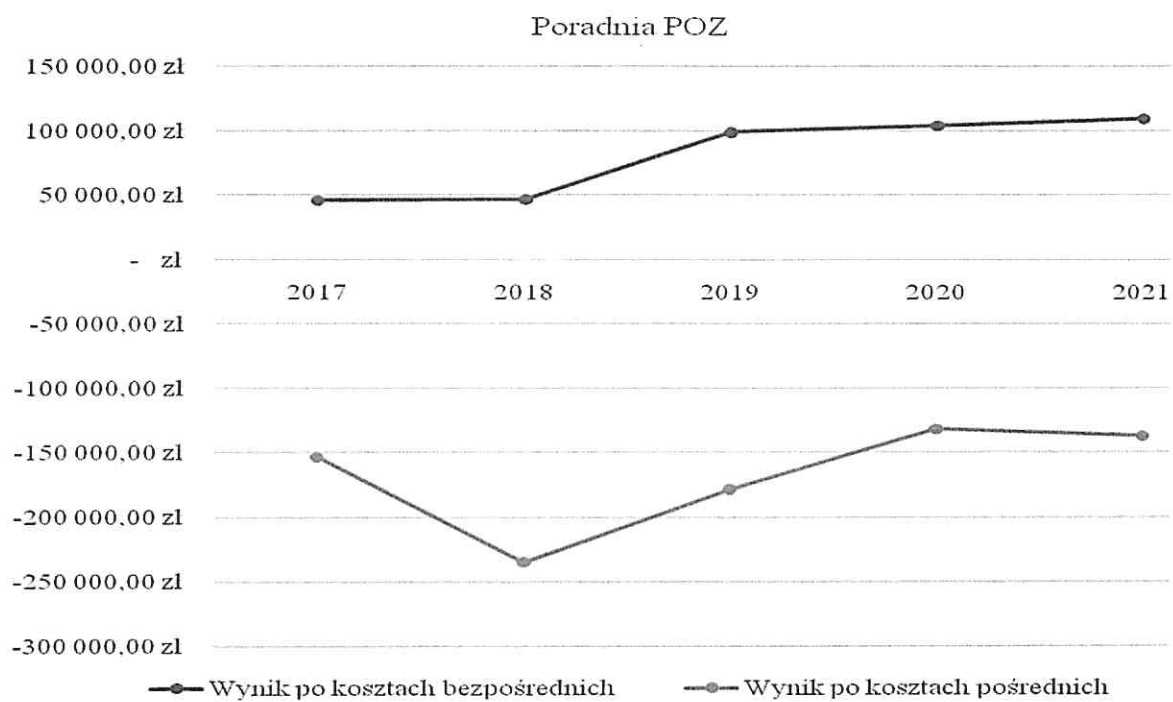
Poradnia Pulmonologiczna	2017	2018	2019	2020	2021
Przychody ogółem	237 847,00 zł	259 793,00 zł	275 380,58 zł	289 149,61 zł	303 607,09 zł
Koszty bezpośrednie, w tym :	254 829,00 zł	260 109,00 zł	269 872,97 zł	283 366,62 zł	297 534,95 zł
wynagrodzenia, pochodne, kontrakty	193 194,00 zł	189 561,00 zł	195 520,21 zł	205 296,22 zł	215 561,03 zł
pozostałe koszty bezpośrednie	61 635,00 zł	70 548,00 zł	74 352,76 zł	78 070,39 zł	81 973,91 zł
Wynik po kosztach bezpośrednich	- 16 982,00 zł	- 316,00 zł	5 507,61 zł	5 782,99 zł	6 072,14 zł
Koszty pośrednie	63 760,00 zł	70 815,00 zł	70 831,72 zł	60 272,61 zł	63 757,49 zł

Wynik po kosztach pośrednich	- 80 742,00 zł	- 71 131,00 zł	- 65 324,11 zł	- 54 489,62 zł	- 57 685,35 zł
Udział kosztów płacowych w przychodach	81%	73%	71%	71%	71%

Poradnia POZ- Nocna i Świąteczna opieka zdrowotna	2017	2018	2019	2020	2021
Przychody ogółem	1 485 763,00 zł	1 619 839,00 zł	2 112 700,00 zł	2 218 335,00 zł	2 329 251,75 zł
Koszty bezpośrednie, w tym :	1 386 890,00 zł	1 916 908,00 zł	2 091 573,00 zł	2 196 151,65 zł	2 305 959,23 zł
wynagrodzenia, pochodne, kontrakty	1 180 503,00 zł	1 694 889,00 zł	1 795 795,00 zł	1 885 584,75 zł	1 979 863,99 zł
pozostałe koszty bezpośrednie	206 387,00 zł	222 019,00 zł	295 778,00 zł	310 566,90 zł	326 095,25 zł
Wynik po kosztach bezpośrednich	98 873,00 zł	- 297 069,00 zł	21 127,00 zł	22 183,35 zł	23 292,52 zł
Koszty pośrednie	396 167,00 zł	442 197,00 zł	441 643,88 zł	375 806,61 zł	372 680,28 zł
Wynik po kosztach pośrednich	- 297 294,00 zł	- 739 266,00 zł	-420 516,88 zł	- 353 623,26 zł	- 349 387,76 zł
Udział kosztów płacowych w przychodach	79%	105%	85%	85%	85%

Poradnia Lekarza POZ	2017	2018	2019	2020	2021
Przychody ogółem	733 739,00 zł	1 019 731,00 zł	1 245 288,00 zł	1 307 552,40 zł	1 372 930,02 zł
Koszty bezpośrednie, w tym :	687 434,00 zł	972 613,00 zł	1 145 664,96 zł	1 202 948,21 zł	1 263 095,62 zł
wynagrodzenia, pochodne, kontrakty	593 341,00 zł	851 429,00 zł	996 230,40 zł	1 046 041,92 zł	1 098 344,02 zł
pozostałe koszty bezpośrednie	94 093,00 zł	121 184,00 zł	149 434,56 zł	156 906,29 zł	164 751,60 zł
Wynik po kosztach bezpośrednich	46 305,00 zł	47 118,00 zł	99 623,04 zł	104 604,19 zł	109 834,40 zł
Koszty pośrednie	199 545,00 zł	282 152,00 zł	278 026,37 zł	236 580,09 zł	247 127,40 zł
Wynik po kosztach pośrednich	- 153 240,00 zł	- 235 034,00 zł	- 178 403,33 zł	- 131 975,89 zł	- 137 293,00 zł
Udział kosztów płacowych w przychodach	81%	83%	80%	80%	80%





Istotne fakty i założenia:

- Wzrost przychodów o 5% w 2020 i 2021 roku w stosunku do 2019 roku
Wzrost kosztów bezpośrednich w latach 2020-2021 wg analogicznych współczynników jak w latach 2017 – 2019.
- Stały poziom kosztów wynagrodzeń określony na podstawie proporcji do przychodów z 2019 roku.
- Zmniejszenie się kosztów pośrednich w stosunku do 2018 i 2019 roku, ze względu na wprowadzanie planu naprawczego (obniżenie kosztów pośrednich nie związanych bezpośrednio z usługami medycznymi), a także planowane zmiany w systemie rejestracji.

Wnioski:

- Udział kosztów wynagrodzeń w Poradni Dermatologicznej jest optymalny, gwarantujący osiągnięcie rentowności po kosztach bezpośrednich.
- W pozostałych poradniach istnieje potrzeba przeanalizowania stosunku wynagrodzeń do nakładu pracy.
- Udział kosztów płacowych w Poradni POZ Nocnej i Świątecznej Opieki Zdrowotnej zmalał w 2019 roku w stosunku do 2018 roku. Biorąc pod uwagę kształtowanie się kosztów płacowych w w/w Poradni będą podjęte działania w celu zatrzymania wzrostu płac, tak aby nie pogarszać wyników Poradni. Zmniejszając udział kosztów wynagrodzeń w przychodach zwiększone zostanie prawdopodobieństwo utrzymania pozytywnych wyników Poradni, a nawet polepszenie ich. Ze względu na rynek pracowników medycznych, zauważono iż uzyskanie poprawy w kształtowaniu udziału wynagrodzeń w stosunku do przychodów może być skrajnie trudne.
- Realne podejście do oszacowania możliwych do zrealizowania przychodów spowodowało przyjęcie wskaźnika wzrostu na poziomie 5% w latach 2020-2021 (przychody na wyższym poziomie nie mogły zostać przyjęte, ze względu na zróżnicowanie pomiędzy latami, przyjmowanymi pacjentami, a także wykonanymi badaniami).
- Szacunek przychodów na podstawie aneksowanych umów z NFZ w przedziale lat 2017 - 2019 r.
- Szczegółowa kontrola nad wydatkami i generowanymi przez poszczególne poradnie kosztami pozwoli na szybkie reagowanie w przypadku nagłego wzrostu kosztów

utrzymania danej poradni. Na powyższych wykresach uwidocznione są coroczne realne wzrosty, które prowadzą do pozytywnych wyników poradni.

Rekomendacje:

- Dążenie do maksymalizacji osiąganych przychodów, w szczególności utrzymanie ich na nie mniejszym niż oszacowany poziomie przychodów.
- Dążenie do „zamrożenia” kosztów wynagrodzeń, co spowoduje zwiększenie zysku z działalności przedstawionych poradni.
- Stosowanie kontroli wewnętrznej i eliminacja pozostałych kosztów bezpośrednich, które są zbędne do realizacji świadczeń zdrowotnych w ramach kontraktu z NFZ.
- Maksymalizacja oszczędności w ramach pozostałych kosztów, obciążających poradnie, co przyczyni się do oszczędności i poprawy płynności finansowej.

Poradnie Neurologiczna, Reumatologiczna i Zakład Radiologii, USG i MMR

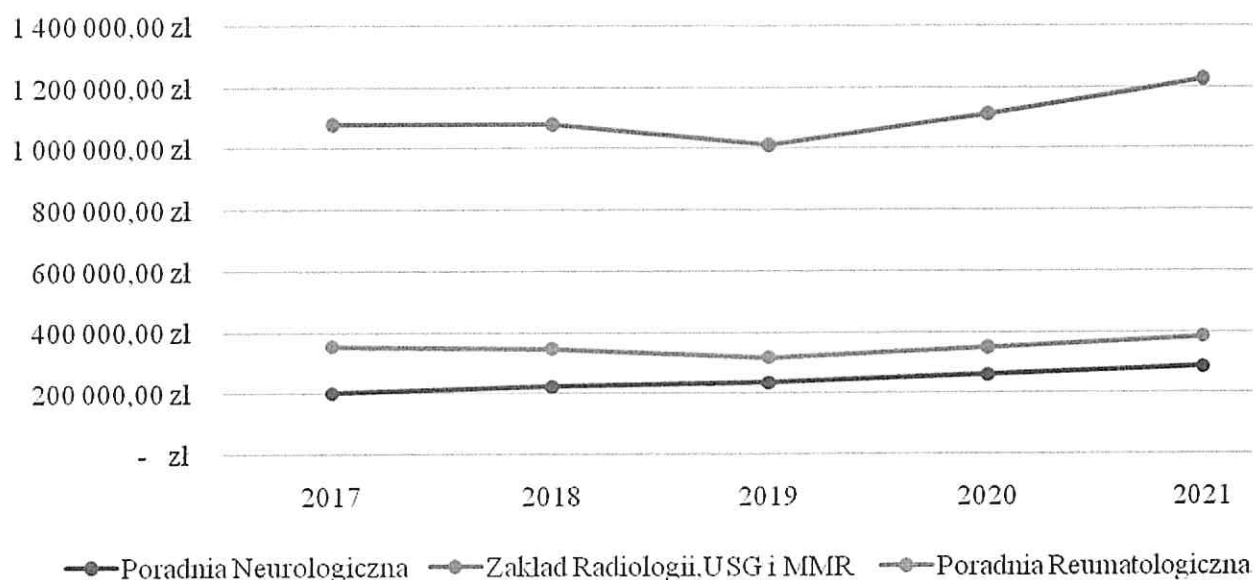
Wyniki Poradni Neurologicznej, Reumatologicznej oraz Zakładu Radiologii, USG i MMR za lata 2017
– II półrocze 2019 wraz z szacowaniem wyników na lata 2019-2021.

Poradnia Neurologiczna	2017	2018	2019	2020	2021
Przychody ogółem	201 896,00 zł	222 365,00 zł	236 112,00 zł	259 723,20 zł	285 695,52 zł
Koszty bezpośrednie, w tym :	163 221,00 zł	186 274,00 zł	210 139,68 zł	225 959,18 zł	248 555,10 zł
wynagrodzenia, pochodne, kontrakty	103 381,00 zł	118 957,00 zł	134 583,84 zł	148 042,22 zł	162 846,45 zł
pozostałe koszty bezpośrednie	59 840,00 zł	67 317,00 zł	75 555,84 zł	77 916,96 zł	85 708,66 zł
Wynik po kosztach bezpośrednich	38 675,00 zł	36 091,00 zł	25 972,32 zł	33 764,02 zł	37 140,42 zł
Koszty pośrednie	51 898,00 zł	58 235,00 zł	60 627,10 zł	51 589,22 zł	57 139,10 zł
Wynik po kosztach pośrednich	- 13 223,00 zł	- 22 144,00 zł	- 34 654,78 zł	- 17 825,21 zł	- 19 998,69 zł
Udział kosztów płacowych w przychodach	51%	53%	57%	57%	57%

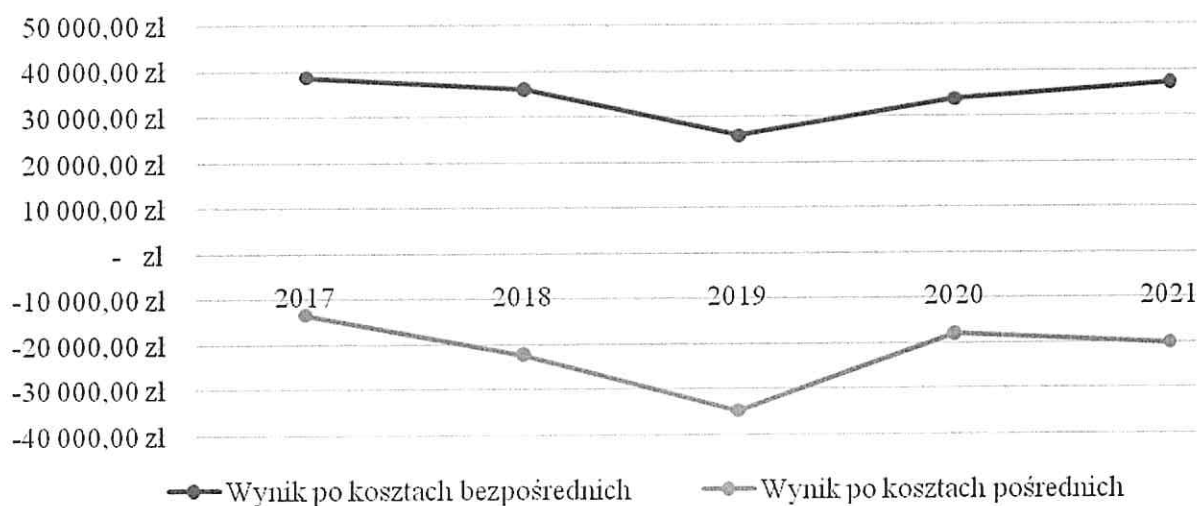
Zakład Radiologii, USG i MMR	2017	2018	2019	2020	2021
Przychody ogółem	1 080 154,00 zł	1 081 493,00 zł	1 013 298,00 zł	1 114 627,80 zł	1 226 090,58 zł
Koszty bezpośrednie, w tym :	1 430 467,00 zł	1 500 430,00 zł	1 303 883,16 zł	1 312 771,48 zł	1 397 483,19 zł
wynagrodzenia, pochodne, kontrakty	660 593,00 zł	731 727,00 zł	719 441,58 zł	791 385,74 zł	870 524,31 zł
pozostałe koszty bezpośrednie	769 874,00 zł	768 703,00 zł	584 441,58 zł	521 385,74 zł	526 958,88 zł
Wynik po kosztach bezpośrednich	- 350 313,00 zł	- 418 937,00 zł	- 290 585,16 zł	- 198 143,68 zł	- 171 392,61 zł
Koszty pośrednie	252 288,00 zł	255 490,00 zł	294 865,58 zł	250 909,02 zł	294 261,74 zł
Wynik po kosztach pośrednich	- 602 601,00 zł	-674 427,00 zł	- 585 450,74 zł	- 449 052,70 zł	- 465 654,35 zł
Udział kosztów płacowych w przychodach	61%	68%	71%	71%	71%

Poradnia Reumatologiczna	2017	2018	2019	2020	2021
Przychody ogółem	356 165,00 zł	347 905,00 zł	317 856,00 zł	349 641,60 zł	384 605,76 zł
Koszty bezpośrednie, w tym :	295 535,00 zł	317 975,00 zł	298 784,64 zł	328 663,10 zł	361 529,41 zł
wynagrodzenia, pochodne, kontrakty	171 636,00 zł	173 913,00 zł	162 106,56 zł	178 317,22 zł	196 148,94 zł
pozostałe koszty bezpośrednie	123 899,00 zł	144 062,00 zł	136 678,08 zł	150 345,89 zł	165 380,48 zł
Wynik po kosztach bezpośrednich	60 630,00 zł	29 930,00 zł	19 071,36 zł	20 978,50 zł	23 076,35 zł
Koszty pośrednie	89 860,00 zł	88 974,00 zł	94 855,18 zł	80 714,81 zł	88 459,32 zł
Wynik po kosztach pośrednich	- 29 230,00 zł	- 59 044,00 zł	-75 783,82 zł	- 59 736,32 zł	- 65 382,98 zł
Udział kosztów płacowych w przychodach	48%	50%	51%	51%	51%

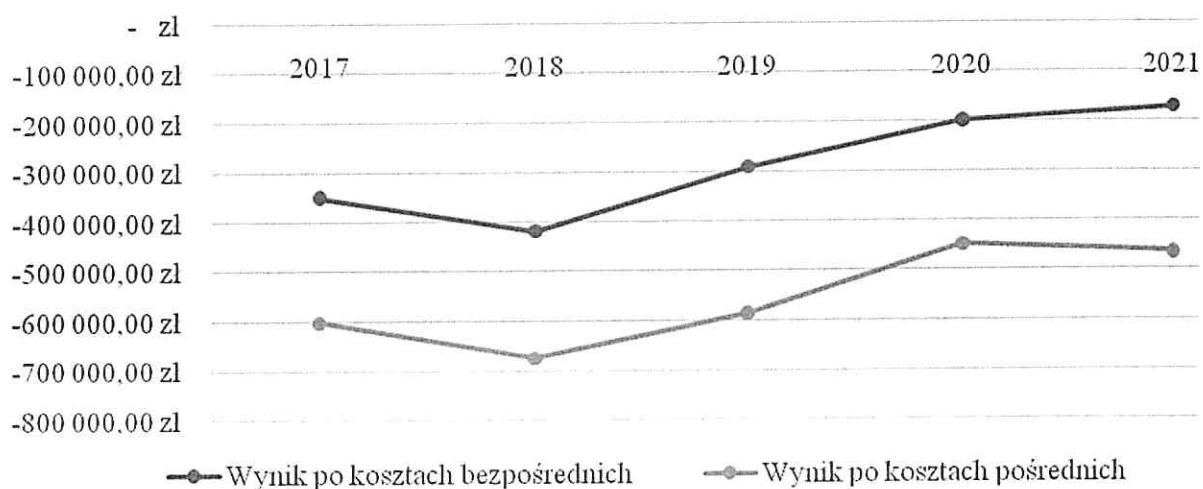
PRZYCHODY

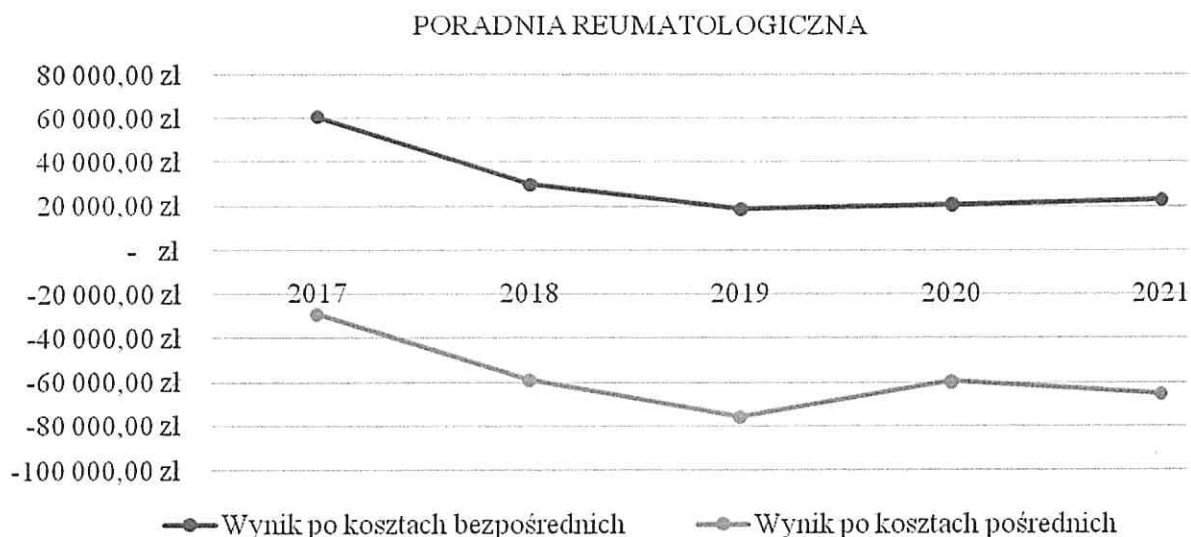


PORADNIA NEUROLOGICZNA



ZAKŁAD RADIOLOGII





Istotne fakty i założenia:

- Wzrost przychodów o 10% w 2020 i 2021 roku w stosunku do 2019 roku.
- Wzrost kosztów w latach 2020-2021 wg analogicznych współczynników jak w 2017 - 2019 (stosunek do osiągniętych przychodów).
- Koszty wynagrodzeń pozostają na tym samym poziomie, co stosunek wynagrodzeń do przychodów w pierwszym półroczu 2019 roku.
- Zmniejszenie kosztów pośrednich w stosunku do 2018 i 2019 roku, ze względu na wprowadzanie planu naprawczego (obniżenie kosztów pośrednich nie związanych bezpośrednio z usługami medycznymi). Przekształcenie istniejącego systemu rejestracji w centralną rejestrację oraz innymi działaniami optymalizującymi koszty zarządu.

Wnioski:

- Udział kosztów wynagrodzeń w Poradni Neurologicznej i Reumatologicznej jest na dobrym poziomie zapewniającym rentowność po kosztach bezpośrednich.
- W Zakładzie Radiologii planuje się przeanalizowanie stosunku wynagrodzeń do nakładów pracy i sytuacji rynkowej pracowników w tej branży.
- Zmniejszając udział kosztów wynagrodzeń w Zakładzie Radiologii zwiększone zostanie prawdopodobieństwo zatrzymania pogłębiającej się straty.
- Obecna sytuacja na rynku pracowników medycznych powoduje, iż mogą pojawić się znaczące problemy w uzyskaniu poprawy udziału wynagrodzeń w stosunku do przychodów.
- Wzrastające przychody zostały oszacowane na podstawie aneksowanych umów z NFZ w przedziale 2017 - 2019 lat, które dają możliwość zastosowania takich współczynników jak w punkcie „Istotne fakty i założenia”, a jednocześnie są realne do osiągnięcia.

- Na powyższych wykresach wyników poradni uwidocznione są realne coroczne wzrosty, które wskazują na polepszające się wyniki Poradni i Zakładu Radiologii.

Rekomendacje:

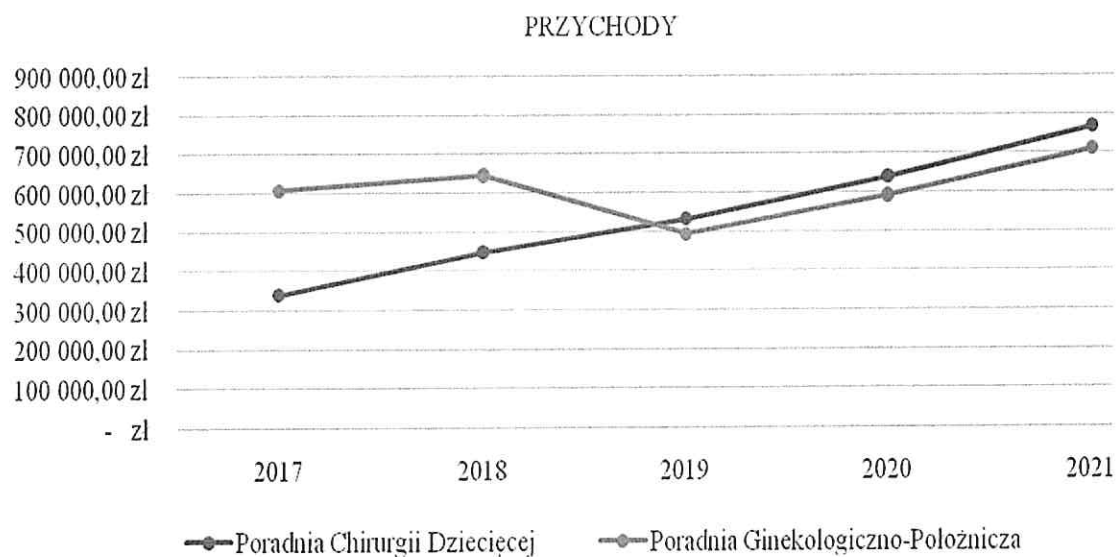
- Dążenie do maksymalizacji osiąganych przychodów, szczególnie utrzymanie ich na oszacowanym lub wyższym poziomie, bez ponoszenia zwiększonych kosztów wynagrodzeń, co będzie skutkować zwiększeniem zysku z działalności poradni.
- Szczegółowa kontrola nad wydatkami i generowanymi przez poszczególne poradnie kosztami pozwoli na szybkie reagowanie w przypadku nagłego wzrostu kosztów utrzymania danej poradni.
- Stosowanie kontroli wewnętrznej i eliminacji pozostałych kosztów bezpośrednich, które są zbędne, co pozwoli poprawiać wyniki przez kolejne lata.
- Maksymalizacja oszczędności w ramach pozostałych kosztów, co przyczyni się do realizacji nowych przedsięwzięć, ze względu na poprawę płynności finansowej.

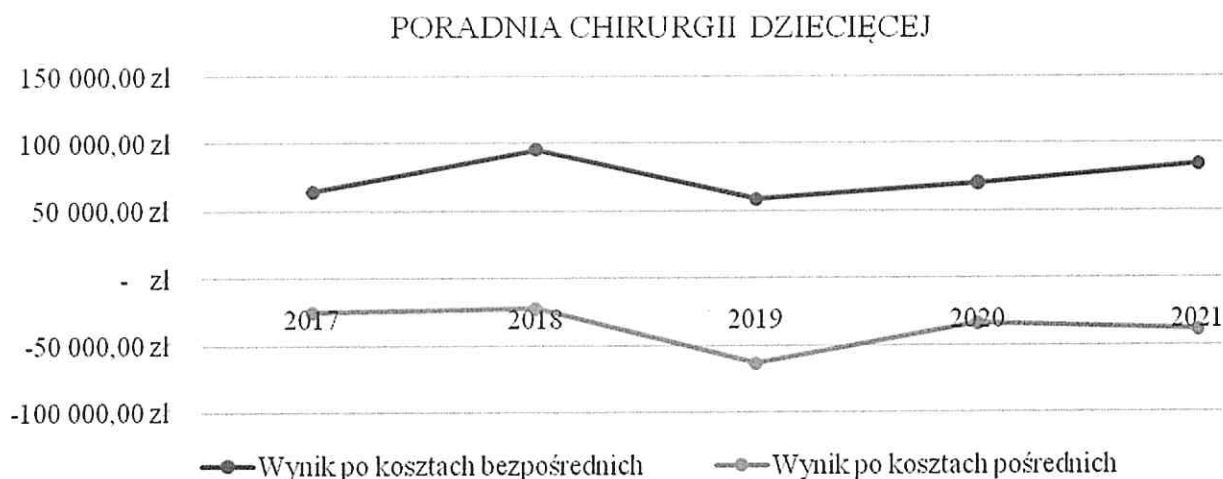
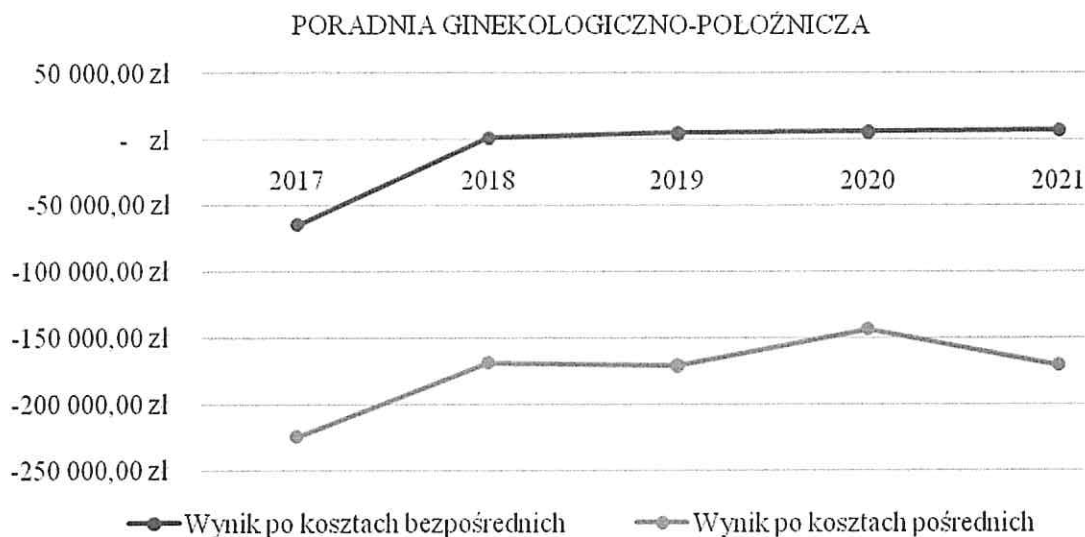
Poradnie Chirurgii Dziecięcej i Ginekologiczno - Położnicza

Wyniki Poradni Chirurgii Dziecięcej i Ginekologiczno - Położniczej za lata 2017 – II półrocze 2019
wraz z szacowaniem wyników na lata 2019-2021.

Poradnia Chirurgii Dziecięcej	2017	2018	2019	2020	2021
Przychody ogółem	341 308,00 zł	449 411,00 zł	534 023,00 zł	640 827,60 zł	768 993,12 zł
Koszty bezpośrednie, w tym :	276 805,00 zł	353 626,00 zł	475 280,47 zł	570 336,56 zł	684 403,88 zł
wynagrodzenia, pochodne, kontrakty	179 850,00 zł	236 451,00 zł	315 073,57 zł	378 088,28 zł	453 705,94 zł
pozostałe koszty bezpośrednie	96 955,00 zł	117 175,00 zł	160 206,90 zł	192 248,28 zł	230 697,94 zł
Wynik po kosztach bezpośrednich	64 503,00 zł	95 785,00 zł	58 742,53 zł	70 491,04 zł	84 589,24 zł
Koszty pośrednie	89 887,00 zł	118 258,00 zł	122 530,46 zł	104 264,45 zł	123 038,90 zł
Wynik po kosztach pośrednich	- 25 384,00 zł	- 22 473,00 zł	- 63 787,93 zł	- 33 773,42 zł	- 38 449,66 zł
Udział kosztów płacowych w przychodach	53%	53%	59%	59%	59%
Poradnia Ginekologiczno-Położnicza	2017	2018	2019	2020	2021

Przychody ogółem	609 251,00 zł	646 677,00 zł	494 499,00 zł	593 398,80 zł	712 078,56 zł
Koszty bezpośrednie, w tym :	673 893,00 zł	644 940,00 zł	489 554,01 zł	587 464,81 zł	704 957,77 zł
wynagrodzenia, pochodne, kontrakty	387 064,00 zł	388 128,00 zł	281 864,43 zł	338 237,32 zł	405 884,78 zł
pozostałe koszty bezpośrednie	286 829,00 zł	256 812,00 zł	207 689,58 zł	249 227,50 zł	299 073,00 zł
Wynik po kosztach bezpośrednich	- 64 642,00 zł	1 737,00 zł	4 944,99 zł	5 933,99 zł	7 120,79 zł
Koszty pośrednie	160 013,00 zł	170 654,00 zł	176 314,40 zł	150 030,65 zł	178 019,64 zł
Wynik po kosztach pośrednich	- 224 655,00 zł	- 168 917,00 zł	- 171 369,41 zł	- 144 096,66 zł	- 170 898,85 zł
Udział kosztów płacowych w przychodach	64%	60%	57%	57%	57%





Istotne fakty i założenia:

- Wzrost przychodów o 20% w 2020 i 2021 roku w stosunku do 2019 roku.
- Wzrost kosztów bezpośrednich w latach 2020 - 2021 wg analogicznych współczynników względem przychodów, jak w latach poprzednich.
- Stosunek kosztów wynagrodzeń do przychodów w latach 2020 - 2021 pozostaje na tym samym poziomie, jak w pierwszym półroczu 2019 roku.
- Zmniejszenie kosztów pośrednich w latach 2020 - 2021, ze względu na wprowadzanie planu naprawczego (obniżającego koszty pośrednie nie związane bezpośrednio ze świadczeniami medycznymi), a także przekształcenie aktualnego systemu rejestracji w rejestrację centralną, jak również optymalizację kosztów zarządu.

Wnioski:

- Udział kosztów wynagrodzeń w powyższych poradniach jest na dobrym poziomie, gwarantującym osiągnięcie rentowności po kosztach bezpośrednich.
- Ze względu na rynek pracowników medycznych istnieją znikome możliwości uzyskania poprawy w kształtowaniu udziału wynagrodzeń w stosunku do przychodów.
- Przy oszacowaniu możliwych do zrealizowania przychodów przyjęty został w/w realny wskaźnik adekwatny do anektowanych kontraktów z NFZ w przedziale analizowanych lat.
- Na powyższych wykresach uwidocznione są realne wzrosty coroczne, które prowadzą do pozytywnych wyników poradni, a także wskazują właściwy kierunek programu naprawczego.

Rekomendacje:

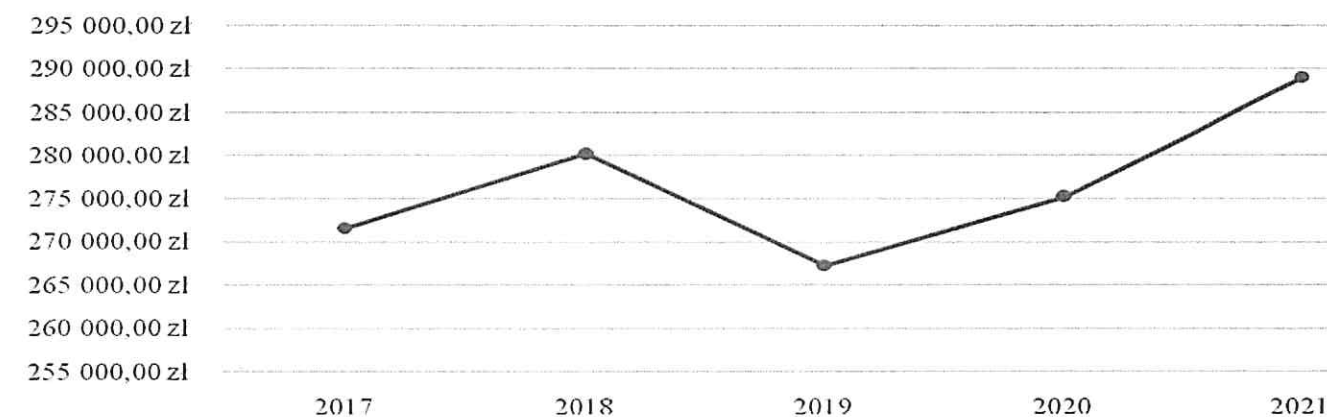
- Dążenie do maksymalizacji osiąganych przychodów, w tym co najmniej utrzymanie ich na oszacowanym poziomie.
- Szczegółowa kontrola nad wydatkami i generowanymi przez poszczególne poradnie kosztami pozwoli na szybkie reagowanie w przypadku nagłego wzrostu kosztów utrzymania danej poradni.
- Stosowanie kontroli wewnętrznej i eliminacji pozostałych kosztów bezpośrednich, które są zbędne do realizacji świadczeń zdrowotnych, poprawi dobre wyniki przez kolejne lata.
- Wspólna analiza kosztów prowadzona wraz z zatrudnionymi lekarzami pozwoli wyeliminować zbędne wydatki.
- Maksymalizacja oszczędności w ramach pozostałych kosztów, które obciążają poradnie, przyczyni się do realizacji nowych przedsięwzięć, ze względu na poprawę płynności finansowej.

Poradnia Urologiczna

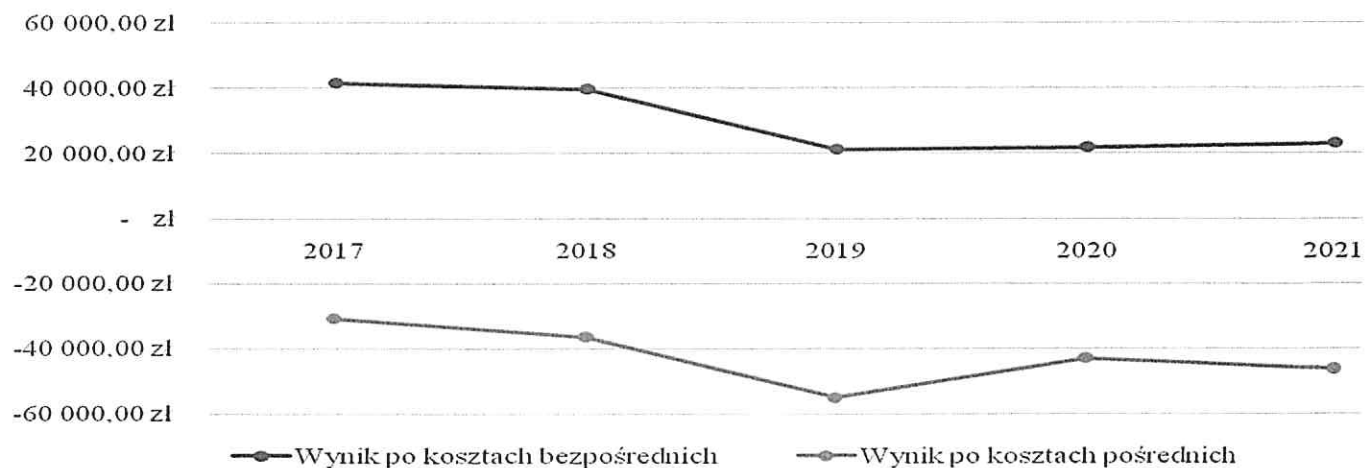
Wyniki Poradni Urologicznej za lata 2017 – II półrocze 2019 wraz z szacowaniem wyników na lata 2019-2021.

Poradnia Urologiczna	2017	2018	2019	2020	2021
Przychody ogółem	271 587,00 zł	280 290,00 zł	267 299,00 zł	275 317,97 zł	289 083,87 zł
Koszty bezpośrednie, w tym :	229 935,00 zł	240 495,00 zł	245 915,08 zł	253 292,53 zł	265 957,16 zł
wynagrodzenia, pochodne, kontrakty	157 682,00 zł	159 527,00 zł	168 398,37 zł	173 450,32 zł	182 122,84 zł
pozostałe koszty bezpośrednie	72 253,00 zł	80 968,00 zł	77 516,71 zł	79 842,21 zł	83 834,32 zł
Wynik po kosztach bezpośrednich	41 652,00 zł	39 795,00 zł	21 383,92 zł	22 025,44 zł	23 126,71 zł
Koszty pośrednie	72 444,00 zł	76 161,00 zł	76 420,16 zł	65 027,97 zł	69 380,13 zł
Wynik po kosztach pośrednich	- 30 792,00 zł	- 36 366,00 zł	- 55 036,24 zł	- 43 002,53 zł	- 46 253,42 zł
Udział kosztów płacowych w przychodach	58%	57%	63%	63%	63%

PRZYCHODY



PORADNIA UROLOGICZNA



Istotne fakty i założenia:

- Wzrost przychodów o 3% w 2020 w stosunku do 2019 roku i 5% w 2021 roku w stosunku do 2020 roku.
- Wzrost kosztów w 2020 i 2021 roku wg analogicznych współczynników względem przychodów, jak w poprzednich latach.
- Stosunek kosztów wynagrodzeń do przychodów pozostaje na tym samym poziomie, jak w pierwszym półroczu 2019 roku.
- Zmniejszenie kosztów pośrednich ze względu na wprowadzanie programu naprawczego (obejmującego obniżenie kosztów pośrednich nie związane bezpośrednio ze świadczeniami medycznymi), a także przekształcenie aktualnego systemu rejestracji w centralną rejestrację.

Wnioski:

- Udział kosztów wynagrodzeń w powyższej poradni jest na granicznym poziomie, zapewniającym utrzymanie rentowności po kosztach bezpośrednich.
- Ze względu na rynek pracowników medycznych przewidywane są trudności w kształtowaniu udziału wynagrodzeń w stosunku do przychodów.
- Przy oszacowaniu możliwych do zrealizowania przychodów w 2020 i 2021 roku, przyjęty został w/w realny wskaźnik, adekwatny do anektowanych kontraktów z NFZ w przedziale analizowanych lat.
- Na powyższych wykresach uwidocznione są realne wzrosty coroczne, które prowadzą do pozytywnych wyników poradni, jedynie wyniki poradni po kosztach pośrednich delikatnie ulegają pogorszeniu.

Rekomendacje:

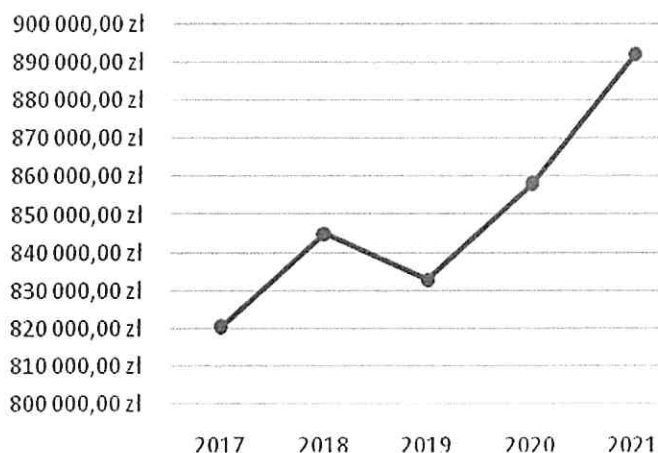
- Dążenie do maksymalizacji osiąganych przychodów, w tym co najmniej utrzymanie ich na oszacowanym poziomie.
- Szczegółowa kontrola nad wydatkami i kosztami pozwalająca na szybkie reagowanie w przypadku nagłego wzrostu kosztów utrzymania danej poradni.
- Regularny audyt wewnętrzny i eliminacja pozostałych kosztów bezpośrednich, zbędnych do realizacji świadczeń zdrowotnych, co pozwoli na utrzymanie dotychczasowych dobrych wyników przez kolejne lata.
- Maksymalizacja oszczędności w ramach pozostałych kosztów, które obciążają poradnię, przyczyni się do realizacji nowych przedsięwzięć, ze względu na poprawę płynności finansowej.

Poradnia Okulistyczna z Laseroterapią

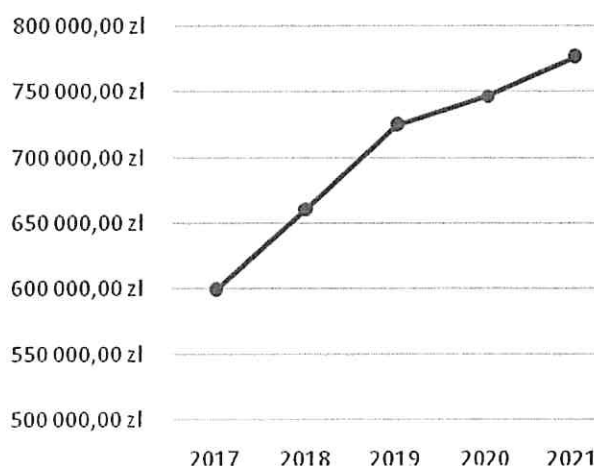
Wyniki Poradni Okulistycznej z Laseroterapią za lata 2017 – II półrocze 2019 wraz
z szacowaniem wyników na lata 2019-2021.

Poradnia Okulistyczna z Laseroterapią	2017	2018	2019	2020	2021
Przychody ogółem	820 211,00 zł	845 047,00 zł	832 892,00 zł	857 878,76 zł	892 193,91 zł
Koszty bezpośrednie, w tym :	599 101,00 zł	661 029,00 zł	724 616,04 zł	746 354,52 zł	776 208,70 zł
wynagrodzenia, pochodne, kontrakty	426 211,00 zł	465 770,00 zł	499 735,20 zł	514 727,26 zł	535 316,35 zł
pozostałe koszty bezpośrednie	172 890,00 zł	195 259,00 zł	224 880,84 zł	231 627,27 zł	240 892,36 zł
Wynik po kosztach bezpośrednich	221 110,00 zł	184 018,00 zł	108 275,96 zł	111 524,24 zł	115 985,21 zł
Koszty pośrednie	220 245,00 zł	230 749,00 zł	230 399,61 zł	196 053,20 zł	205 204,60 zł
Wynik po kosztach pośrednich	865,00 zł	- 46 731,00 zł	- 122 123,65 zł	- 84 528,96 zł	- 89 219,39 zł
Udział kosztów płacowych w przychodach	52%	55%	60%	60%	60%

Przychody



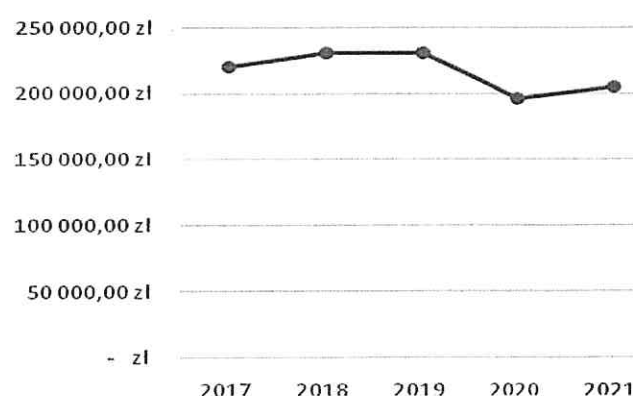
Koszty bezpośrednie



Wyniki Poradni



Koszty pośrednie



Istotne fakty i założenia:

- Wzrost przychodów o 3% w 2020 roku w stosunku do 2019 roku.
- Wzrost przychodów o 4% w 2021 roku w stosunku do 2020 roku.
- Wzrost kosztów bezpośrednich w latach 2020 – 2021 wg analogicznych współczynników względem przychodów jak w poprzednich latach.
- Stosunek kosztów wynagrodzeń do przychodów pozostaje na tym samym poziomie, jak w pierwszym półroczu 2019 roku.
- Zmniejszenie kosztów pośrednich ze względu na wprowadzanie programu naprawczego (obejmującego obniżenie kosztów pośrednich nie związane bezpośrednio ze świadczeniami medycznymi), a także przekształcenie aktualnego systemu rejestracji w centralną rejestrację.

Wnioski:

- Udział kosztów wynagrodzeń w powyższej poradni pozostaje na granicznym poziomie zapewniającym rentowność po kosztach bezpośrednich.
- Ze względu na rynek pracowników medycznych, przewiduje się trudności w kształtowaniu udziału kosztów płac w stosunku do przychodów na niższym poziomie.
- Przy oszacowaniu możliwych do zrealizowania przychodów w 2020 i 2021 roku, przyjęty został w/w realny wskaźnik, adekwatny do anektowanych kontraktów z NFZ w przedziale analizowanych lat oraz wzrostu świadczeń w pierwszym półroczu 2019 roku, adekwatnych do zakontraktowanej kwoty.
- Na powyższych wykresach uwidocznione są realne wzrosty coroczne, oszacowane z należytą ostrożnością.
- Wyniki poradni po kosztach pośrednich delikatnie ulegają pogorszeniu w kolejnych latach.
- Koszty pośrednie zostały oszacowane na podstawie udziału przychodów poradni do przychodów całego Ośrodka.

Rekomendacje:

- Dążenie do maksymalizacji osiąganych przychodów, w szczególności utrzymanie ich co najmniej na poziomie przychodów określonych w punkcie „Istotne fakty i założenia”.
- Szczegółowa kontrola nad wydatkami i kosztami pozwalająca na szybkie reagowanie w przypadku nagłego wzrostu kosztów utrzymania danej poradni.

- Regularny audyt wewnętrzny i eliminacja pozostałych kosztów bezpośrednich, zbędnych do realizacji świadczeń zdrowotnych, co pozwoli na utrzymanie dotychczasowych dobrych wyników przez kolejne lata.
- Maksymalizacja oszczędności w ramach pozostałych kosztów, które obciążają poradnię, przyczyni się do realizacji nowych przedsięwzięć, ze względu na poprawę płynności finansowej.

3.3. Komórki organizacyjne wykazujące nierentowność

Zakład Fizjoterapii

Wyniki Zakładu Fizjoterapii za lata 2017 – I półrocze 2019 r. oraz przyjęte założenie kontynuowania pracy zakładu w latach 2020 i 2021.

Zakład Fizjoterapii	2017	2018	2019	2020	2021
Przychody ogółem	1 459 046,52 zł	1 458 134,00 zł	1 330 976,85 zł	1 370 906,16 zł	1 439 451,46 zł
Koszty bezpośrednie, w tym :	1 448 579,00 zł	1 659 473,00 zł	1 613 176,62 zł	1 590 251,14 zł	1 669 763,70 zł
Wynagrodzenia, pochodne, kontrakty	875 427,91 zł	1 006 112,46 zł	918 374,03 zł	945 925,25 zł	993 221,51 zł
pozostałe koszty bezpośrednie	573 151,09 zł	653 360,54 zł	692 107,96 zł	644 325,89 zł	676 542,19 zł
Wynik po kosztach bezpośrednich	10 467,52 zł	- 201 339,00 zł	- 282 199,77 zł	- 219 344,98 zł	- 230 312,23 zł
Koszty pośrednie	396 310,00 zł	404 181,00 zł	397 555,53 zł	338 290,66 zł	302 284,81 zł
Wynik po kosztach pośrednich	- 385 842,48 zł	- 605 520,00 zł	- 679 755,30 zł	- 557 635,64 zł	- 532 597,04 zł
Udział kosztów płacowych w przychodach	60%	69%	69%	69%	69%

Istotne fakty i założenia:

- Wzrost przychodów w 2020 roku w stosunku do 2019 roku o 3%.
- Wzrost przychodów w 2021 roku w stosunku do 2020 o 5%.
- Wzrost kosztów oszacowany na podstawie stopnia ich zwiększenia w lat poprzednich.

Wnioski:

- Działalność Zakładu Fizjoterapii jest nierentowna. Jednakże z uwagi na kompleksowość świadczeń medycznych oferowanych przez POSUM, zakłada się kontynuację pracy Zakładu w następnych latach i minimalizację strat.

- Przy podjętych działaniach na rzecz poprawy działalności należy wziąć pod uwagę zarówno ilość przyjętych pacjentów, jak również rodzaj i liczbę wykonanych zabiegów fizjoterapeutycznych, a także duży udział kosztów płacowych w przychodach.

Działania w celu poprawy rentowności komórki:

- Maksymalizacja osiąganych przychodów.
- Restrukturyzacja sposobu wynagradzania pracowników, dostosowana do wykonywanych czynności.
- Dążenie do pełnego wykorzystania potencjału ludzkiego oraz zasobów sprzętowych.

Skutki kontynuowania działalności komórki:

- Każdy miesiąc kontynuacji działalności Zakładu przynosi miesięcznie stratę w wysokości ponad 18 tys. zł.
- Nie wpływa na płynność finansową Ośrodka, ze względu na koszty amortyzacji, która nie jest wydatkiem a miesięcznie wynosi ponad 26 tys. zł.
- Angażowanie przychodów z innych w celu pokrycia osiągniętej straty.

Podsumowanie:

- Konieczność pokrycia wygenerowanej straty zyskiem z innych źródeł, w wysokości ok. 18 tys. zł miesięcznie.
- Wygenerowanie nadwykonań w ramach zawartego kontraktu z NFZ.

Poradnia geriatryczna

Wyniki Poradni Geriatrycznej za lata 2017 - I półrocze 2019 r. oraz przyjęte założenie kontynuowania pracy poradni w latach 2020 i 2021.

Poradnia Geriatryczna	2017	2018	2019	2020	2021
Przychody ogółem	40 358,00 zł	56 311,00 zł	50 406,80 zł	55 447,48 zł	60 992,23 zł
Koszty bezpośrednie, w tym :	76 933,00 zł	100 052,00 zł	89 724,10 zł	94 815,19 zł	104 296,71 zł
wynagrodzenia, pochodne, kontrakty	49 794,00 zł	65 701,00 zł	56 455,62 zł	58 219,85 zł	64 041,84 zł
pozostałe koszty bezpośrednie	27 139,00 zł	34 351,00 zł	33 268,49 zł	36 595,34 zł	40 254,87 zł
Wynik po kosztach bezpośrednich	-36 575,00 zł	-43 741,00 zł	- 39 317,30 zł	- 39 367,71 zł	- 43 304,48 zł
Koszty pośrednie	10 816,00 zł	15 225,00 zł	13 609,84 zł	13 064,29 zł	14 638,13 zł

Wynik po kosztach pośrednich	- 47 391,00 zł	- 58 966,00 zł	-52 927,14 zł	- 52 432,00 zł	- 57 942,62 zł
Udział kosztów płacowych w przychodach	123%	117%	112%	105%	105%

Istotne fakty i założenia:

- Coroczny wzrost przychodów w wysokości 10% w stosunku do pierwotnego okresu jakim jest 2019 rok.
- Wzrost oparty jest o przewidywane zwiększenie zapotrzebowania na geriatryczne świadczenia, z uwzględnieniem korzystnego usytuowania Ośrodka, a także ważną misję jaką jest zapewnienie opieki osobom starszym.
- Koszty wynagrodzeń pracowników przewyższają osiągnięte przychody.

Wnioski:

- Wpływ na osiągnięcie straty mają przede wszystkim koszty wynagrodzeń, których udział w przychodach przekracza 100%.
- Podjęcie rozmów z personelem poradni, mających na celu zmniejszenie udziału kosztów wynagrodzeń w przychodach.
- Proces starzenia się społeczeństwa wskazuje, iż Poradnia ma perspektywy osiągnięcia rentowności, przy długofalowej polityce zmniejszania udziału kosztów wynagrodzeń w przychodach.

Działania w celu poprawy rentowności komórki:

- Maksymalizacja osiąganych przychodów.
- Analiza kosztów płacowych w celu zredukowania ich udziału w przychodach.
- Maksymalizacja wykorzystania potencjału ludzkiego oraz zasobów sprzętowych.

Skutki kontynuowania działalności komórki:

- Każdy miesiąc kontynuacji działalności poradni zaangażuje 3,6 tys. zł w celu pokrycia wygenerowanej straty, co ma znaczący negatywny wpływ na płynność finansową Ośrodka.
- Kontynuowanie polityki POSUM jaką jest świadczenie usług i opieki dla osób starszych.

Podsumowanie:

- Kontynuowanie działalności poradni wymusi zaangażowanie środków pieniężnych w celu utrzymania jej w wysokości około 14,5 tys. zł miesięcznie.

Poradnia rehabilitacyjna

Wyniki Poradni Rehabilitacyjnej za lata 2017 – I półrocze 2019 r. oraz przyjęte założenie kontynuowania pracy poradni w latach 2020 i 2021.

Poradnia Rehabilitacyjna	2017	2018	2019	2020	2021
Przychody ogółem	31 424,00 zł	20 258,00 zł	24 602,34 zł	29 522,81 zł	35 427,37 zł
Koszty bezpośrednie, w tym :	60 235,00 zł	60 186,00 zł	56 353,26 zł	58 419,86 zł	60 781,68 zł
wynagrodzenia, pochodne, kontrakty	43 068,00 zł	43 068,00 zł	43 068,00 zł	43 068,00 zł	43 068,00 zł
pozostałe koszty bezpośrednie	17 167,00 zł	17 118,00 zł	13 285,26 zł	15 351,86 zł	17 713,68 zł
Wynik po kosztach bezpośrednich	- 28 811,00 zł	- 39 928,00 zł	- 31 750,92 zł	- 28 897,05 zł	- 25 354,32 zł
Koszty pośrednie	8 481,00 zł	5 139,00 zł	5 523,28 zł	4 699,91 zł	5 668,38 zł
Wynik po kosztach pośrednich	- 37 292,00 zł	- 45 067,00 zł	- 37 274,20 zł	- 33 596,96 zł	-31 022,69 zł
Udział kosztów płacowych w przychodach	137%	213%	175%	146%	122%

Istotne fakty i założenia:

- Wzrost przychodów o 20% r/r ze względu na wykonanie kontraktu z NFZ, które w 2019 roku w okresie od stycznia do sierpnia zostały aneksowane o 77% więcej w stosunku do pierwotnej umowy na 2019 rok.
- Krytycznie wysoki udział kosztów wynagrodzeń w przychodach.
- Pozostałe koszty bezpośrednie są niskie w stosunku do osiągniętych przychodów.

Wnioski:

- Poradnia aby uzyskać rentowność musi znacząco zwiększyć osiągnięte przychody.
- Konieczność istotnego zmniejszenia udziału kosztów wynagrodzeń w przychodach.

Działania w celu poprawy rentowności komórki:

- Maksymalizacja osiągniętych przychodów.
- Analiza kosztów płacowych w celu zredukowania ich udziału w przychodach, które są głównym powodem wygenerowanej straty.
- Maksymalizacja wykorzystania potencjału ludzkiego oraz zasobów sprzętowych.

Skutki kontynuowania działalności komórki:

- Każdy miesiąc kontynuacji działalności poradni zaangażuje 2,1 tys. zł w celu pokrycia wygenerowanej straty.

- Działalność Poradni wpływa na płynność finansową Ośrodka.
- Utrzymywanie działalności Poradni przyczynia się do kompleksowości udzielania świadczeń medycznych.

Podsumowanie:

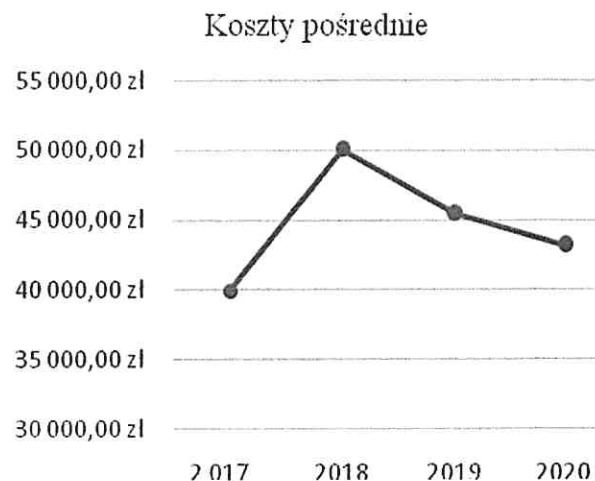
- Kontynuowanie działalności Poradni wymusi zaangażowanie środków pieniężnych w celu utrzymania jej w wysokości ok. 2 tys. zł miesięcznie.
- Ośrodek pokrywa stratę generowaną z działalności tej poradni z innych źródeł.

3.4. Komórki organizacyjne wykazujące skrajną nierentowność

Ośrodek Pobytu Dziennego Rehabilitacji Słuchu i Mowy Dzieci i Młodzieży

Wyniki Ośrodka Pobytu Dziennego Rehabilitacji Słuchu i Mowy Dzieci i Młodzieży za lata 2017 – I półrocze 2019 r. oraz przyjęte założenie kontynuowania pracy ośrodka w roku 2020.

Ośr. Pobytu Dziennego Rehab. Słuchu i Mowy DiM	2017	2018	2019	2020
Przychody ogółem	147 246,00 zł	180 298,00 zł	167 332,00 zł	158 965,40 zł
Koszty bezpośrednie, w tym :	217 377,00 zł	252 582,00 zł	256 146,36 zł	263 423,17 zł
wynagrodzenia, pochodne, kontrakty	108 950,00 zł	141 482,00 zł	134 866,24 zł	134 866,24 zł
pozostałe koszty bezpośrednie	108 427,00 zł	111 100,00 zł	121 280,12 zł	128 556,93 zł
Wynik po kosztach bezpośrednich	- 70 131,00 zł	- 72 284,00 zł	- 88 814,36 zł	- 112 549,74 zł
Koszty pośrednie	39 956,00 zł	50 024,00 zł	45 420,74 zł	43 149,70 zł
Wynik po kosztach pośrednich	- 110 087,00 zł	- 122 308,00 zł	- 134 235,10 zł	-155 699,44 zł
Udział kosztów płacowych w przychodach	74%	78%	81%	85%



Istotne fakty i założenia:

- Przychody zmniejszają się ze względu na niewykonanie kontraktu.
- Istotne braki personalne.
- Koszty wynagrodzeń pozostają na tym samym poziomie co w 2019 roku.
- Wzrost kosztów bezpośrednich.
- Wzrost straty po kosztach bezpośrednich o 27% w 2020 roku w stosunku do 2019 roku.

Wnioski:

- Ze względu na braki kadrowe ośrodek nie realizuje w pełni kontraktu z NFZ.
- Przewidywany jest wzrost kosztów bezpośrednich w 2020 roku.
- Przewidywana możliwość zmniejszenia przychodów ze względu na niewykonanie kontraktu zawartego z NFZ.

Działania w celu poprawy rentowności komórki:

- Maksymalizacja osiąganych przychodów bez zwiększania zatrudnienia i wykorzystanie obecnego potencjału pracowników.
- Przeanalizowanie sytuacji Ośrodka z personelem w celu uzyskania poprawy rentowności.

Skutki kontynuowania działalności komórki:

- Koszty utrzymywania Ośrodka na podstawie poprzednich lat mogą przynieść w 2020 roku około 9,4 tys. zł straty.
- Uzyskiwane przychody w skali miesiąca pokrywają koszty wynagrodzeń (ok. 11 tys. zł), nie stanowią jednak jedynych kosztów działalności Ośrodka.
- Pozostałe koszty pośrednie związane z udzielaniem świadczeń medycznych wiążą się z pokryciem kosztów nie mniejszych niż 10 tys. zł miesięcznie, powodując pogłębienie straty i zachwianie płynności finansowej Ośrodka.

Podsumowanie:

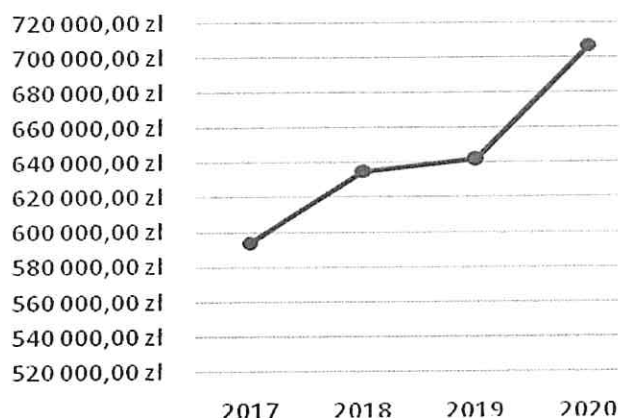
- W przypadku dalszego pogłębiania straty, jeśli zakładane działania naprawcze, nie dadzą rezultatu rozważane jest wygaszenie działalności komórki, z uwagi na fakt, iż oszacowana strata na rok 2020 wyniesie 112,5 tys. zł.
- Lokale po Ośrodku Pobytu Dziennego mogą być przeznaczone na cele biurowe i ewentualnie medyczne (wybór rozwiązania po uzyskaniu pozytywnej opinii rzeczoznawcy). Poradnia zajmuje powierzchnię 186,47 m². Dzięki wynajęciu na cele biurowe Ośrodek mógłby uzyskać przychody na pokrycie bieżących kosztów utrzymania budynku, polepszyć przepływy pieniężne i poprawić roczny wynik finansowy. Na podstawie danych zebranych o cenach najmu powierzchni biurowych na terenie Poznania można oszacować, iż Ośrodek mógłby uzyskać z tego tytułu przychody w wysokości od 5,5 tys. zł miesięcznie.

Poradnia Chirurgii Ogólnej

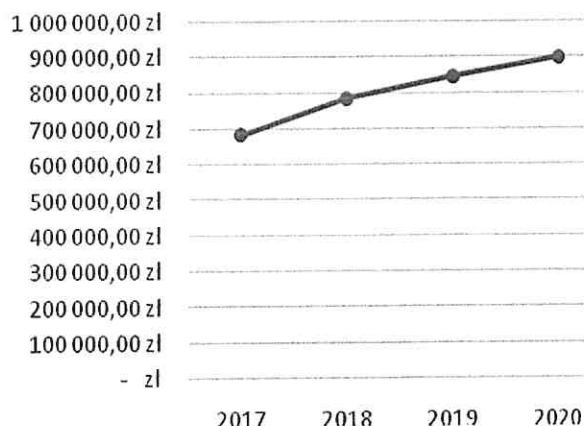
Wyniki Poradni Chirurgii Ogólnej za lata 2017 – I półrocze 2019 r. oraz przyjęte założenie kontynuowania pracy poradni w roku 2020.

Poradnia Chirurgii Ogólnej	2017	2018	2019	2020
Przychody ogółem	593 834,00 zł	634 742,00 zł	642 073,92 zł	706 281,31 zł
Koszty bezpośrednie, w tym :	683 506,00 zł	783 215,00 zł	842 726,64 zł	896 719,16 zł
wynagrodzenia, pochodne, kontrakty	439 112,00 zł	522 175,00 zł	546 321,82 zł	573 637,91 zł
pozostałe koszty bezpośrednie	244 394,00 zł	261 040,00 zł	296 404,82 zł	323 081,25 zł
Wynik po kosztach bezpośrednich	- 89 672,00 zł	-148 473,00 zł	- 200 652,72 zł	-190 437,85 zł
Koszty pośrednie	156 440,00 zł	170 415,00 zł	170 169,32 zł	78 677,79 zł
Wynik po kosztach pośrednich	-246 112,00 zł	-318 888,00 zł	- 370 822,04 zł	- 369 115,64 zł
Udział kosztów płacowych w przychodach	74%	82%	85%	B/D

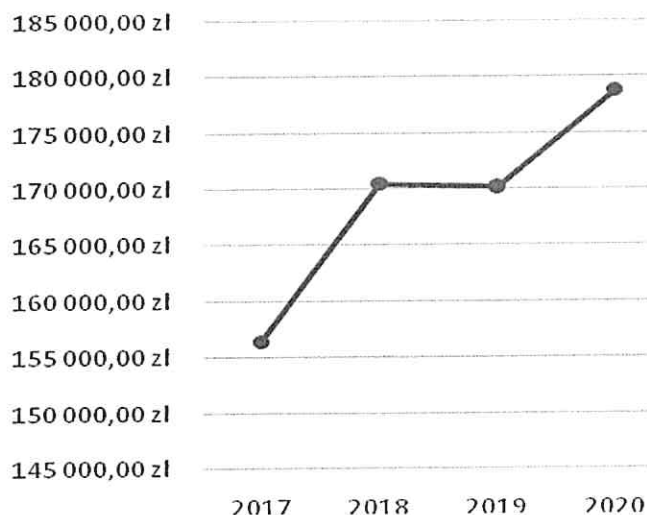
Przychody ogółem



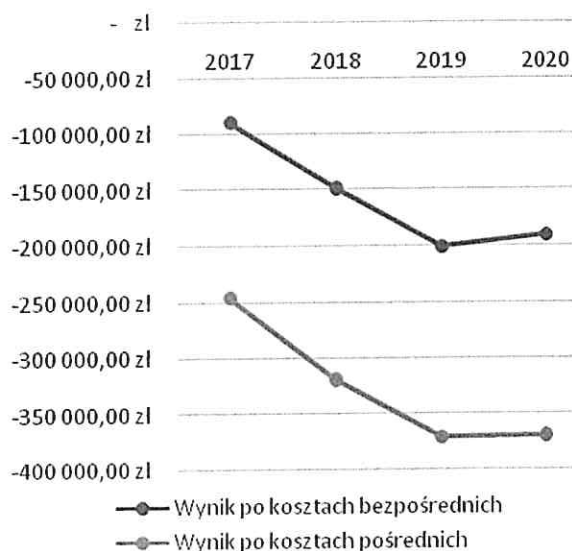
Koszty bezpośrednie



Koszty pośrednie



Wyniki poradni



Istotne fakty i założenia:

- Bardzo optymistyczny scenariusz zakłada wzrost kontraktu z NFZ o 10% w 2020 roku w stosunku do 2019 roku.
- Analogiczny wzrost kosztów wynagrodzeń o 5% ze względu na zakontraktowanych lekarzy świadczących usługi medyczne.
- Wzrost kosztów bezpośrednich analogiczny do poprzednich lat.
- Wzrost kosztów pośrednich ze względu na szacowany wzrost przychodów.

Wnioski:

- Ryzyko niewykonania kontraktu z NFZ.
- Wydłużenie czasu oczekiwania na świadczenia ze względu na kolejki pacjentów oczekujących.
- Ryzyko wzrostu kosztów wynagrodzeń spowodowane sytuacją na rynku pracowników medycznych.

Działania w celu poprawy rentowności komórki:

- Maksymalizacja osiąganych przychodów.
- Dogłębna analiza kosztów w celu poszukiwań oszczędności.
- Maksymalizacja wykorzystania potencjału ludzkiego oraz zasobów sprzętowych, w tym przede wszystkim realizacja kontraktu.

Skutki kontynuowania działalności komórki:

- Każdy miesiąc kontynuacji działalności poradni zaangażuje 15,8 tys. zł w celu pokrycia wygenerowanej straty, co ma ogromny negatywny wpływ na płynność finansową Jednostki.

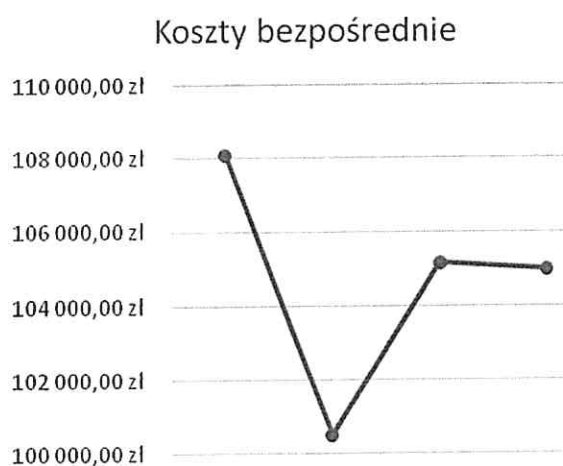
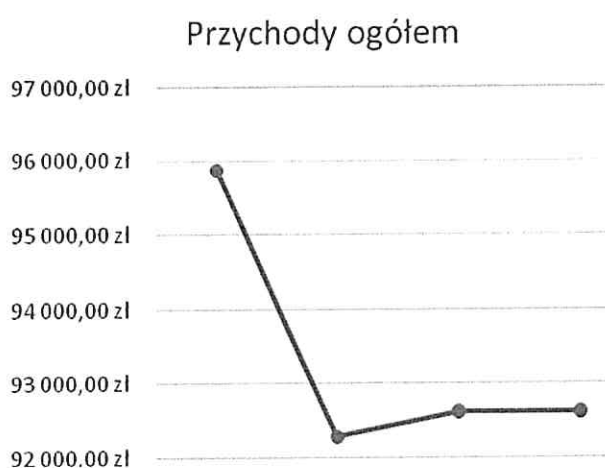
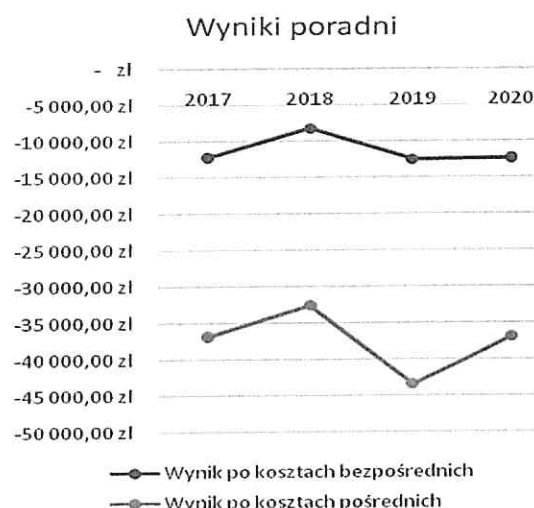
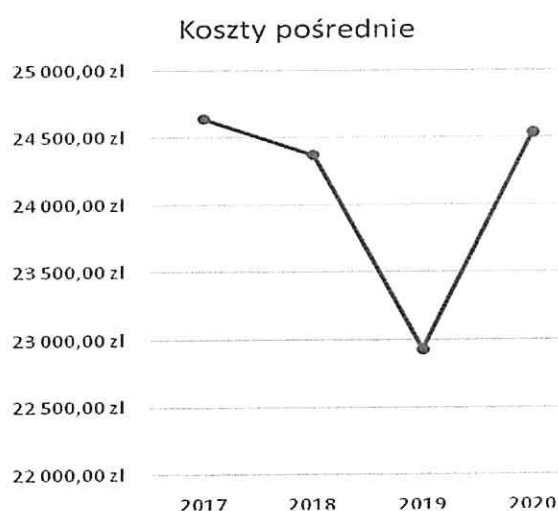
Podsumowanie:

- Kontynuowanie działalności Poradni wymusi zaangażowanie środków pieniężnych w celu utrzymania jej w wysokości około 14,5 tys. zł miesięcznie.
- Ewentualne wygaszenie działalności Poradni zmniejszy stratę o około 16 tys. złotych miesięcznie i spowoduje poprawę przepływów pieniężnych o około 14,5 tys. złotych w skali miesiąca.
- Zwolenie lokali spowoduje możliwość utworzenia innej poradni, która będzie mogła realizować kontrakt z NFZ z wynikiem dodatnim.

Poradnia gastroenterologiczna

Wyniki Poradni Gastroenterologicznej za lata 2017 – I półrocze 2019 r. oraz przyjęte założenie kontynuowania pracy poradni w roku 2020.

Poradnia gastroenterologiczna	2017	2018	2019	2020
Przychody ogółem	95 866,00 zł	92 279,00 zł	92 611,38 zł	101 872,51 zł
Koszty bezpośrednie, w tym :	108 081,00 zł	100 518,00 zł	105 149,13 zł	104 982,23 zł
wynagrodzenia, pochodne, kontrakty	79 336,00 zł	70 543,00 zł	71 953,86 zł	69 795,24 zł
pozostałe koszty bezpośrednie	28 745,00 zł	29 975,00 zł	33 195,27 zł	35 186,99 zł
Wynik po kosztach bezpośrednich	- 12 215,00 zł	- 8 239,00 zł	- 12 537,76 zł	- 3 109,72 zł
Koszty pośrednie	24 639,00 zł	24 369,00 zł	22 929,77 zł	24 534,86 zł
Wynik po kosztach pośrednich	- 36 854,00 zł	- 32 608,00 zł	- 43 431,92 zł	- 27 644,58 zł
Udział kosztów płacowych w przychodach	83%	76%	87%	75%



Istotne fakty i założenia:

- Wzrost kontraktu o 10% w 2020 roku w stosunku do 2019 roku.
- Wzrost kosztów bezpośrednich związanych z funkcjonowaniem poradni o 3%.
- Obniżenie kosztów wynagrodzeń obniżono o 3%, co jest spowodowane przekształceniem obecnego systemu rejestracji w rejestrację centralną.
- Wzrost pozostałych kosztów bezpośrednio 6%, które powiązane są ze wzrostem udzielania świadczeń w ramach kontraktu.
- Wzrost kosztów pośrednich o 7% - analogicznie do wzrostu przychodów.

Wnioski:

- Poradnia w 2020 roku pomimo wzrostu przychodów, obniżeniu kosztów rejestracji oraz powiązanego ze świadczonymi usługami podwyższonych pozostałych kosztów bezpośrednich nie osiąga rentowności.
- Pomimo zaleceń na koniec I półrocza 2019 roku kontrakt został wykonany w 99%, co daje znikome możliwości zwiększenia kontraktu z NFZ na rok 2020.
- W przypadku braku wzrostu przychodów wyniki poradni pozostaną na tym samym poziomie co w 2019 roku. Powyższe szacunki ukazują brak perspektywy osiągnięcia rentowności przez poradnię.

Działania w celu poprawy rentowności komórki:

- Maksymalizacja osiąganych przychodów.
- Wykorzystanie potencjału ludzkiego i sprzętowego w celu zwiększenia udzielanych świadczeń.
- Wykonanie pogłębionej analizy działalności poradni wraz z lekarzami w celu uzyskania informacji o ewentualnych zbędnych wydatkach.

Skutki kontynuowania działalności komórki:

- Miesięczny wpływ straty na wyniki finansowe ośrodka w wysokości około 2 tys. zł po kosztach pośrednich.
- Nieznaczny wpływ na przepływy pieniężne.

Podsumowanie:

- Kontynuowanie działalności poradni gastroenterologicznej nie wpłynie znacząco na wyniki finansowe, jednakże poradnia nie ma perspektywy osiągnięcia rentowności w najbliższych latach.

- Wygaszenie działalności tej komórki umożliwi przeznaczenie powierzchni zajmowanej przez poradnię na inne cele medyczne zwiększające pozytywne wyniki finansowe poradni.
- Poradnia po opłaceniu pracowników osiąga wyniki finansowe poniżej 1 tys. zł, w związku z czym nie jest w stanie pokryć pozostałych kosztów bezpośrednich.

Dzienny Oddział Rehabilitacji Kardiologicznej

Wyniki Dziennego Oddziału Rehabilitacji Kardiologicznej za lata 2017 – I półrocze 2019 r. wraz z oszacowaniem wyników za cały 2019 rok oraz przyjęte założenie kontynuowania pracy oddziału w roku 2020.

Dz. Odd. Reh. Kard.	2017	2018	2019	2020	2021
Przychody ogółem	7 700,00 zł	276 620,00 zł	259 580,00 zł	285 38,00 zł	314 091,80 zł
Koszty bezpośrednie, w tym :	41 741,00 zł	286 799,00 zł	331 254,30 zł	354 363,14 zł	369 602,90 zł
wynagrodzenia, pochodne, kontrakty	39 505,00 zł	257 362,00 zł	305 165,84 zł	329 579,11 zł	346 058,06 zł
pozostałe koszty bezpośrednie	2 236,00 zł	29 437,00 zł	26 088,46 zł	24 784,04 zł	23 544,84 zł
Wynik po kosztach bezpośrednich	- 34 041,00 zł	- 10 179,00 zł	- 71 674,30 zł	- 68 825,14 zł	- 55 511,10 zł
Koszty pośrednie	2 181,00 zł	74 450,00 zł	68 535,06 zł	71 276,46 zł	74 127,52 zł
Wynik po kosztach pośrednich	- 36 222,00 zł	- 84 629,00 zł	- 140 209,36 zł	- 140 101,61 zł	- 129 638,62 zł
Udział kosztów płacowych w przychodach	513%	93%	118%	115%	110%

Istotne fakty i założenia:

- Wzrost kontraktu w 2020 roku o 10%, ze względu na nadwykonania w pierwszym półroczu 2019 roku.
- Wzrost kosztów bezpośrednich związanych z funkcjonowaniem oddziału o 7%.
- Wzrost kosztów wynagrodzeń w 2020 roku o 8% - ze względu na wysoki udział kosztów wynagrodzeń w przychodach, jednakże przyjęto w analizie negocjacje w sprawie wynagrodzeń, tak aby udział tych kosztów w przychodach malał.
- Obniżenie w 2020 roku pozostałych koszty bezpośrednich o 5%, t.j. tych które powiązane są z małym udziałem w realizacji kontraktu z NFZ, co z kolei spowodowane jest brakiem doposażenia oddziału.

- Na koniec I półrocza 2019 roku kontrakt został wykonany w 140% zakontraktowanej kwoty.

Wnioski:

- Oddział pomimo wzrostu przychodów obciążonych pozostałymi kosztami bezpośrednimi nie osiąga rentowności.
- W tym przypadku istnieją pewne możliwości zwiększenia kontraktu na 2020 rok, lecz pomimo tego oddział nie będzie osiągał rentowności spowodowanej w głównej mierze bardzo wysokim udziałem kosztów wynagrodzeń w przychodach.
- W przypadku braku wzrostu przychodów wyniki oddziału pozostaną na niemalże tym samym poziomie co w 2019 roku, dając 70 tys. straty.
- Powyższe szacunki ukazują brak perspektywy osiągnięcia rentowności przez oddział, a także negatywny wpływ jego działalności na przepływy pieniężne Ośrodka.

Działania w celu poprawy rentowności komórki:

- Maksymalizacja osiąganych przychodów.
- Wykorzystanie w pełni potencjału pracowników.
- Wykorzystanie w pełni potencjału sprzętowego.
- Wykonanie pogłębionej analizy działalności oddziału wraz z lekarzami w celu uzyskania informacji o ewentualnych zbędnych wydatkach Ośrodka i dokonania optymalizacji jego działalności.

Skutki kontynuowania działalności komórki:

- Pogłębienie ujemnego wyniku finansowego Ośrodka o około 5,5 tys. zł miesięcznie.
- Zaangażowanie bieżących środków pieniężnych w celu utrzymania oddziału.
- Wpływ na płynność finansową Ośrodka w wysokości około 5 tys. miesięcznie.

Podsumowanie:

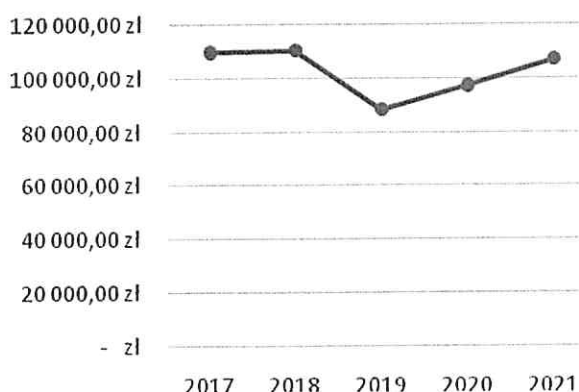
- Kontynuowanie działalności oddziału wpłynie znacząco na pogorszenie sytuacji finansowej Ośrodka.
- Zaprzestanie działalności Dziennego Oddziału Rehabilitacji Kardiologicznej przyczyni się do poprawy płynności finansowej oraz umożliwi przeznaczenie zajmowanej przezeń powierzchni pod inną działalność medyczną przynoszącą korzyści ekonomiczne Ośrodkowi.

Poradnia Onkologiczna

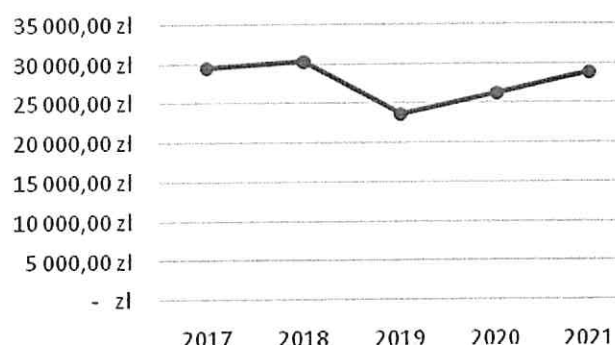
Wyniki Poradni Onkologicznej za lata 2017 – I półrocze 2019 r. wraz z oszacowaniem wyników za cały 2019 rok oraz przyjęte założenie kontynuowania pracy poradni w roku 2020.

Poradnia Onkologiczna	2017	2018	2019	2020
Przychody ogółem	109 599,00 zł	110 169,00 zł	88 281,48 zł	97 109,63 zł
Koszty bezpośrednie, w tym :	110 373,00 zł	117 176,00 zł	113 264,00 zł	127 213,61 zł
wynagrodzenia, pochodne, kontrakty	41 984,00 zł	46 274,00 zł	42 968,36 zł	47 583,72 zł
pozostałe koszty bezpośrednie	68 389,00 zł	70 902,00 zł	72 020,12 zł	79 629,89 zł
Wynik po kosztach bezpośrednich	- 774,00 zł	- 7 007,00 zł	- 26 707,00 zł	- 30 103,98 zł
Koszty pośrednie	29 497,00 zł	30 288,00 zł	23 630,90 zł	26 219,60 zł
Wynik po kosztach pośrednich	- 30 271,00 zł	- 37 295,00 zł	- 50 337,90 zł	- 56 323,58 zł
Udział wynagrodzeń w przychodach	38%	42%	49%	49%

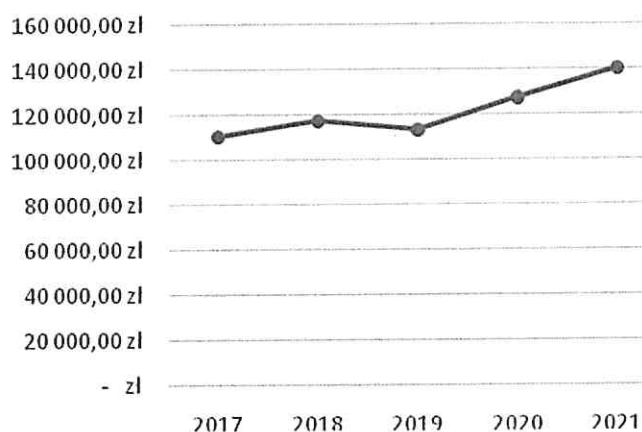
Przychody ogółem



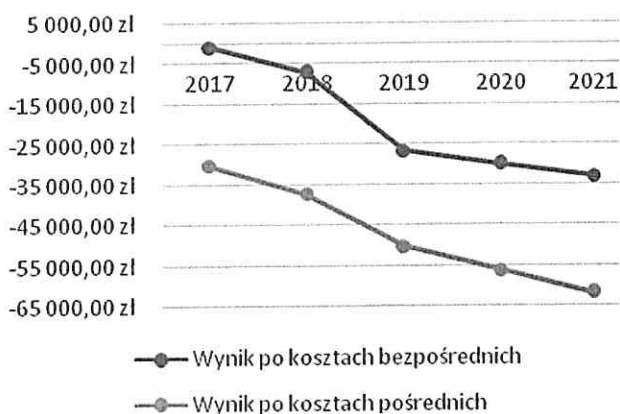
Koszty pośrednie



Koszty bezpośrednie



Wyniki poradni



Istotne fakty i założenia:

- Wzrost kontraktu w 2020 roku o 10% w stosunku do 2019 roku.
- Wzrost kosztów bezpośrednich związanych z funkcjonowaniem poradni o 12% na podstawie danych za poprzednie lata.
- Wzrost kosztów wynagrodzeń w 2020 roku o 11%, zgodnie z utrzymującym się udziałem kosztów wynagrodzeń w przychodach.

Wnioski:

- Poradnia pomimo wzrostu przychodów nie osiągnie rentowności, ze względu na współmierny wzrost kosztów do osiągniętych przychodów.
- Wyniki roku 2019 zapowiadają możliwy spadek osiągniętych przychodów w stosunku do zakontraktowanej kwoty z Narodowym Funduszem Zdrowia.
- W przypadku braku wzrostu przychodów wyniki poradni pogorszą się ze względu na rosnące wynagrodzenia oraz wzrost cen materiałów medycznych, które są bezpośrednio wykorzystywane do świadczenia usług, dając nawet 30 tys. zł straty.
- Powyższe szacunki ukazują brak osiągnięcia rentowności przez poradnię również w dalszej perspektywie czasowej.
- Działalność poradni wywiera negatywny wpływ na przepływy pieniężne Ośrodka w wysokości około 12 tys. zł.

Działania w celu poprawy rentowności komórki:

- Maksymalizacja osiągniętych przychodów.
- Wykorzystanie w pełni potencjału pracowników.
- Wykorzystanie w pełni potencjału sprzętowego.
- Wykonanie pogłębionej analizy działalności poradni wraz z lekarzami w celu uzyskania informacji o ewentualnych zbędnych wydatkach poradni i dokonania optymalizacji jej działalności.

Skutki kontynuowania działalności komórki:

- Pogłębienie ujemnego wyniku finansowego Ośrodka o około 2,5 tys. zł miesięcznie.
- Zaangażowanie bieżących środków pieniężnych w celu utrzymania poradni.
- Wykazany w punkcie „Istotne fakty i założenia” negatywny wpływ działalności poradni na płynność finansową Ośrodka .

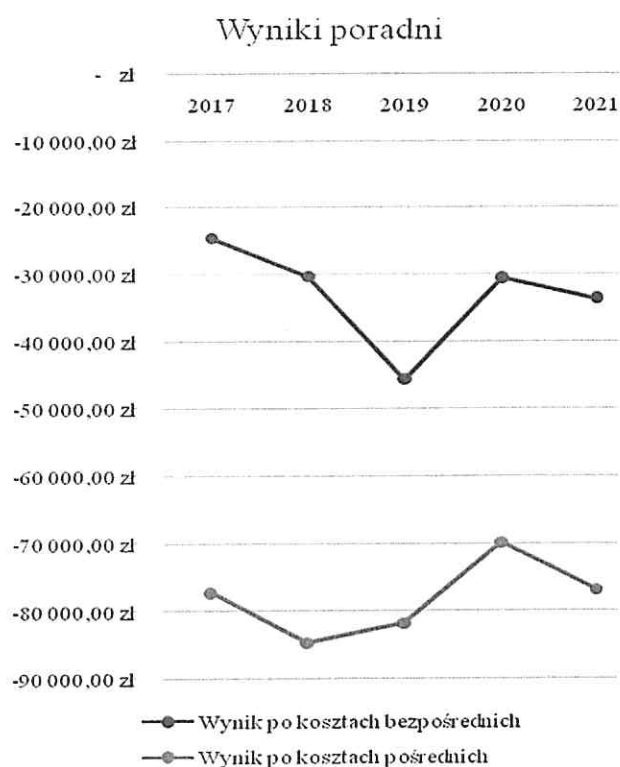
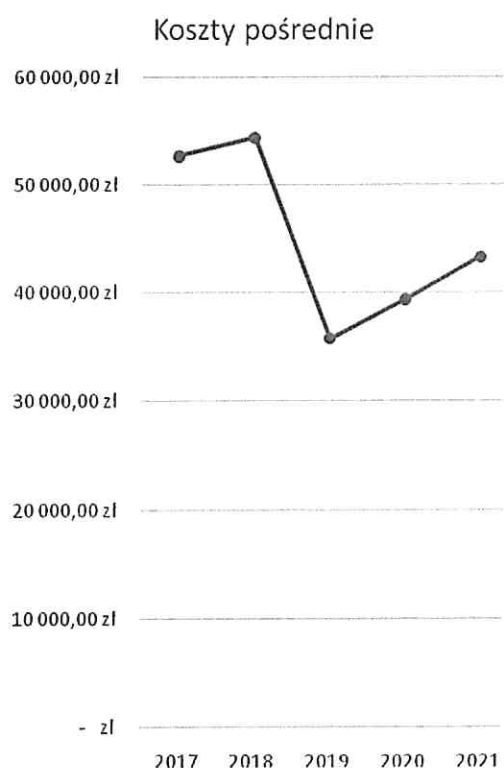
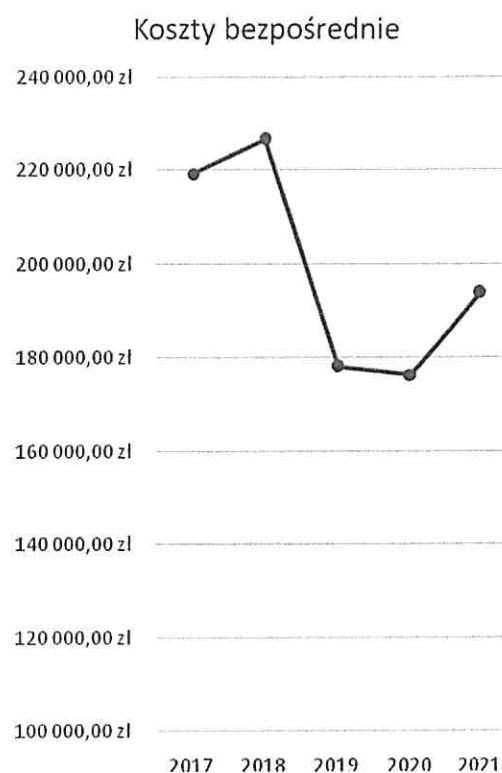
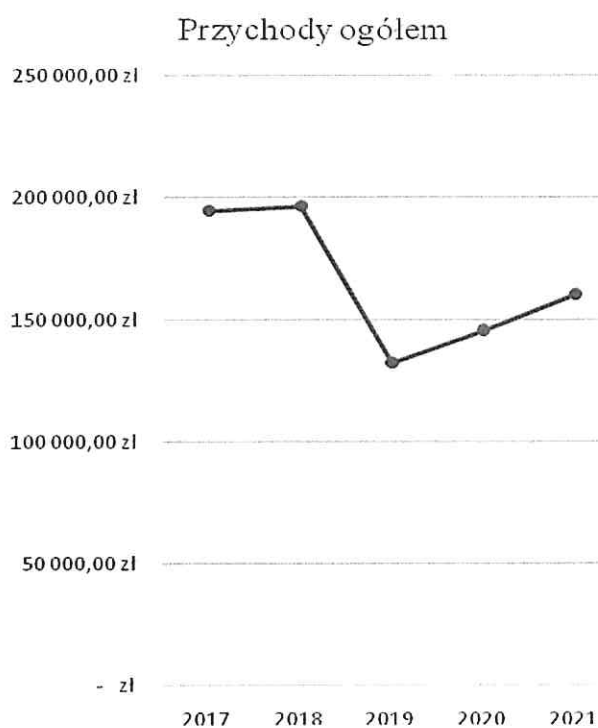
Podsumowanie:

- Kontynuowanie działalności poradni przyczynia się do pogorszenia sytuacji finansowej Ośrodka.
- Zaprzestanie jej działalności skutkować będzie poprawą płynności finansowej oraz wyniku finansowego Jednostki i umożliwi przeznaczenie powierzchni pod inną, rentowną działalność medyczną, bądź, w przypadku pozytywnej opinii rzeczoznawcy, wynajem.

Poradnia Medycyny Pracy

Wyniki Poradni Medycyny Pracy za lata 2017 – I półrocze 2019 wraz z oszacowaniem wyników za cały 2019 rok oraz przyjęte założenie kontynuowania pracy poradni w roku 2020.

Poradnia Medycyny Pracy	2017	2018	2019	2020
Przychody ogółem	194 502,00 zł	196 238,00 zł	132 388,80 zł	145 627,68 zł
Koszty bezpośrednie, w tym :	219 119,00 zł	226 572,00 zł	178 052,56 zł	176 209,49 zł
wynagrodzenia, pochodne, kontrakty	174 953,00 zł	176 105,00 zł	126 687,76 zł	139 802,57 zł
pozostałe koszty bezpośrednie	44 166,00 zł	50 467,00 zł	33 097,20 zł	36 406,92 zł
Wynik po kosztach bezpośrednich	- 24 617,00 zł	- 30 334,00 zł	- 45 663,76 zł	- 30 581,81 zł
Koszty pośrednie	52 680,00 zł	54 375,00 zł	35 744,98 zł	39 319,47 zł
Wynik po kosztach pośrednich	- 77 297,00 zł	- 84 709,00 zł	- 81 821,82 zł	- 69 901,29 zł
Udział kosztów płacowych w przychodach	90%	90%	96%	B/D



Istotne fakty i założenia:

- Wzrost przychodów w 2020 roku o 10% w stosunku do 2018 roku (związanego z działaniami promocyjnymi usług medycyny pracy świadczonymi przez POSUM).
- POSUM ma znaczącą przewagę nad innymi podmiotami świadczącymi te same usługi ze względu na mobilność świadczonych usług dla podmiotów, które podpisały umowę z Ośrodkiem.
- Wzrost kosztów bezpośrednich związanych z funkcjonowaniem poradni na podstawie danych za poprzednie lata.

Wnioski:

- Poradnia pomimo wzrostu przychodów nie uzyska rentowności, ze względu na współmierny wzrost kosztów do osiągniętych przychodów.
- 2019 rok może skutkować spadkiem osiągniętych przychodów w stosunku do roku 2018.
- W przypadku braku wzrostu przychodów wyniki poradni pogorszą się dając prawdopodobnie 50 tys. zł straty.
- Powyższe szacunki ukazują brak perspektywy osiągnięcia rentowności przez poradnię w dłuższym okresie czasu, a także negatywny wpływ na przepływy pieniężne Ośrodka.

Działania w celu poprawy rentowności komórki:

- Maksymalizacja osiąganych przychodów.
- Wykorzystanie w pełni potencjału pracowników.
- Wykorzystanie w pełni potencjału sprzętowego.
- Wykonanie pogłębionej analizy działalności poradni wraz z lekarzami w celu uzyskania informacji o ewentualnych zbędnych wydatkach poradni i dokonania optymalizacji jej działalności.

Skutki kontynuowania działalności komórki:

- Pogłębienie ujemnego wyniku finansowego Ośrodka o około 2,5 tys. zł miesięcznie.
- Zaangażowanie bieżących środków pieniężnych w celu utrzymania poradni.
- Negatywny wpływ na płynność finansową Ośrodka.

Podsumowanie:

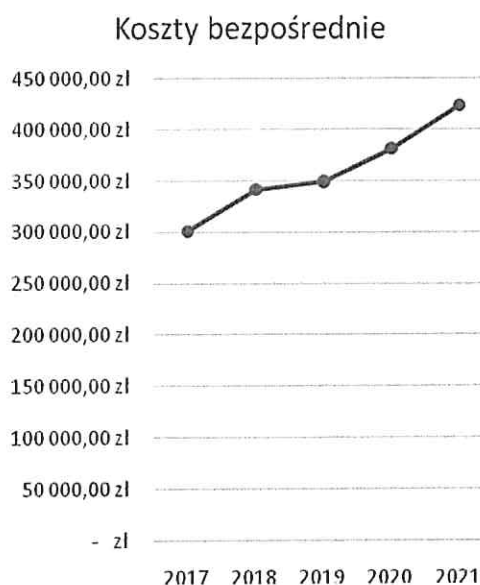
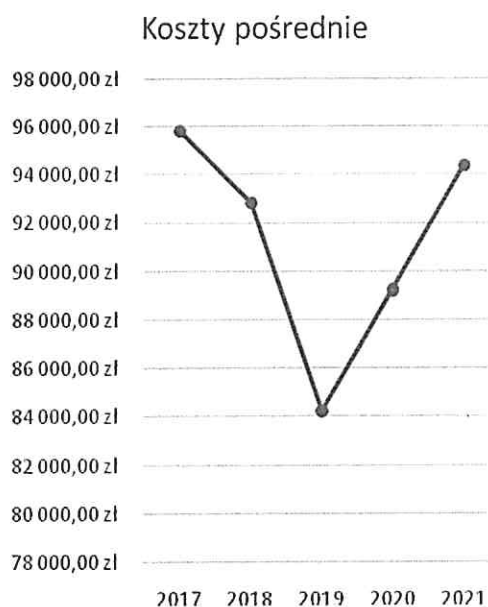
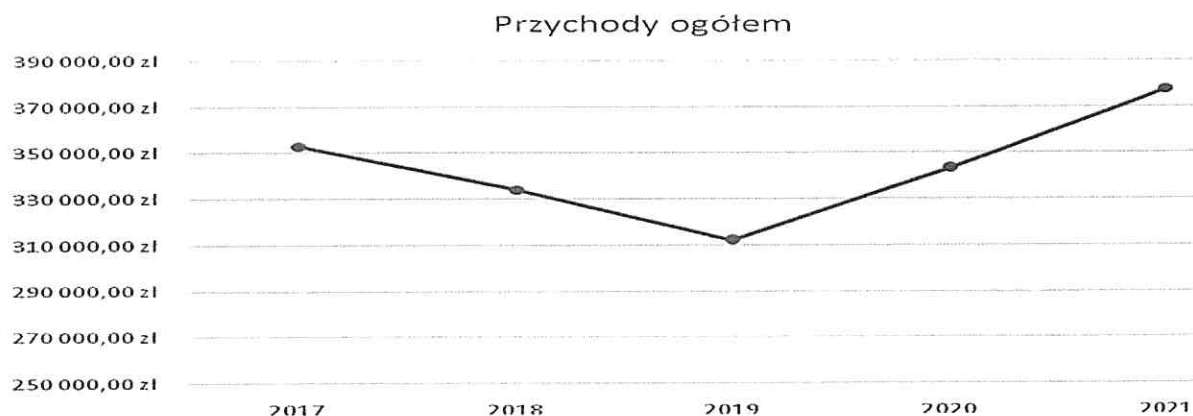
- Kontynuowanie działalności wpłynie na pogorszenie sytuacji finansowej Ośrodka,

- Zaprzestanie jej działalności skutkować będzie poprawą płynności finansowej i wyniku finansowego Jednostki oraz umożliwi przeznaczenie powierzchni pod inną, rentowną działalność medyczną, bądź, w przypadku pozytywnej opinii rzeczoznawcy, wynajem (czemu bardzo sprzyja osobne wejście do poradni z zewnątrz).

Poradnia Zdrowia Psychicznego

Wyniki Poradni Zdrowia Psychicznego za lata 2017 – II kwartał 2019 wraz z oszacowaniem wyników za cały 2019 rok oraz przyjęte założenie kontynuowania pracy poradni w roku 2020.

Poradnia Zdrowia Psychicznego	2017	2018	2019	2020
Przychody ogółem	352 854,00 zł	333 947,00 zł	312 016,00 zł	343 217,60 zł
Koszty bezpośrednie, w tym :	301 188,00 zł	341 361,00 zł	349 457,92 zł	380 971,54 zł
wynagrodzenia, pochodne, kontrakty	219 136,00 zł	251 170,00 zł	262 093,44 zł	281 438,43 zł
pozostałe koszty bezpośrednie	82 052,00 zł	90 191,00 zł	87 364,48 zł	99 533,10 zł
Wynik po kosztach bezpośrednich	51 666,00 zł	- 7 414,00 zł	- 37 441,92 zł	- 37 753,94 zł
Koszty pośrednie	95 812,00 zł	92 832,00 zł	84 244,32 zł	89 236,58 zł
Wynik po kosztach pośrednich	- 44 146,00 zł	- 100 246,00 zł	- 127 564,74 zł	- 126 990,51 zł
Udział kosztów płacowych w przychodach	62%	75%	84%	82%



Istotne fakty i założenia:

- Wzrost przychodów w 2020 roku o 10% w stosunku do 2018 roku (związanego z nadwykonaniami kontraktu zawartego z NFZ).
- Kontrakt z NFZ w pierwszym półroczu 2019 roku został wykonany niemalże w 100%.
- Poniesione zostały współmiernie koszty bezpośrednie związane z funkcjonowaniem poradni (na podstawie danych za poprzednie lata).
- Zmniejszenie udziału kosztów wynagrodzeń do przychodów, ze względu na zakładaną zmianę sposobu funkcjonowania rejestracji.

Wnioski:

- Poradnia pomimo wzrostu przychodów nie osiąga rentowności, ze względu na stały,
- współmierny wzrost kosztów do osiągniętych przychodów.

- Rok 2019 zapowiada możliwy spadek osiągniętych przychodów w stosunku do 2018 roku.
- W przypadku braku wzrostu przychodów w kolejnych latach wyniki poradni pogorszą się, dając stratę w 2020 roku na tym samym poziomie, co w roku 2019, a także bardzo prawdopodobny wzrost straty w kolejnych latach.
- Powyższe szacunki ukazują brak perspektywy osiągnięcia rentowności przez poradnię, a także negatywny wpływ na przepływy pieniężne Ośrodka w wysokości około 11 tys. zł.

Działania w celu poprawy rentowności komórki:

- Maksymalizacja osiąganych przychodów.
- Wykorzystanie w pełni potencjału pracowników.
- Wykorzystanie w pełni potencjału sprzętowego.
- Wykonanie pogłębionej analizy działalności poradni wraz z lekarzami w celu uzyskania informacji o ewentualnych zbędnych wydatkach poradni i dokonania optymalizacji jej działalności.

Skutki kontynuowania działalności komórki:

- Pogłębianie ujemnego wyniku finansowego Ośrodka o około 3,1 tys. zł miesięcznie.
- Zaangażowanie bieżących środków pieniężnych w celu utrzymania poradni.
- Negatywne oddziaływanie na płynność finansową POSUM.

Podsumowanie:

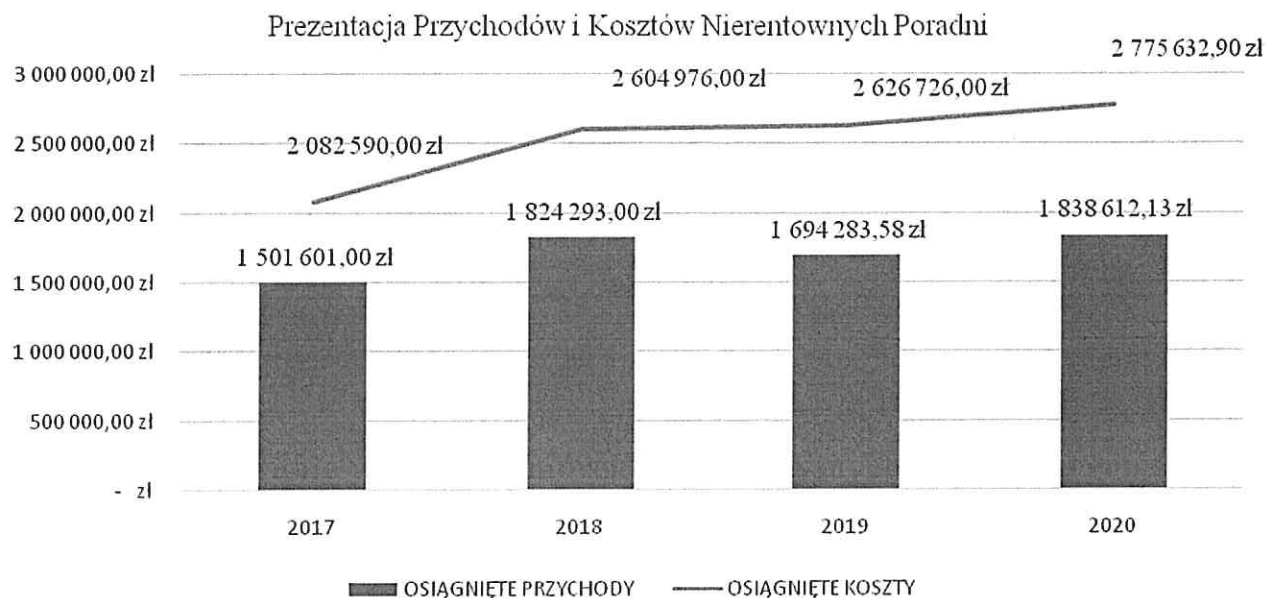
- Kontynuowanie działalności poradni wpłynie na pogorszenie sytuacji finansowej Ośrodka o około 3,1 tys. zł miesięcznie.
- Wygaszenie działalności Poradni Zdrowia psychicznego przyczyni się do poprawy płynności finansowej Ośrodka w stosunku rocznym o około 10 tys. zł.
- Zaprzeszanie jej działalności skutkować będzie poprawą płynności finansowej i wyniku finansowego Jednostki oraz umożliwi przeznaczenie powierzchni pod inną, rentowną działalność medyczną, bądź, w przypadku pozytywnej opinii rzeczoznawcy, wynajem (czemu bardzo sprzyja osobne wejście do kompleksu lokali zajmowanych przez poradnię).

Poradnia Medycyny Sportowej

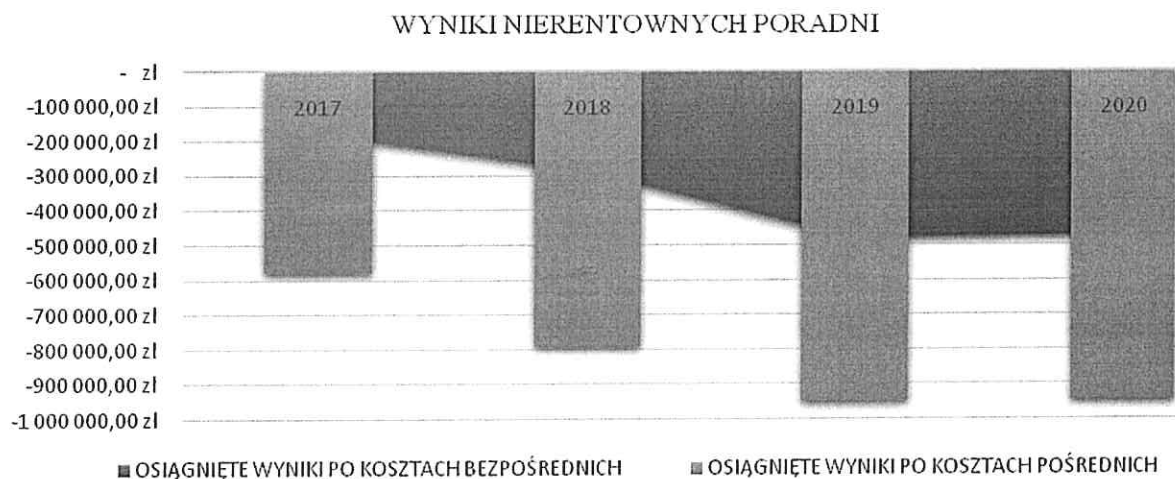
Istotne fakty i wnioski:

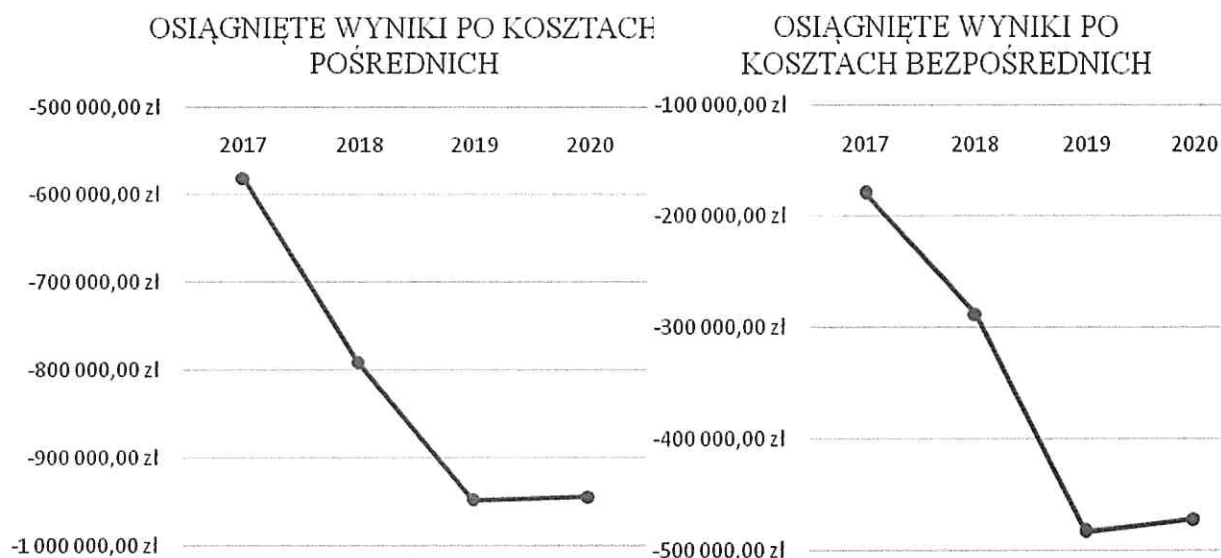
- W 2019 roku poradnia nie osiągnęła żadnych przychodów.
- Wejście w życie Rozporządzeń Ministra Zdrowia z dnia 27 lutego 2019 r. w sprawie kwalifikacji lekarzy uprawnionych do wydawania zawodnikom orzeczeń lekarskich o stanie zdrowia oraz zakresu i częstotliwości wymaganych badań lekarskich niezbędnych do uzyskania tych orzeczeń.
- Rozporządzenie te nadało uprawnienia lekarzom Podstawowej Opieki Zdrowotnej do wydawania orzeczeń lekarskich w sprawach medycyny sportowej, co spowodowało, iż działalność w/w poradni staje się bezzasadna, ze względu na znikomą ilość skierowań do lekarzy medycyny sportowej w celu wydania orzeczeń.
- Zgodnie z tym rozporządzeniem badania ogólne, specjalistyczne i diagnostyczne obejmują: badania antropometryczne, badania laboratoryjne - czyli badanie ogólne moczu, morfologię krwi obwodowej z wzorem odsetkowym i oznaczenie stężenia glukozy w surowicy krwi, inne badania diagnostyczne, takie jak badanie elektrokardiograficzne 12-odprowadzeniowe z opisem oraz badanie spirometryczne.
- Badania lekarskie to ogólne badanie wraz z oceną stanu uzębienia i oceną ostrości wzroku przy pomocy tablic Snellena, badanie ortopedyczne i konsultacja neurologiczna.
- Według dotychczasowych przepisów badania obejmowały także analizę składu ciała, odczyn opadania krwinek, test wysiłkowy, badania radiologiczne kręgosłupa, badanie spirometryczne, konsultację otolaryngologiczną i konsultację okulistyczną.
- Ze względu na rozległe wymagania dotyczące zapewnienia kompleksowej opieki zdrowotnej, kwalifikacji personelu, a także wymagań sprzętowych oraz organizacyjnych dalsze prowadzenie Poradni Medycyny Sportowej w obecnej konfiguracji lokalowej POSUM wydaje się bezzasadne.

3.5. Podsumowanie wpływu komórek organizacyjnych wykazujących skrajną



nierentowność na funkcjonowanie POSUM





Skrajnie nierentowne komórki zostały na podstawie dogłębnej analizy wytypowane do maksymalnych działań naprawczych, ze względu na to, że przyniosły POSUM rocznie ponad 1,8 mln zł przychodów w 2018 roku, co stanowi 12,5% wszystkich przychodów Ośrodka z działalności medycznej. Szacuje się, iż komórki określone jako skrajnie nierentowne w 2019 roku przydadzą 10,3% wszystkich przychodów, jakie osiągnie Ośrodek. Warto zauważyć, że przychody niektórych poradni zmniejszyły się w stosunku do 2018 roku, a także nie wszystkie poradnie wykonują kontrakt z NFZ w 100%. Wytypowane skrajnie nierentowne komórki nie mają perspektyw na osiągnięcie rentowności w najbliższym czasie ze względu na wysokość generowanych przez nie kosztów całkowitych.

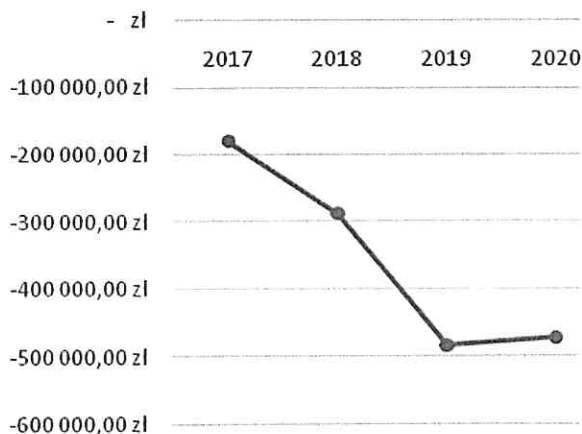
Komórki te kształtują się następująco:

- w 2018 roku na poziomie 2,6 mln zł, generując stratę w wysokości 0,8 mln zł,
- w 2019 roku szacuje się, iż osiągną one poziom 2,63 mln zł, generując tym samym stratę z działalności tych poradni na poziomie 0,94 mln zł.

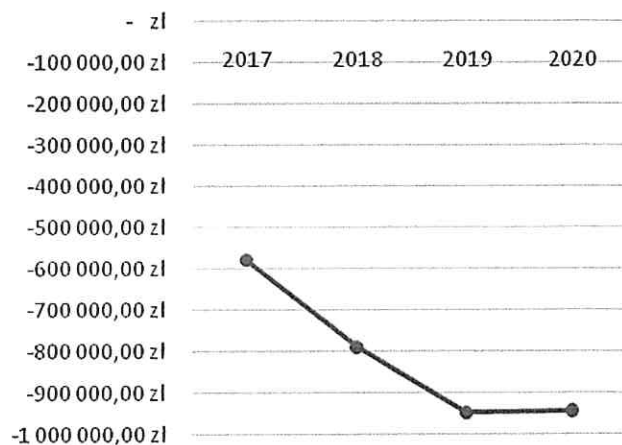
Ośrodek zauważa potrzebę uzdrowienia wymienionych komórek organizacyjnych, jednakże istnieje duże prawdopodobieństwo iż w dalszym etapie generując straty pogłębią one złą sytuację finansową Ośrodka.

Wygaszanie wymienionych komórek organizacyjnych może przyczynić się do polepszenia wyników finansowych Ośrodka, a także zmniejszyć zagrożenie utraty płynności ze względu na brak angażowania środków pieniężnych w finansowanie działalności bieżącej tych komórek.

OSIĄGNIĘTE WYNIKI PO KOSZTACH BEZPOŚREDNICH

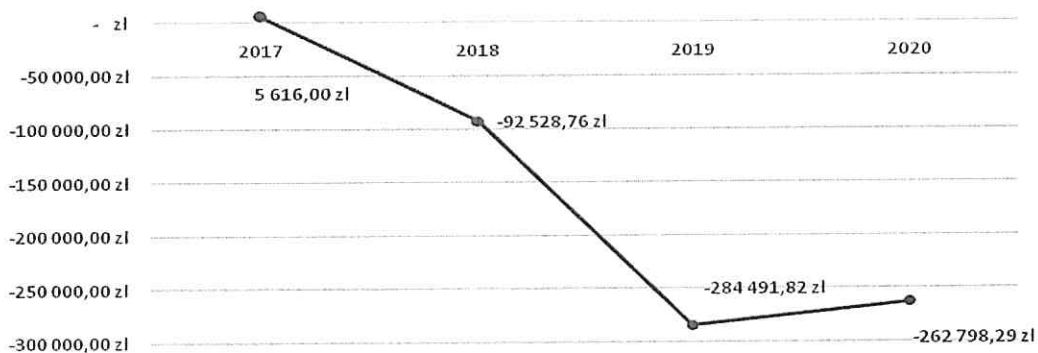


OSIĄGNIĘTE WYNIKI PO KOSZTACH POŚREDNICH



Wyniki skrajnie nierentownych komórek po kosztach bezpośrednich, które są niezbędne do realizacji świadczeń medycznych w 2018 roku kształtowały się na poziomie 288 tys. zł. W 2019 roku komórki te wygenerują stratę w wysokości 488 tys. zł, co stanowi 28,5 % osiągniętych przychodów. Poradnie pomimo szacowanego zwiększenia przychodów w 2020 roku o 10% wraz ze współmiernym wzrostem kosztów (których Ośrodek nie będzie w stanie ograniczyć ze względu na tzw. rynek pracownika medycznego) osiągną stratę (po kosztach bezpośrednich) 2% niższą aniżeli w 2019 roku. Na powyższych wykresach przedstawione są graficznie udziały wyników po kosztach bezpośrednich do wyników po kosztach pośrednich.

WPLYW NA PRZEPŁYWY PIENIĘŻNE



Należy zauważyć, że skrajnie nierentowne komórki generujące powyższe straty znacząco obciążają płynność finansową Ośrodka, ze względu na angażowanie środków pieniężnych z wypracowanych zysków z poradni je generujących, a także z pozostałych przychodów osiąganych przez POSUM z działalności ubocznej, takich jak wynajem powierzchni użytkowej,

udziału w programach zdrowotnych, a także z pożyczek uzyskiwanych od podmiotu tworzącego, jakim jest Miasto Poznań. Na powyższym wykresie zaprezentowane są wpływy nierentownych poradni na przepływy pieniężne Ośrodka. W 2017 roku nierentowne poradnie pozytywnie wpłynęły na przepływy pieniężne w wysokości ponad 5,5 tys. zł. W 2018 roku komórki te spowodowały negatywny wpływ na przepływy pieniężne, powodując zaangażowanie bieżących środków pieniężnych Ośrodka w wysokości 92,5 tys. zł. Omówione powyżej komórki w 2019 roku znacząco pogorszą przepływy pieniężne Ośrodka powodując zaangażowanie bieżących środków pieniężnych w utrzymanie działalności tych poradni w wysokości ponad 284 tys. zł. Z poczynionych analiz wynika, iż zaangażowanie bieżących środków pieniężnych w utrzymanie nierentownych komórek w 2020 roku może zmniejszyć się jedynie o 7% w stosunku do 2019 roku w kwocie około 263 tys. zł.

4. SYMULACJA PRZEPŁYWÓW PIENIĘŻNYCH POSUM BEZ DZIAŁALNOŚCI KOMÓREK ORGANIZACYJNYCH WYKAZUJĄCYCH SKRAJNĄ NIERENTOWNOŚĆ

Przepływy pieniężne w pozostawionych poradniach	2019	2020	2021
Poradnia Geriatryczna	- 30 917,30 zł	- 25 422,96 zł	- 28 805,26 zł
Poradnia Rehabilitacyjna	- 23 770,92 zł	- 20 917,05 zł	- 17 374,32 zł
Poradnia Alergologiczna	122 278,10 zł	154 988,36 zł	188 293,35 zł
Poradnia Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej	119 016,83 zł	135 785,35 zł	151 695,95 zł
Poradnia Kardiologiczna	213 980,37 zł	252 722,44 zł	299 212,93 zł
Poradnia Neurologiczna	37 372,32 zł	45 164,02 zł	48 540,42 zł
Poradnia Chirurgii Naczyniowej	137 147,64 zł	149 541,74 zł	161 011,28 zł
Poradnia Logopedyczna	19 652,59 zł	24 381,50 zł	29 077,80 zł
Dzienny oddział rehabilitacji	261 747,50 zł	303 868,43 zł	352 173,07 zł
Poradnia Dermatologiczna	40 813,70 zł	41 372,89 zł	41 960,03 zł
Zakład Radiologii, USG i MMR	11 414,84 zł	238 856,32 zł	400 607,39 zł
Poradnia POZ- Nocna i Świąteczna opieka zdr.	82 427,00 zł	83 483,35 zł	84 592,52 zł
Poradnia Chirurgii Dziecięcej	79 142,53 zł	90 891,04 zł	104 989,24 zł
Poradnia Diabetologiczna	71 067,86 zł	71 921,25 zł	72 817,32 zł
Poradnia Ginekologiczno-Położnicza	102 944,99 zł	103 933,99 zł	105 120,79 zł
Poradnia Lekarza POZ	118 723,04 zł	123 704,19 zł	128 934,40 zł
Poradnia Okulistyczna z Laseroterapią	160 075,96 zł	163 324,24 zł	167 785,21 zł
Poradnia Proktologiczna	12 675,54 zł	12 884,32 zł	13 103,53 zł
Poradnia Pulmonologiczna	26 107,61 zł	26 382,99 zł	26 672,14 zł
Poradnia Reumatologiczna	54 071,36 zł	55 978,50 zł	58 076,35 zł

Poradnia Urologiczna	44 583,92 zł	45 225,44 zł	46 326,71 zł
Poradnia Endokrynologiczna	171 269,25 zł	180 105,41 zł	195 715,95 zł
Zakład Fizjoterapii	33 800,23 zł	96 655,02 zł	85 687,77 zł
PODSUMOWANIE	1 867 643,95 zł	2 356 850,76 zł	2 718 235,56 zł

Informacje przedstawione powyżej w formie tabelarycznej przedstawiają środki pieniężne, które trzeba zaangażować w funkcjonowanie tych poradni, które ze względów ekonomicznych powinny prowadzić działalność medyczną w Ośrodku. Informacje te przedstawiają jedynie angażowanie środków bieżących w ujęciu rocznym przy wyłącznej działalności medycznej, tj. bez kosztów pośrednich. Uwidocznione dane ukazują, iż z działalności medycznej poradnie generują dodatnie przepływy pieniężne, które pokrywają generowane przez Ośrodek koszty pośrednie.

Poniżej w tabeli przedstawione są wyniki przepływów pieniężnych poradni po kosztach pośrednich. Zauważyć można, iż wyniki przepływów pieniężnych wykazują stan ujemny, czyli należy użyć bieżących środków pieniężnych do pokrycia zobowiązań z działalności tych poradni. Powyższe dane, nie przedstawiają rzeczywistych danych na temat przepływów pieniężnych z działalności całego Ośrodka zarówno z działalności medycznej z ujęciem kosztów pośrednich, a także rat, które Ośrodek zobowiązany jest pokrywać.

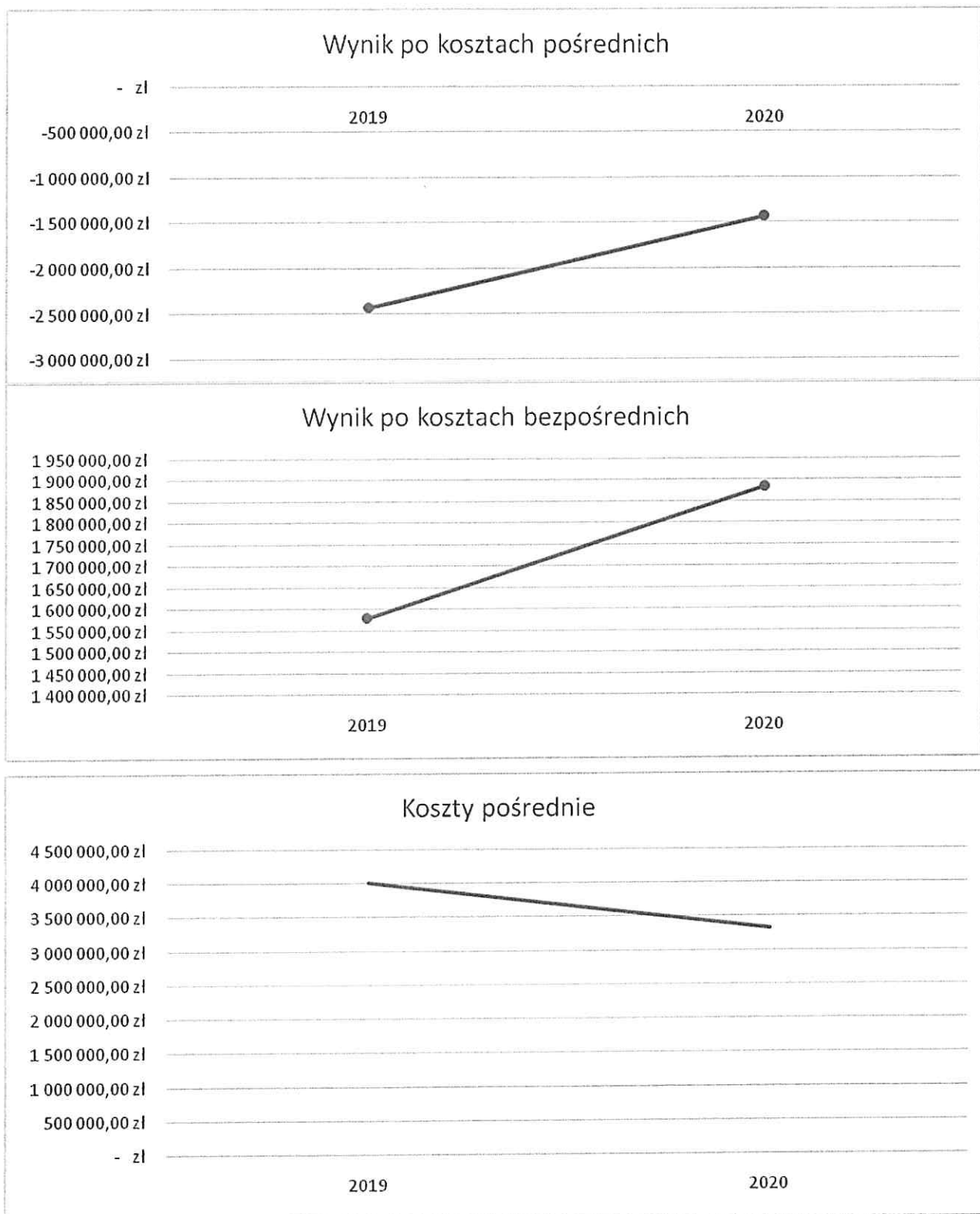
Przepływy pieniężne w poradniach bez skrajnej nierentowności po kosztach pośrednich	2019	2020	2021
Poradnia Geriatryczna	- 44 527,14 zł	- 38 487,25 zł	- 43 443,39 zł
Poradnia Rehabilitacyjna	- 29 294,20 zł	- 25 616,96 zł	- 23 042,69 zł
Poradnia Alergologiczna	16 625,84 zł	65 086,02 zł	90 162,57 zł
Poradnia Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej	- 14 625,35 zł	22 065,64 zł	31 620,66 zł
Poradnia Kardiologiczna	- 32 036,72 zł	43 379,91 zł	44 525,91 zł
Poradnia Neurologiczna	- 23 254,78 zł	- 6 425,21 zł	- 8 598,69 zł
Poradnia Chirurgii Naczyniowej	249,24 zł	33 051,22 zł	43 257,35 zł
Poradnia Logopedyczna	242,05 zł	7 864,55 zł	9 118,53 zł
Dzienny oddział rehabilitacji *	37 819,98 zł	113 322,50 zł	135 295,09 zł
Poradnia Dermatologiczna	- 6 485,61 zł	1 124,64 zł	- 1 195,07 zł
Zakład Radiologii,USG i MMR	- 283 450,74 zł	- 12 052,70 zł	106 345,65 zł
Poradnia POZ- Nocna i Świąteczna opieka zdr.	- 359 216,88 zł	- 292 323,26 zł	- 288 087,76 zł
Poradnia Chirurgii Dziecięcej	- 43 387,93 zł	- 13 373,42 zł	- 18 049,66 zł
Poradnia Diabetologiczna	- 176 624,37 zł	- 138 846,71 zł	- 152 990,47 zł
Poradnia Ginekologiczno-Położnicza	- 73 369,41 zł	- 46 096,66 zł	- 72 898,85 zł
Poradnia Lekarza POZ	- 159 303,33 zł	- 112 875,89 zł	- 118 193,00 zł
Poradnia Okulistyczna z Laseroterapią	- 70 323,65 zł	- 32 728,96 zł	- 37 419,39 zł
Poradnia Proktologiczna	- 39 916,93 zł	- 31 868,03 zł	- 32 931,80 zł

Poradnia Pulmonologiczna	- 44 724,11 zł	- 33 889,62 zł	- 37 085,35 zł
Poradnia Reumatologiczna	- 40 783,82 zł	- 24 736,32 zł	- 30 382,98 zł
Poradnia Urologiczna	- 31 836,24 zł	- 19 802,53 zł	- 23 053,42 zł
Poradnia Endokrynologiczna	19 567,22 zł	51 018,08 zł	51 474,55 zł
Zakład Fizjoterapii	- 363 755,30 zł	- 241 635,64 zł	- 216 597,04 zł
RAZEM	- 1 762 412,17 zł	- 733 846,58 zł	- 592 169,25 zł

Powyższe dane jednoznacznie potwierdzają, iż należy rozwijać dodatkowe możliwości osiągnięcia przychodów, ze względu na brak pokrycia wydatków na bieżącą działalność poradni.

Dane przedstawione powyżej nie ujmuje pełnych kosztów pośrednich, które pogłębiają ujemne przepływy pieniężne, a także raty, które Ośrodek pokrywa zgodnie ze swoimi zobowiązaniami.

Roczne raty, które Ośrodek zobowiązany jest pokrywać kształtują się na poziomie 3,4 mln zł w 2019 roku, 3,38 mln w 2020 roku, natomiast w 2021 roku raty te zmniejszają się do kwoty 3,27 mln zł ze względu na zakończenie poszczególnych umów. Wyliczenia powyższe nie ujmuje faktu starań i ewentualnej cesji praw do sprzętu wyleasingowanego, którego roczne raty z BFF MEDFinance S.A. wynoszą 1 766 360 zł. W przypadku braku porozumienia w sprawie cesji rocznie Ośrodek musiałby zaangażować w pokrycie zobowiązań w 2020 roku 3,3 mln zł środków pieniężnych niezależnych od uzyskanych z kontraktów z NFZ, a także zaplanowanych przychodów z najmów, w 2021 roku kwota ta przy uwzględnieniu najmu powierzchni na II piętrze Ośrodka spadłaby do kwoty 2,15mln zł. Jednocześnie analizując powyższe należy zauważyć, iż bez rat dla BFF MED. Finance S.A Ośrodek musiałby znaleźć środki pieniężne na pokrycie zobowiązań w kwocie: w 2020 roku około 1,5 mln zł, natomiast w 2021 roku przy powyższych 384 tys. zł, co jest bardzo dobrym wynikiem pokazującym o pełną realizację planu naprawczego.



Powyżej przedstawiono graficznie zobrazowane działania Ośrodka skutkujące zmniejszającą się stratą po kosztach bezpośrednich, zmniejszające się koszty pośrednie, a także redukcję straty po kosztach pośrednich Ośrodka. Na tej podstawie jesteśmy w stanie jednoznacznie stwierdzić, iż w 2021 roku bez komórek skrajnie nierentownych Ośrodek osiągnie pełną rentowność działalności medycznej.

5. PRZYJĘTE ZAŁOŻENIA

dot. Przychodów i Kosztów ogółem Ośrodka

(zbieżne z Planem Finansowym Jednostki przyjętym na 2019 rok wraz z prognozą na lata 2020-2021).

W 2018 roku przychody Ośrodka z działalności medycznej wyniosły 15 138 034,00 zł. W pierwszym półroczu 2019 roku przychody wyniosły 7 820 205,32 zł, co stanowi 51,66% osiągniętych przychodów w 2018 roku. Wzrost przychodów w pierwszym półroczu 2019 roku świadczy o tym, że Ośrodek zwiększa możliwości osiągania przychodów z działalności medycznej, umożliwiając tym samym oszacowanie przychodów za cały 2019 rok na wyższym poziomie w porównaniu do roku poprzedniego. Nastąpi to dzięki pozyskaniu aneksów do kontraktów w komórkach, w których wystąpiły nad wykonania, maksymalizacji wykorzystania potencjału każdej poradni na podstawie szczegółowych analiz.

- Planuje się systematyczny wzrost przychodów w ramach realizacji usług zakontraktowanych z Narodowym Funduszem Zdrowia do około 5 % w skali roku.

W prognozie Rachunku Zysków i Strat zostało przyjęte ostrożne założenie, które jest podyktowane dużym zróżnicowaniem poziomu realizacji usług medycznych w ramach funkcjonujących poradni. Obowiązujące umowy zostały przedłużone w ramach zakresów świadczonych usług i są aktualne do połowy 2021 roku.

Ewentualna likwidacja części Poradni pozostaje bez wpływu na zakres działania pozostałych w ramach umowy na świadczenie usług medycznych zakontraktowanych z Narodowym Funduszem Zdrowia. Każda z Poradni jest traktowana indywidualnie w ramach umowy na Ambulatoryjną Opiekę Specjalistyczną przy kolejnym kontraktowaniu usług medycznych.

Założenia Ogółem Ośrodka prognozowane zarówno w RZiS jak i w Bilansie zostały zaprezentowane i przyjęte przez Organ założycielski wraz z Raportem o sytuacji finansowo-ekonomicznej Jednostki na lata 2019-2021.

- W powstałym Programie Naprawczym oprócz ogólnie przyjętych założeń w planie finansowym zatwierdzonym na 2019 rok wraz z prognozą na lata 2020-2021 - w ramach optymalizacji kosztów pośrednich zakłada się przede wszystkim :

- redukcję kosztów wynagrodzeń osobowych dot. centralizacji rejestracji - zakłada się oszczędności w stosunku rocznym o około 300 000,00 zł;
- w wyniku reorganizacji dozoru Jednostki w zakresie ochrony p.poż. planowane są oszczędności w skali roku - 170.000,00 zł;

Powyższe założenia będą przyjęte bez względu na wybór dotyczący dalszego funkcjonowania poradni czy też ich likwidacji.

W przypadku redukcji skrajnie nierentownych Poradni planowany przychód z najmu pomieszczeń – zakłada jednocześnie wykorzystanie sprzętu w ramach umów najmu pomieszczeń. W przypadku braku zainteresowania podnajemców wyposażeniem gabinetów - będzie on efektywnie wykorzystany w poradniach o zbliżonej „strukturze” i obszarze działania.

W chwili obecnej prowadzone są konsultacje z personelem lekarskim w ramach procesu skuteczniejszej oceny potencjału i rentowności w poradniach skrajnie nierentownych - mające na celu poprawę kondycji finansowej w danych obszarach. Analizowane są wnikliwie koszty, zasadność ich ponoszenia, możliwości zwiększenia dostępności i wpływ takiego działania na poprawę parametrów finansowych każdej poradni. Decyzja o rezygnacji z każdej z nich poprzedzona będzie wnikliwą analizą i oceną.

W jednostce dokonuje się ewidencji kosztów bezpośrednich w miejscach powstawania kosztów i ich alokacji w układzie podmiotowo-funkcyjnym.

Wszystkie koszty, które w jednoznaczny sposób można przypisać do Ośrodków Kosztów są przypisywane do danego obszaru powstawania.

Pozostałe koszty pośrednie obciążające Jednostkę stanowią tę część kosztów, które na dzień dzisiejszy nie jest możliwa do rzetelnego oszacowania (przeliczenia) na poszczególne funkcjonujące Poradnie. Część kosztów jest dzielona kluczami podziałowymi, koszty te są w sposób racjonalny przypisywane do ośrodka powstawania, z uwzględnieniem związków przyczynowo skutkowych.

Zmiana w zakresie dostosowania Zakładowego Planu Kont na potrzeby podejmowania decyzji zarządczych Jednostki, bez względu na planowane wejście w życie zaleceń standardów rachunku kosztów u świadczeniodawców jest planowana na 1 stycznia 2020 roku. Klucze przeliczeniowe funkcjonujące w Jednostce będą dostosowane do wytycznych Ministra Zdrowia zgodnie z ww. Rozporządzeniem. Koszt dostosowania do standardu kosztów obowiązujących od

1 stycznia 2020 roku został oszacowany na kwotę 1.000,00 zł netto. Została zarezerwowana odpowiednia liczba roboczogodzin firmy KAMSOF, pozwalająca na wdrożenie ww. wytycznych.

Rozpatrywane jest też uruchomienie dodatkowych modułów w ramach oprogramowania KAMSOF pozwalających na lepszą kontrolę i szybkie podejmowanie decyzji zarządczych.

PROGNOZA EKONOMICZNO-FINANSOWA ZA LATA 2019-2021
przyjęta w „Raporcie o sytuacji ekonomiczno-finansowej POSUM”

Prognoza Rachunku Zysków i Strat za lata 2019-2020

LP		Prognoza za rok 2019	Prognoza za rok 2020	Prognoza za rok 2021
1	2	3	4	5
A.	Przychody netto i zrównane z nimi	14 340 000,00	15 000 000,00	16 000 000,00
B.	Koszty działalności operacyjnej	19 080 000,00	18 690 000,00	18 800 000,00
I.	Amortyzacja	1 810 000,00	1 600 000,00	1 500 000,00
II.	Zużycie materiałów i energii	1 060 000,00	1 100 000,00	1 150 000,00
III.	Usługi obce	8 010 000,00	7 920 000,00	8 000 000,00
IV.	Podatki i opłaty	340 000,00	360 000,00	380 000,00
V.	Wynagrodzenia	6 470 000,00	6 320 000,00	6 350 000,00
VI.	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia, w tym:	1 245 000,00	1 245 000,00	1 270 000,00
VII.	Pozostałe koszty rodzajowe	145 000,00	145 000,00	150 000,00
VIII.	Wartość sprzedanych towarów i materiałów	0,00	0,00	0,00
C.	Zysk(strata) ze sprzedaży(A-B)	-4 740 000,00	-3 690 000,00	-2 800 000,00
D.	Pozostałe przychody operacyjne	2 650 000,00	2 700 000,00	2 700 000,00
E.	Pozostałe koszty operacyjne	2 040 000,00	260 000,00	270 000,00
F.	Zysk strata z działalności operacyjnej (C+D-E)	-4 130 000,00	-1 250 000,00	-370 000,00
G.	Przychody finansowe	200,00	200,00	200,00
H.	Koszty finansowe	625 000,00	550 000,00	550 000,00
I.	Zysk (strata) brutto (F+G-H)	-4 754 800,00	-1 799 800,00	-919 800,00
J.	Podatek dochodowy	0,00	0,00	0,00
L.	Zysk (strata) netto (I-J-K)	-4 754 800,00	-1 799 800,00	-919 800,00

Prognoza BILANSU za lata 2019-2020

AKTYWA

LP	Wyszczególnienie	Prognoza na koniec roku		
		2019	2020	2021
		w złotych	w złotych	w złotych
1	2	3	4	5
A.	Aktywa trwałe	40 362 800,00	38 760 000,00	37 260 000,00
I.	Wartości niematerialne i prawne	2 800,00		
II.	Rzeczowe aktywa trwałe	40 000 000,00	38 400 000,00	36 900 000,00
III.	Należności długoterminowe	0,00	0,00	0,00
IV.	Inwestycje długoterminowe	0,00	0,00	0,00
V.	Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	360 000,00	360 000,00	360 000,00
B.	Aktywa obrotowe	2 710 000,00	2 775 000,00	2 835 000,00
I.	Zapasy	45 000,00	50 000,00	60 000,00
II.	Należności krótkoterminowe	2 155 000,00	2 200 000,00	2 250 000,00
a)	z tytułu dostaw i usług	2 000 000,00	2 050 000,00	2 100 000,00
b)	inne	155 000,00	150 000,00	150 000,00
III.	Inwestycje krótkoterminowe	85 000,00	100 000,00	100 000,00
	środki pieniężne i inne aktywa pieniężne	85 000,00	100 000,00	100 000,00
IV.	Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	425 000,00	425 000,00	425 000,00
C.	Należne wpłaty na kapitał (fundusz) podstawowy	0,00	0,00	0,00
D.	Udziały (akcje) własne	0,00	0,00	0,00
Aktywa razem		43 072 800,00	41535 000,00	40 095 000,00

PASYWA

LP	Wyszczególnienie	Prognoza na koniec roku		
		2019	2020	2021
		w złotych	w złotych	w złotych
1	2	3	4	5
A.	Kapitał (fundusz) własny	3 082 598,01	4 2527 598,01	3 507 598 ,01
I.	Kapitał (fundusz) podstawowy	10 482 161,56	10 482 161,56	10 482 161,56
II.	Kapitał (fundusz) zapasowy- wpłaty dokonane przez Miasto	350 720,71	3 295 520,71	3 495 320,71
III.	Zysk strata z lat ubiegłych	-2 995 484,26	-7 750 284,26	-9 550 084,26
IV.	Zysk (strata) netto	-4 754 800,00	-1 799 800,00	-919 800,00
B.	Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	39 990 201,99	37 307 401,99	36 587 401,99
I.	Rezerwy na zobowiązania	690 000,00	690 000,00	840 000,00
a)	długoterminowe	580 000,00	580 000,00	680 000,00
b)	krótkoterminowe	110 000,00	110 000,00	160 000,00
II.	Zobowiązania długoterminowe	13 960 000,00	13 010 000,00	12 876 000,00
a)	kredyty i pożyczki	13 700 000,00	12 800 000,00	12 700 000,00
b)	inne	260 000,00	210 000,00	176 000,00
III.	Zobowiązania krótkoterminowe	5 805 000,00	5 755 000,00	5 920 900,00
a)	kredyty i pożyczki	4 000 000,00	4 000 000,00	4 000 000,00
b)	z tytułu dostaw i usług	600 000,00	600 000,00	750 000,00
c)	z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń oraz innych tytułów publiczno-prawnych	430 000,00	425 000,00	450 000,00
d)	z tytułu wynagrodzeń	470 000,00	470 000,00	500 000,00
e)	inne	250 000,00	210 000,00	170 000,00
f)	fundusze specjalne	55 000,00	50 000,00	50 000,00
IV.	Rozliczenia międzyokresowe	19 535 201,99	17 852 401,99	16 951 401,99
Aktywa razem		43 072 800,00	41 535 000,00	40 095 000,00

**Zaktualizowana Prognoza Rachunku Zysków i Strat za lata 2019-2020 z
założeniem kontynuacji Poradni**

LP		Prognoza za rok 2019	Prognoza za rok 2020	Prognoza za rok 2021
1	2	3	4	5
A.	Przychody netto i zrównane z nimi	14 340 000,00	15 000 000,00	16 000 000,00
B.	Koszty działalności operacyjnej	19 080 000,00	18 218 150,00	18 328 150,00
I.	Amortyzacja	1 810 000,00	1 600 000,00	1 500 000,00
II.	Zużycie materiałów i energii	1 060 000,00	1 100 000,00	1 150 000,00
III.	Usługi obce	8 010 000,00	7 750 000,00	7 830 000,00
IV.	Podatki i opłaty	340 000,00	360 000,00	380 000,00
V.	Wynagrodzenia	6 470 000,00	6 080 000,00	6 110 000,00
VI.	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia, w tym:	1 245 000,00	1 183 150,00	1 208 150,00
VII.	Pozostałe koszty rodzajowe	145 000,00	145 000,00	150 000,00
VIII.	Wartość sprzedanych towarów i materiałów	0,00	0,00	0,00
C.	Zysk(strata) ze sprzedaży(A-B)	-4 740 000,00	-3 218 150,00	-2 328 150,00
D.	Pozostałe przychody operacyjne	2 650 000,00	2 700 000,00	2 700 000,00
E.	Pozostałe koszty operacyjne	2 040 000,00	260 000,00	270 000,00
F.	Zysk strata z działalności operacyjnej (C+D-E)	-4 130 000,00	-678 150,00	201 850,00
G.	Przychody finansowe	200,00	200,00	200,00
H.	Koszty finansowe	625 000,00	550 000,00	550 000,00
I.	Zysk (strata) brutto (F+G-H)	-4 754 800,00	-1 227 950,00	-347 950,00
J.	Podatek dochodowy	0,00	0,00	0,00
L.	Zysk (strata) netto (I-J-K)	-4 754 800,00	-1 327 950,00	-447 950,00

Prognoza BILANSU za lata 2019-2020 z założeniem kontynuacji Poradni

AKTYWA

LP	Wyszczególnienie	Prognoza na koniec roku		
		2019	2020	2021
		w złotych	w złotych	w złotych
1	2	3	4	5
A.	Aktywa trwałe	40 362 800,00	38 760 000,00	37 260 000,00
I.	Wartości niematerialne i prawne	2 800,00		
II.	Rzeczowe aktywa trwałe	40 000 000,00	38 400 000,00	36 900 000,00
III.	Należności długoterminowe	0,00	0,00	0,00
IV.	Inwestycje długoterminowe	0,00	0,00	0,00
V.	Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	360 000,00	360 000,00	360 000,00
B.	Aktywa obrotowe	2 710 000,00	2 731 000,00	2 791 000,00
I.	Zapasy	45 000,00	50 000,00	60 000,00
II.	Należności krótkoterminowe	2 155 000,00	2 191 000,00	2 241 000,00
a)	z tytułu dostaw i usług	2 000 000,00	2 041 000,00	2 091 000,00
b)	inne	155 000,00	150 000,00	150 000,00
III.	Inwestycje krótkoterminowe	85 000,00	85 000,00	85 000,00
	środki pieniężne i inne aktywa pieniężne	85 000,00	85 000,00	85 000,00
IV.	Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	425 000,00	405 000,00	405 000,00
C.	Należne wpłaty na kapitał (fundusz) podstawowy	0,00	0,00	0,00
D.	Udziały (akcje) własne	0,00	0,00	0,00
Aktywa razem		43 072 800,00	41 491 000,00	40 051 000,00

PASYWA

LP	Wyszczególnienie	Prognoza na koniec roku		
		2019	2020	2021
		w złotych	w złotych	w złotych
1	2	3	4	5
A.	Kapitał (fundusz) własny	3 082 598,01	4 699 448,01	3 979 448,01
I.	Kapitał (fundusz) podstawowy	10 482 161,56	10 482 161,56	10 482 161,56
II.	Kapitał (fundusz) zapasowy- wpłaty dokonane przez Miasto	350 720,71	3 295 520,71	3 495 320,71
III.	Zysk strata z lat ubiegłych	-2 995 484,26	-7 750 284,26	-9 550 084,26
IV.	Zysk (strata) netto	-4 754 800,00	-1 327 950,00	-447 950,00
B.	Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	39 990 201,99	36 791 551,99	36 071 551,99
I.	Rezerwy na zobowiązania	690 000,00	690 000,00	840 000,00
a)	długoterminowe	580 000,00	580 000,00	680 000,00
b)	krótkoterminowe	110 000,00	110 000,00	160 000,00
II.	Zobowiązania długoterminowe	13 960 000,00	12 510 000,00	12 376 000,00
a)	kredyty i pożyczki	13 700 000,00	12 300 000,00	12 200 000,00
b)	inne	260 000,00	210 000,00	176 000,00
III.	Zobowiązania krótkoterminowe	5 805 000,00	5 740 900,00	5 905 900,00
a)	kredyty i pożyczki	4 000 000,00	4 000 000,00	4 000 000,00
b)	z tytułu dostaw i usług	600 000,00	600 000,00	750 000,00
c)	z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń oraz innych tytułów publiczno-prawnych	430 000,00	425 000,00	450 000,00
d)	z tytułu wynagrodzeń	470 000,00	470 000,00	500 000,00
e)	inne	250 000,00	210 000,00	170 000,00
f)	fundusze specjalne	55 000,00	50 000,00	50 000,00
IV.	Rozliczenia międzyokresowe	19 535 201,99	17 850 651,99	16 949 651,99
Aktywa razem		43 072 800,00	41 491 000,00	40 051 000,00

Prognoza Rachunku Zysków i Strat za lata 2019-2020 z założeniem likwidacji
Poradni skrajnie nierentownych

LP		Prognoza za rok 2019	Prognoza za rok 2020	Prognoza za rok 2021
1	2	3	4	5
A.	Przychody netto i zrównane z nimi	14 340 000,00	13 136 000,00	14 136 000,00
B.	Koszty działalności operacyjnej	19 080 000,00	16 000 388,58	16 110 388,58
I.	Amortyzacja	1 810 000,00	1 384 784,90	1 284 784,90
II.	Zużycie materiałów i energii	1 060 000,00	967 482,74	1 017 482,74
III.	Usługi obce	8 010 000,00	6 925 476,00	7 005 476,00
IV.	Podatki i opłaty	340 000,00	360 000,00	380 000,00
V.	Wynagrodzenia	6 470 000,00	5 201 954,00	5 231 954,00
VI.	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia, w tym:	1 245 000,00	1 026 738,00	1 051 738,00
VII.	Pozostałe koszty rodzajowe	145 000,00	133 952,94	138 952,94
VIII.	Wartość sprzedanych towarów i materiałów	0,00	0,00	
C.	Zysk(strata) ze sprzedaży(A-B)	-4 740 000,00	-2 864 388,58	-1 974 388,58
D.	Pozostałe przychody operacyjne	2 650 000,00	2 800 000,00	2 800 000,00
E.	Pozostałe koszty operacyjne	2 040 000,00	260 000,00	270 000,00
F.	Zysk strata z działalności operacyjnej (C+D-E)	-4 130 000,00	-324 388,58	555 611,42
G.	Przychody finansowe	200,00	200,00	200,00
H.	Koszty finansowe	625 000,00	550 000,00	550 000,00
I.	Zysk (strata) brutto (F+G-H)	-4 754 800,00	-874 188,58	5 811,42
J.	Podatek dochodowy	0,00	0,00	0,00
L.	Zysk (strata) netto (I-J-K)	-4 754 800,00	-874 188,58	5 811,42

**Prognoza Bilansu za lata 2019-2020 z założeniem likwidacji Poradni skrajnie
nierentownych**

AKTYWA

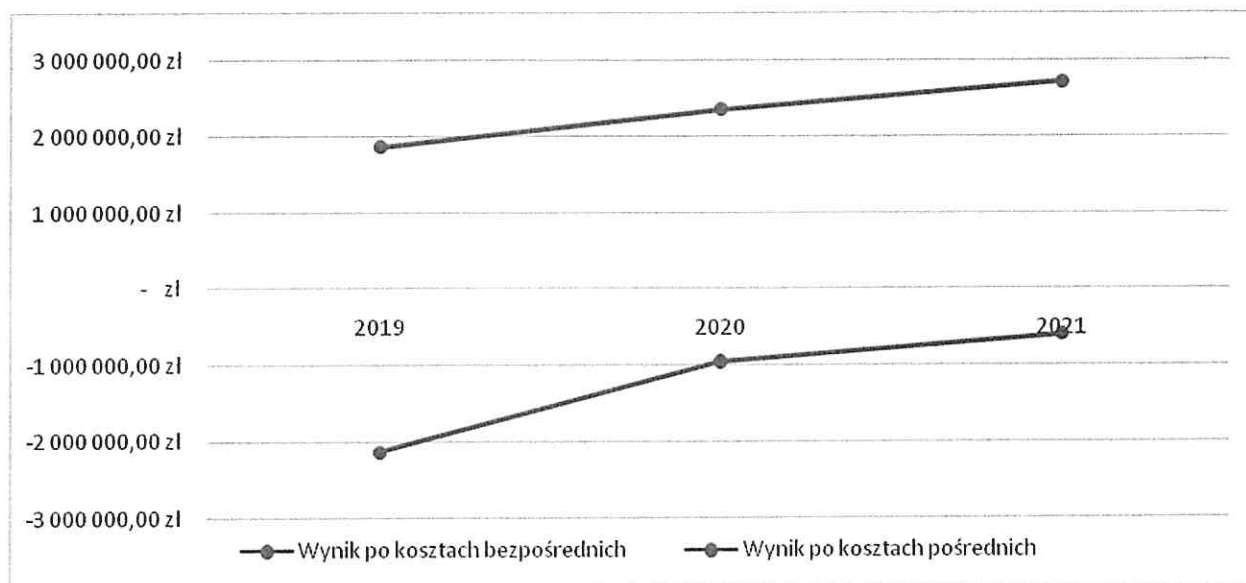
LP	Wyszczególnienie	Prognoza na koniec roku		
		2019	2020	2021
		w złotych	w złotych	w złotych
1	2	3	4	5
A.	Aktywa trwałe	40 362 800,00	38 760 000,00	37 260 000,00
I.	Wartości niematerialne i prawne	2 800,00	0,00	0,00
II.	Rzeczowe aktywa trwałe	40 000 000,00	38 400 000,00	36 900 000,00
III.	Należności długoterminowe	0,00	0,00	0,00
IV.	Inwestycje długoterminowe	0,00	0,00	0,00
V.	Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	360 000,00	360 000,00	360 000,00
B.	Aktywa obrotowe	2 710 000,00	2 494 000,00	2 547 000,00
I.	Zapasy	45 000,00	47 000,00	57 000,00
II.	Należności krótkoterminowe	2 155 000,00	1 913 000,00	1 956 000,00
a)	z tytułu dostaw i usług	2 000 000,00	1 763 000,00	1 806 000,00
b)	inne	155 000,00	150 000,00	150 000,00
III.	Inwestycje krótkoterminowe	85 000,00	156 000,00	156 000,00
	środki pieniężne i inne aktywa pieniężne	85 000,00	156 000,00	156 000,00
IV.	Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	425 000,00	378 000,00	378 000,00
C.	Należne wpłaty na kapitał (fundusz) podstawowy	0,00	0,00	0,00
D.	Udziały (akcje) własne	0,00	0,00	0,00
Aktywa razem		43 072 800,00	41 254 000,00	39 807 000,00

PASYWA

LP	Wyszczególnienie	Prognoza na koniec roku		
		2019	2020	2021
		w złotych	w złotych	w złotych
1	2	3	4	5
A.	Kapitał (fundusz) własny	3 082 598,01	5 153 209,43	4 433 209,43
I.	Kapitał (fundusz) podstawowy	10 482 161,56	10 482 161,56	10 482 161,56
II.	Kapitał (fundusz) zapasowy-wpłaty dokonane przez Miasto	350 720,71	3 295 520,71	3 495 320,71
III.	Zysk strata z lat ubiegłych	-2 995 484,26	-7 750 284,26	-9 550 084,26
IV.	Zysk (strata) netto	-4 754 800,00	-874 188,58	5 811,42
B.	Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	39 990 201,99	36 100 790,57	35 373 790,57
I.	Rezerwy na zobowiązania	690 000,00	618 000,00	752 000,00
a)	długoterminowe	580 000,00	520 000,00	610 000,00
b)	krótkoterminowe	110 000,00	98 000,00	142 000,00
II.	Zobowiązania długoterminowe	13 960 000,00	13 010 000,00	12 876 000,00
a)	kredyty i pożyczki	13 700 000,00	12 800 000,00	12 700 000,00
b)	inne	260 000,00	210 000,00	176 000,00
III.	Zobowiązania krótkoterminowe	5 805 000,00	4 694 950,00	4 843 450,00
a)	kredyty i pożyczki	4 000 000,00	3 180 000,00	3 450 000,00
b)	z tytułu dostaw i usług	600 000,00	520 000,00	383 500,00
c)	z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń oraz innych tytułów publiczno-prawnych	430 000,00	360 500,00	385 500,00
d)	z tytułu wynagrodzeń	470 000,00	384 000,00	414 000,00
e)	inne	250 000,00	210 000,00	170 000,00
f)	fundusze specjalne	55 000,00	40 450,00	40 450,00
IV.	Rozliczenia międzyokresowe	19 535 201,99	17 777 840,57	16 902 340,57
Pasywa Razem		43 072 800,00	41 254 000,00	39 807 000,00

PODSUMOWANIE

Poniżej przedstawione zostały wyniki bez uwzględniania poradni skrajnie nierentownych. Można zauważyć znaczącą poprawę w finansach Ośrodka.



Ośrodek na bieżąco przeprowadza kontrolę kosztów, celem wykrycia ich nieuzasadnionych wzrostów. Dyrekcja podjęła działania redukujące koszty pośrednie w 2019 roku na poziomie 144 tys. zł, natomiast działania te będą miały odzwierciedlenie w 2020 roku dając oszczędności w wysokości ponad 477 tys. zł. Ze względu na fakt rozliczania kosztów pośrednich kluczami wg przychodu na dzień dzisiejszy nie ma możliwości realnego oszacowania kosztów pośrednich na poszczególne poradnie, a co za tym idzie określenia wielkości oszczędności w przypadku likwidacji poradni skrajnie nierentownych. Koszty Zarządu pozostaną na obecnym poziomie i obciążą w większym stopniu poradnie pozostałe. W związku z brakiem danych księgowych uniemożliwiających skuteczne sterowanie kosztami i wykorzystywanie ich do kontroli i planowania pod kątem zarządczym została podjęta decyzja o rozszerzeniu funkcjonalności modułów finansowo-księgowych POSUM. Taka operacja ze względu na wytyczne zgodne z obowiązującymi przepisami funkcjonującymi w zakresie zapisów księgowych - jest możliwa wyłącznie od nowego okresu sprawozdawczego. Planuje się w IV kwartale b.r. rozpoczęcie procesu uszczegóławiania i doprecyzowywania struktury planu kont ze szczególnym uwzględnieniem w zakresie „4” i „5” na potrzeby controllingu kosztów i efektywniejszego budżetowania jednostki. Jednocześnie ta operacja zbiega się z planowanym wejściem w życie z dniem 1 stycznia 2020 roku standardem rachunku kosztów, jaki będzie wymagany u świadczeniodawców funkcjonujących w ramach kontraktów z NFZ.

Dyrekcja i pracownicy podległych działów Ośrodka w ramach posiadanych obecnie dostępnych danych analizuje koszty, jakie są generowane przez poszczególne poradnie. Zasadność poniesienia każdorazowo kosztu jest weryfikowana przez osoby merytorycznie odpowiedzialne za dany obszar i na podstawie takiej analizy jest uznawana konieczność poniesienia danego wydatku.

Na dzień dzisiejszy działania te spowodowały redukcję kosztów w poradniach w stosunku do 2018 roku, zwiększenie wykorzystywania potencjału ludzkiego, i sprzętowego. Poradnie, które w 2018 roku objawiały się nierentownością w 2019 roku uzyskały znaczną poprawę, co jednoznacznie pozwala na osiągnięcie pełnej rentowności w przyszłych latach.

W chwili obecnej zespół doradców technicznych i prawnych prowadzi analizę dokumentacji niezbędnej do realizacji decyzji PINB. Wyniki prac zespołu zostaną wykorzystane w celu doprowadzenia do końca inwestycji związanych z modernizacją budynków ośrodka wraz z uzyskaniem koniecznych decyzji i zezwoleń, w szczególności pozwolenia na użytkowanie wszystkich obiektów wchodzących w skład POSUM. Zasadniczym celem podjętych działań jest możliwość generowania dodatkowych przychodów.

W załączniku 1 - kopia pisma skierowanego do PINB z prośbą o wydłużenie terminu realizacji projektu zamiennego oraz w załączniku 2 - Dokument Inicjujący projekt: „Z SS/P/001 Poznański Ośrodek Specjalistycznych Usług Medycznych - prace modernizacyjne – aktualizacja”

Kierownictwo Ośrodka będzie dążyć do maksymalizacji osiągania przychodów w wyniku i optymalizacji kosztów w wyniku:

- minimalizacji zjawiska niedowyońań w ramach limitów świadczeń w przyznanym kontraktach;
- generowania nadwykońań oraz regularnego wnioskowania do NFZ w celu zwiększenia limitów w obowiązujących zakresach świadczeń;
- bieżącego monitoringu w zakresie ogłoszeń dotyczących nowych postępowań konkursowych w zakresach świadczeń obecnie nierealizowanych przez POSUM;
- uczestnictwa w programach oraz akcjach finansowanych z innych niż NFZ źródeł;
- zwiększenia komercyjnego wykorzystania pracowni diagnostyki obrazowej oraz optymalnego wykorzystania posiadanego sprzętu diagnostycznego;
- uzyskania dodatkowych przychodów z najmu w wyniku przekazania w dzierżawę powierzchni, które nie mogą być wykorzystywane na cele medyczne;

- wytypowania poradni, które mogłyby udzielać świadczeń komercyjnych w godzinach wieczornych oraz soboty (po przeprowadzonej wcześniej analizie rentowności).
- przekształcenia aktualnego systemu rejestracji medycznej w rejestrację centralną. (Obłożenie pacjentów na jedną rejestratorkę wynosi obecnie statystycznie około 20 pacjentów/dzień, jednak rejestratorki medyczne zajmują się również innymi czynnościami niezwiązanymi z bieżącą obsługą pacjentów. Przygotowywane są w związku z tym zmiany w zakresach obowiązków rejestratorek medycznych);
- opracowania projektu unijnego 7.2.2. Środowiskowe Centrum Wsparcia Osób Starszych, którego realizacja zwiększyłaby przychody Ośrodka o około 1 mln zł;
- przygotowanie wniosków o dofinansowanie projektu w ramach WROI 14+ Poddziałanie 7.2.2 Usługi społeczne i zdrowotne służące dostarczaniu lokalnej społeczności usług opiekuńczych w domach we współpracy z lekarzem geriatrą, fizjoterapeutami i lekarzem rodzinnym.

Istnieje realna możliwość zbilansowania działalności jednostki, pod warunkiem utrzymywania konsekwentnej polityki oszczędnościowej, a także maksymalizującej osiągnięte przychody.


DYREKTOR
Poznańskiego Ośrodka Specjalistycznych
Usług Medycznych
Krzysztof Albiński