

**PROGRAM NAPRAWCZY
SAMODZIELNEGO PUBLICZNEGO
ZAKŁADU OPIEKI ZDROWOTNEJ
W PRZEWORSKU**

www.knowhow.com.pl

WYKONAWCA



KNOW HOW
ADAM ROŚLEWSKI i WSPÓLNICY

ZUK KNOW HOW SP. Z O.O.

www.knowhow.com.pl

Audyt SP ZOZ w Przeworsku



Demografia i pochodzenie pacjentów

Demografia:

- liczba ludności w Przeworsku i w powiecie przeworskim spadła, zaś w woj. podkarpackim wzrosła (2017/2015),
- przyrost naturalny na 1 000 ludności w 2017 roku dla powiatu przeworskiego (0,86) i woj. podkarpackiego (1,22) był dodatni, dla Polski ujemny (-0,68),
- do roku 2040 prognozowany jest spadek liczby ludności w powiecie przeworskim o blisko 5 tys. osób i wzrost udziału grupy w wieku poprodukcyjnym z 18,0% do 23,3% (2040/2020).

Pochodzenie pacjentów:

- **77%** pacjentów pochodziło z powiatu przeworskiego,
- **15%** leczonych pochodziło z powiatu jarosławskiego,
- **łącznie 98,8%** pacjentów pochodziło z woj. podkarpackiego, a tylko **1,2%** z pozostałych woj.

Chorobowość szpitalna

W roku 2017 najczęstszymi przyczynami hospitalizacji w woj. podkarpackim były:

- choroby układu krążenia (ponad 62 tys. hospitalizacji),
- choroby układu nerwowego i narządów zmysłów (ponad 45,6 tys. hospitalizacji),
- choroby układu moczowo-płciowego (ponad 38 tys. hospitalizacji).

Zgony

Najczęstszymi przyczynami zgonu w powiecie przeworskim były:

- choroby układu krążenia (287),
- Nowotwory (180),
- cechy chorobowe niesklasyfikowane gdzie indziej (114),
- choroby układu oddechowego (50),
- choroby układu pokarmowego (31).

Statystyka medyczna

Średni czas pobytu pacjentów w Szpitalu – 5,8
Wsk. w woj. podkarpackim – 5,0
Wsk. dla Polski – 5,3

Wskaźnik wykorzystania łóżek w Szpitalu – 61,9%
Wsk. dla woj. podkarpackiego – 66,8%
Wsk. dla Polski – 65,8%

Wsk. wykorzystania łóżek rażąco niski dla Oddziału
Neonatologii 20,35%
(46,6% woj. podkarpackie, 54,8% Polska w 2017 r.)

Konkurencja SP ZOZ w Przeworsku

Szpital Specjalistyczny
w Rudnej Małej
52,5 mln zł

Kliniczny Szpital Wojewódzki
Nr 2 w Rzeszowie
342,6 mln zł

Kliniczny Szpital Wojewódzki
Nr 1 w Rzeszowie
259,3 mln zł

SP ZOZ MSWiA
w Rzeszowie
53,4 mln zł

Szpital Specjalistyczny
Pro-Familia w Rzeszowie
54,7 mln zł

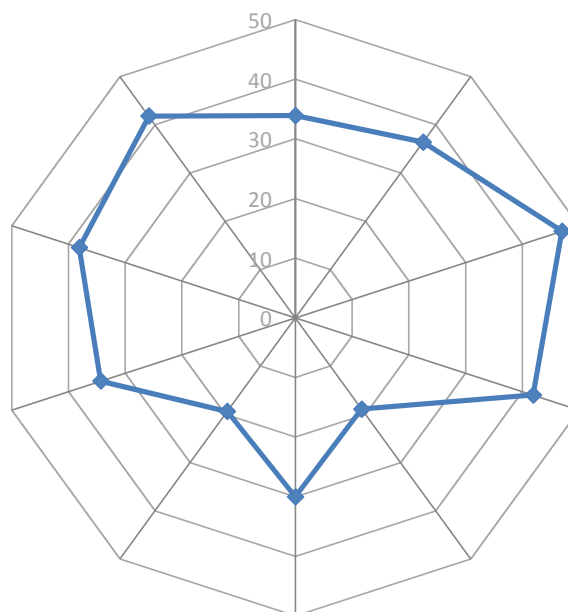
Centrum Medyczne
w Łąncucie
62,3 mln zł

Wojewódzki Szpital im.
Św. Ojca Pio w Przemyślu
158,1 mln zł

SP ZOZ Nr 1
w Rzeszowie
74,6 mln zł

SP ZOZ
w Leżajsku
67,8 mln zł

Centrum Opieki Medycznej
w Jarosławiu
69,7 mln zł



Konkurencja SP ZOZ w Przeworsku

SP ZOZ w Przeworsku działa w regionie o dużym nasyceniu podmiotów leczniczych.

Najwięksi lokalni konkurenci to:

Kliniczny Szpital Wojewódzki Nr 2 w Rzeszowie Centrum Medyczne w Łąncucie

- 10 podobnych oddziałów
- 11 podobnych poradni
- 343 mln kontrakt z NFZ
- 34 km odległość

Kliniczny Szpital Wojewódzki Nr 1 w Rzeszowie

- 6 podobnych oddziałów
- 5 podobnych poradni
- 259 mln kontrakt z NFZ
- 36 km odległość

Wojewódzki Szpital im. Św. Ojca Pio w Przemyślu

- 10 podobnych oddziałów
- 11 podobnych poradni
- 158 mln kontrakt z NFZ
- 44 km odległość

Centrum Medyczne w Łąncucie

- 11 podobnych oddziałów
- 15 podobnych poradni
- 62 mln kontrakt z NFZ
- 19 km odległość

Centrum Opieki Medycznej w Jarosławiu

- 9 podobnych oddziałów
- 9 podobnych poradni
- kontrakt z NFZ 70 mln
- 19 km odległość

Organizacja i zarządzanie

Spójność struktury organizacyjnej

- Niezgodność formalnej struktury organizacyjnej z realizowaną praktyką zarządczą.
- Niejasne relacje podległości służbowych w pionie medycznym
- Brak sprecyzowanych podziałów zakresów odpowiedzialności pomiędzy poszczególnymi kierownikami

Zakresy odpowiedzialności kierowników

- Nieprecyzyjnie określone zakresy odpowiedzialności
- Brak odpowiedzialności za skuteczność zarządzanych procesów oraz za efekty ekonomiczne.
- Brak odpowiedzialności za sprzedaż świadczeń medycznych

Controlling

- Rozbudowany system ewidencji finansowej, analizy i rozliczenia kosztów
- System informacji zarządczej jest na etapie tworzenia; nie jest spersonifikowany i nie jest związany z analizą realizacji przydzielanych zadań i celów

Sprzedaż dla NFZ

Zakres świadczeń	2016	2017	2018
Leczenie szpitalne	39 406 629	38 058 652	41 717 572
Świadczenia ambulatoryjne	3 708 869	3 591 003	3 739 837
Świadczenia kosztochłonne	33 764	37 225	33 533
Świadczenia rehabilitacyjne	2 390 763	2 335 932	2 391 930
Nocna i Świąteczna Opieka Zdrowotna	1 046 520	1 172 481	1 362 348
Pozostałe zakontraktowane świadczenia	218 195	264 462	262 118
Razem realizacja świadczeń	46 804 740	45 459 754	49 507 338

Sprzedaż dla NFZ

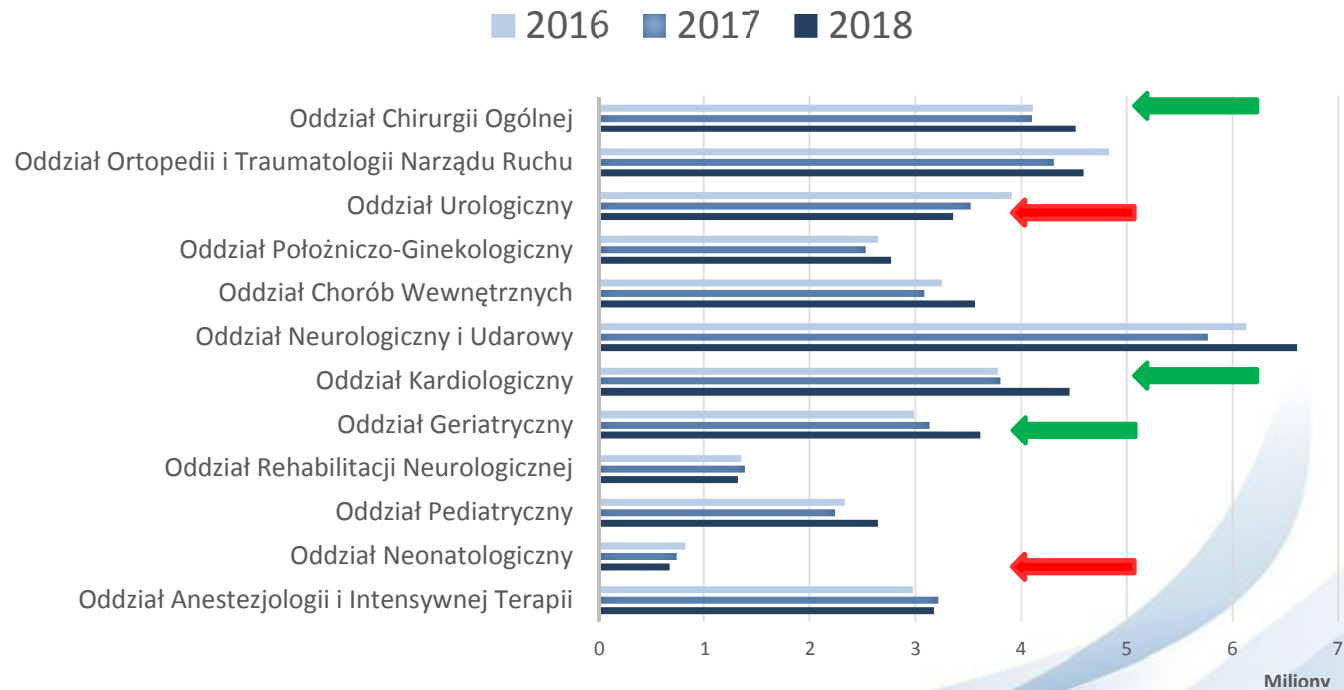
Średniomiesięczna wartość ryczału

Wielkość miesięczna	2017	2018	2019 *
Ryczałt średniomiesięcznie	3 310 601	3 153 202	3 328 547
Wykonanie	3 046 613	3 324 871	3 708 456
% wykonania	92%	105%	111%

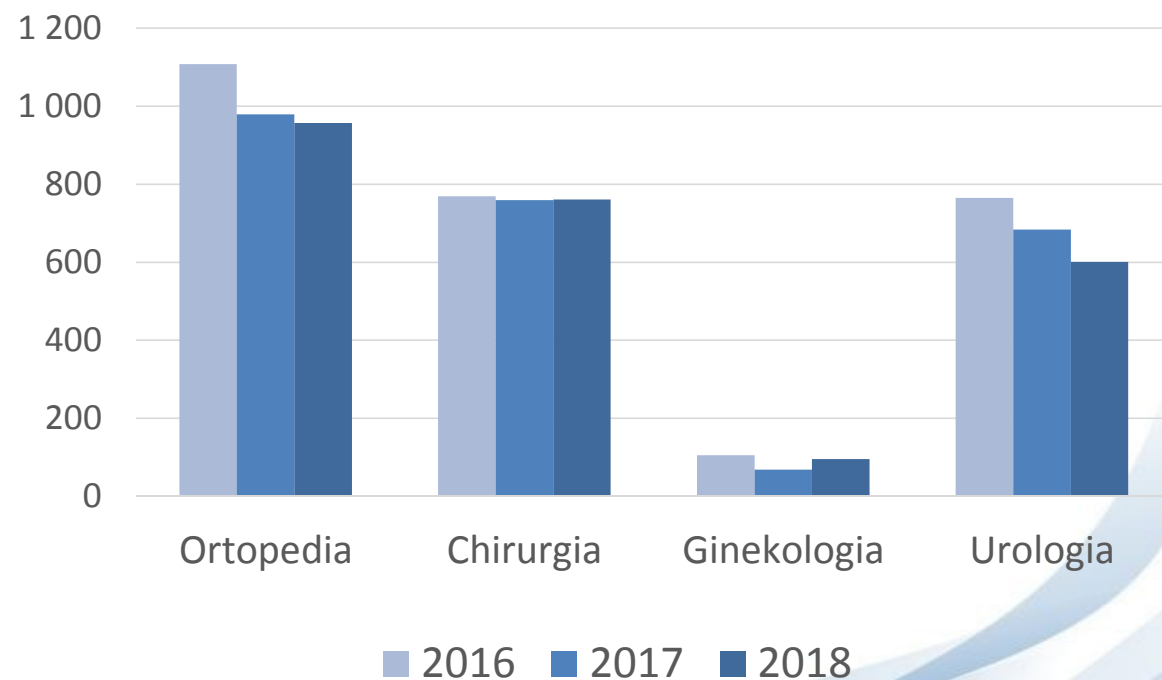
* Dane z pierwszych 5 miesięcy roku

Strata w 2018 roku z tytułu niewykonania ryczału w 2017 r. wyniosła **2,5 mln zł**

Realizacja świadczeń medycznych przez oddziały szpitalne

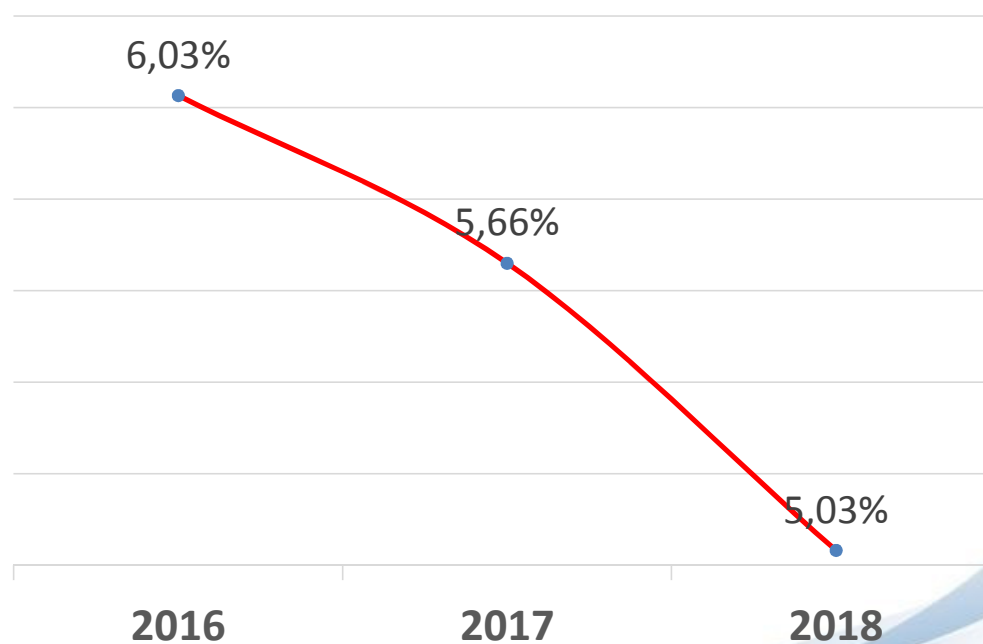


Zabiegi operacyjne w poszczególnych oddziałach szpitalnych

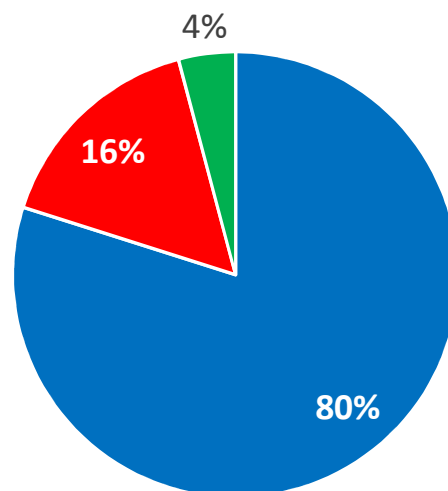


Sprzedaż dla NFZ

Udział świadczeń ambulatoryjnych w sprzedaży usług medycznych Szpitala



Rodzaje kontraktów



■ PZS - RYCZAŁT ■ PZS - poza ryczałem ■ poza PZS

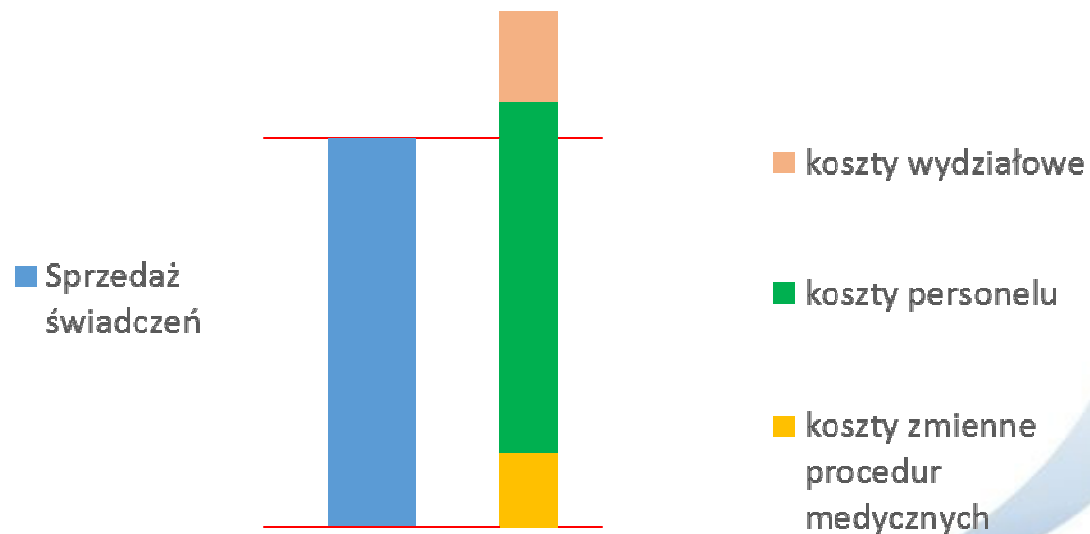
Rachunek kosztów oddziałów szpitalnych

Leczenie szpitalne	Wartość wykonanych świadczeń	koszty zmienne	koszty osobowe	koszty pozostałe	RAZEM KOSZTY OPERACYJNE	Marża na kosztach operacyjnych
Oddział Neurologiczny i Udarowy	6 607 733	1 803 062	2 145 053	627 810	4 575 925	2 031 808
Oddział Kardiologiczny	4 455 086	428 686	1 844 888	550 036	2 823 610	1 631 476
Oddział Geriatryczny	3 613 871	960 646	1 536 262	584 251	3 081 158	532 712
Oddział Chorób Wewnętrznych	3 567 746	1 162 346	1 628 483	567 001	3 357 830	209 916
Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii	3 173 086	641 156	1 942 322	423 853	3 007 330	165 756
Oddział Urologiczny	3 360 712	1 310 690	1 486 076	470 248	3 267 014	93 698
Oddział Pediatriczny	2 643 911	463 240	1 665 722	494 254	2 623 217	20 694
Oddział Chirurgii Ogólnej	4 519 004	1 899 476	2 037 861	568 828	4 506 165	12 839
Oddział Neonatologiczny	674 538	65 564	959 230	126 418	1 151 212	-476 674
Oddział Położniczo-Ginekologiczny	2 772 462	589 197	2 138 341	675 592	3 403 130	-630 669
Oddział Rehabilitacji Neurologicznej	1 321 144	77 930	1 342 692	660 398	2 081 019	-759 875
Oddział Ortopedii i Traumatologii Narządu Ruchu	4 582 893	2 193 935	2 750 741	454 479	5 399 155	-816 263
Razem Leczenie szpitalne	41 292 185	11 595 928	21 477 670	6 203 169	39 276 767	2 015 418

Koszty zarządu / ogólnozakładowe w 2018 roku wyniosły **5 487 000 zł** co stanowi **8,7%** kosztów ogółem

Działalność medyczna

Relacja wartości świadczeń do kosztów Oddziału Położniczo-Ginekologicznego i Neonatologicznego

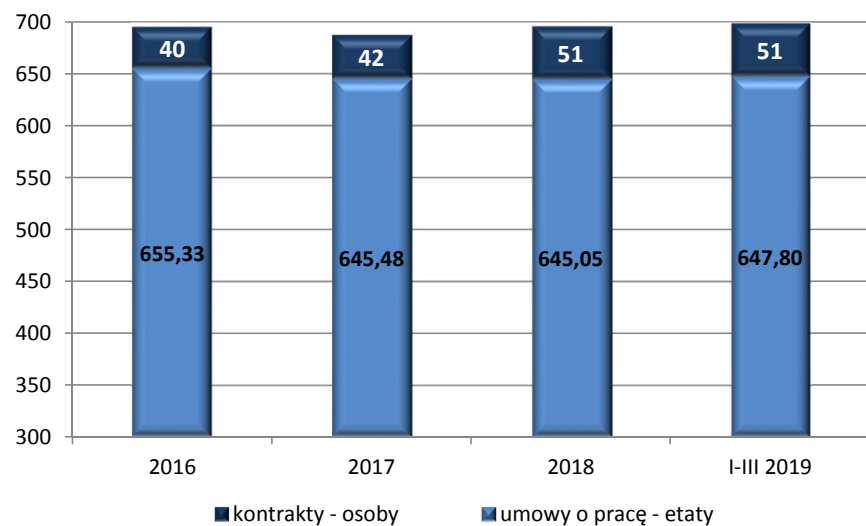


Działalność medyczna

Wyszczególnienie	2016	2017	2018	I kw. 2019
Liczba pacjentów	15 064	14 077	14 979	4 279
- <i>średniomiesięcznie</i>	1 255	1 173	1 248	1 426
Liczba łóżek	300	300	300	300
Obłożenie	63,8%	59,8%	61,9%	67,6%
Średni czas leczenia	6,2	6,0	5,8	5,4
Liczba zabiegów operacyjnych	2 747	2 490	2 414	-
- <i>średniomiesięcznie</i>	229	208	201	-
Liczba udzielonych porad w AOS	85 814	78 895	71 836	20 663
- <i>średniomiesięcznie</i>	7 151	6 575	5 986	6 888

Analiza polityki kadrowej

Liczba zatrudnionych pracowników w latach 2016 – III 2019



Szpital posiada umowy na świadczenie usług medycznych przez lekarzy z **firmą zewnętrzną** NZOZ MEDCOR.

Liczba zatrudnionych w podziale na grupy zawodowe III 2019

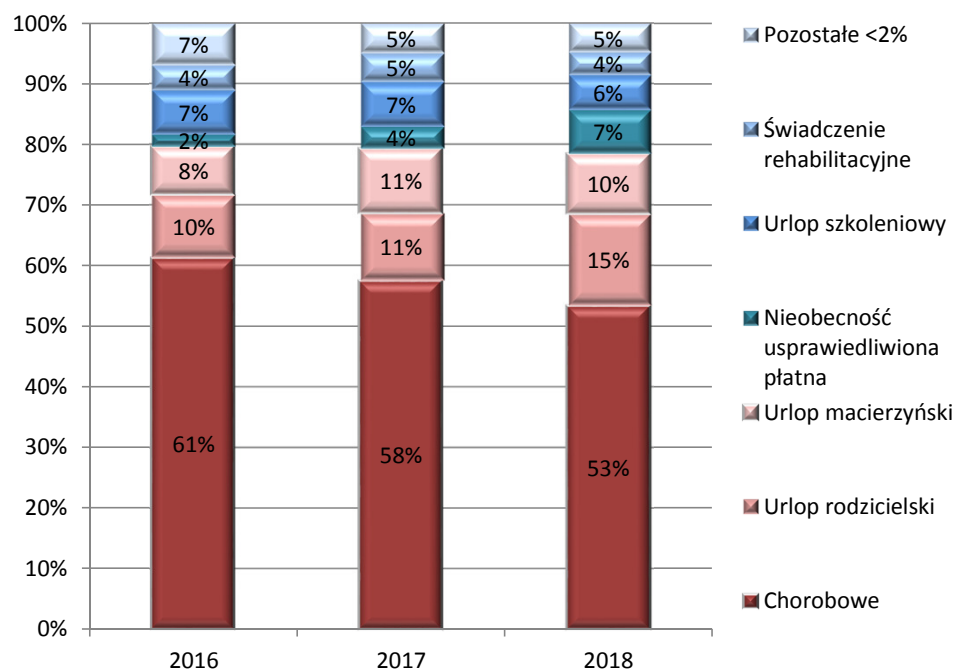
Grupa zawodowa	Zatrudnieni w oparciu o			
	umowy o pracę		umowy kontraktowe	
	etaty	osoby	etaty	osoby
Lekarze	46,80	50	33,07	44
Wyższy medyczny	18,75	19	0,00	0
Pielęgniarki i położne	318,25	319	0,00	0
Technicy	37,00	38	0,75	1
Średni personel	48,00	49	0,53	1
Niższy personel	20,00	21	0,00	0
Administracja	47,00	47	0,00	0
Obsługa	112,00	111	0,00	0
Razem	647,80	654	34,35	*46

**liczba ta różni się od zestawienia w tabeli obok, gdyż przedstawia ona liczbę osób która faktycznie wykonywała świadczenia w miesiącu marcu, zaś liczba umów kontraktowych zawarta jest z większą liczbą osób – nie wszystkie osoby wykonywały świadczenia w analizowanym okresie*

Analiza polityki kadrowej

Liczba dni absencji chorobowej w poszczególnych grupach zawodowych na 1 etat w dniach

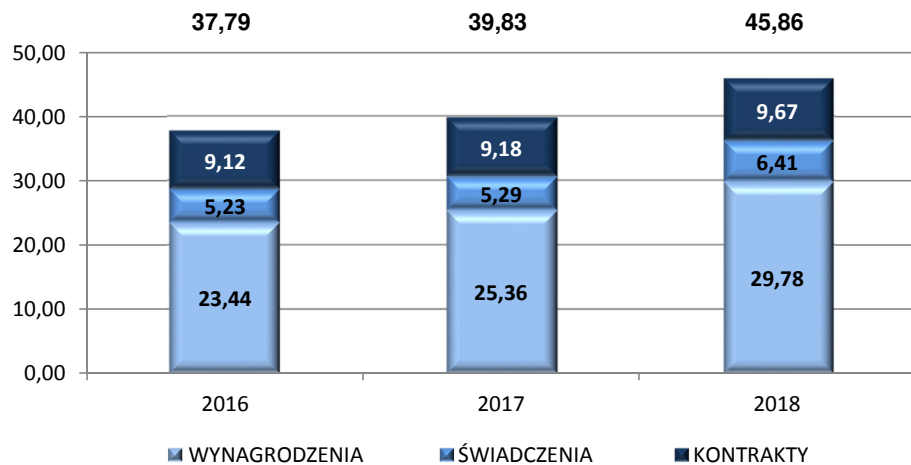
Przyczyny absencji w latach 2016 – 2018



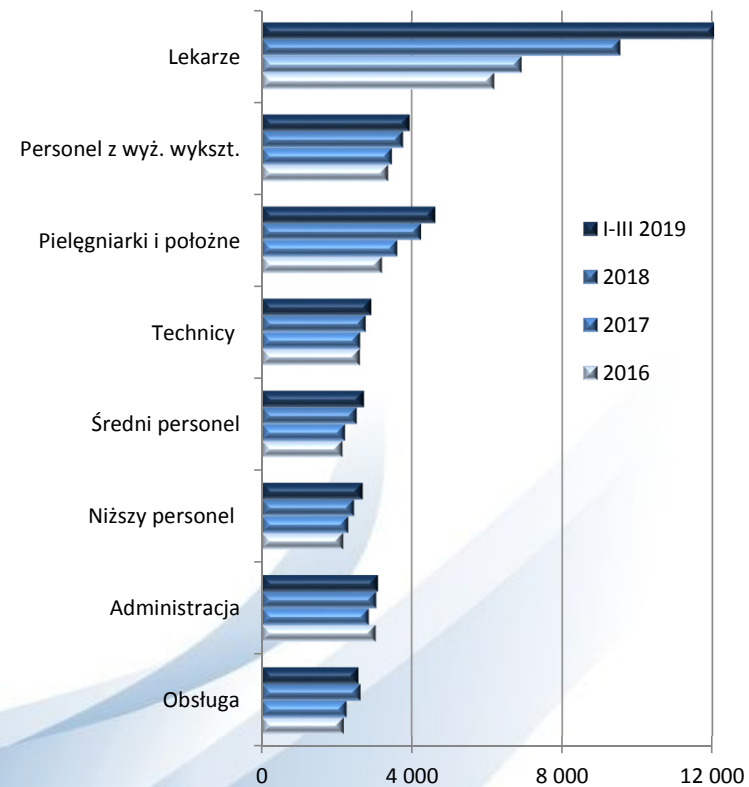
Grupa zawodowa	2018	
	roczna	miesięczna
Lekarze	8,0	0,7
Wyższy medyczny	5,5	0,5
Pielęgniarki i położne	16,3	1,4
Technicy	14,8	1,2
Średni personel	23,8	2,0
Niższy personel	21,4	1,8
Administracja	12,2	1,0
Obsługa	20,8	1,7
Ogółem	16,5	1,4

Analiza polityki kadrowej

Wysokość kosztów osobowych poniesionych w latach 2016 – 2018 [w mln zł]

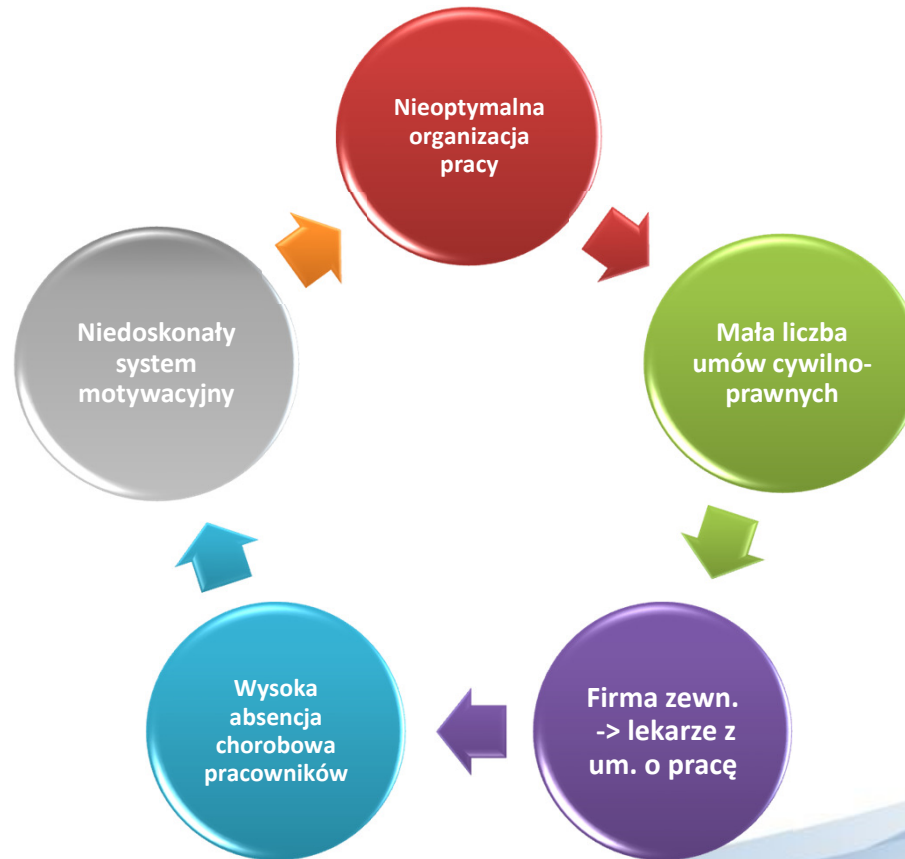


Wynagrodzenia brutto w latach 2016 – III 2019



Wskaźnik	2016	2017	2018	I-III 2019
ko/k (wsk. I)	68,6%	71,2%	72,3%	71,9%
ko/k bez amortyzacji (wsk. II)	72,6%	74,3%	75,0%	75,5%
ko/p (wsk. III)	76,1%	76,2%	82,7%	82,6%

Sfera kadrowa - WNIOSKI



Obsługa gospodarcza

Pranie

Korzystne rozwiązanie w zakresie organizacji procesu prania

Sprzątanie i wywóz śmieci

Wysokie koszty związane z utrzymaniem czystości w Placówce

Żywnienie

Koszty niewiele powyżej stawek występujących w regionie

Odpady medyczne

Odpowiednie stawki jednostkowe

Transport medyczny

Niekorzystna ekonomicznie organizacja transportu własnego – zbyt wysokie koszty

Dozór

Brak negatywnych aspektów w ocenie organizacji dozoru Szpitala

Nieruchomości, sprzęt, infrastruktura

- Budynki w dobrym stanie technicznym
- W wielu miejscach pomieszczenia wymagają remontów bieżących i odświeżenia
- Systemy zaopatrzenia szpitala w media i energię są zadbane aczkolwiek mocno wyeksploatowane
- ***!!** system zaopatrzenia szpitala w ciepło wymaga pilnej interwencji

Infrastruktura techniczna wymaga:

- dostosowania do aktualnych wymogów Rozporządzenia Ministra Zdrowia z dnia 26 marca 2019 r. w sprawie szczegółowych wymagań, jakim powinny odpowiadać pomieszczenia i urządzenia podmiotu wykonującego działalność leczniczą,
- spełnienia wymogów bezpieczeństwa ppoż zgodnie z nakazami Komendanta Powiatowego Państwowej Straży Pożarnej,
- obniżenia kosztów jednostkowych utrzymania infrastruktury technicznej

Wartość najpilniejszych prac remontowych wynosi ok **9 mln zł.**

- Najpilniejsze potrzeby to:
 - Dostosowanie budynków i pomieszczeń do obowiązujących standardów i przepisów prawa
 - wykonanie audytu energetycznego
 - modernizacja instalacji energetycznych

Infrastruktura IT i plany inwestycyjno-rozwojowe

WYSOKI POZIOM INFORMATYZACJI

Jednostka jako jedna z niewielu w pełni wykorzystuje elektroniczną dokumentację medyczną.

PLANY INWESTYCYJNE I ROZWOJOWE:

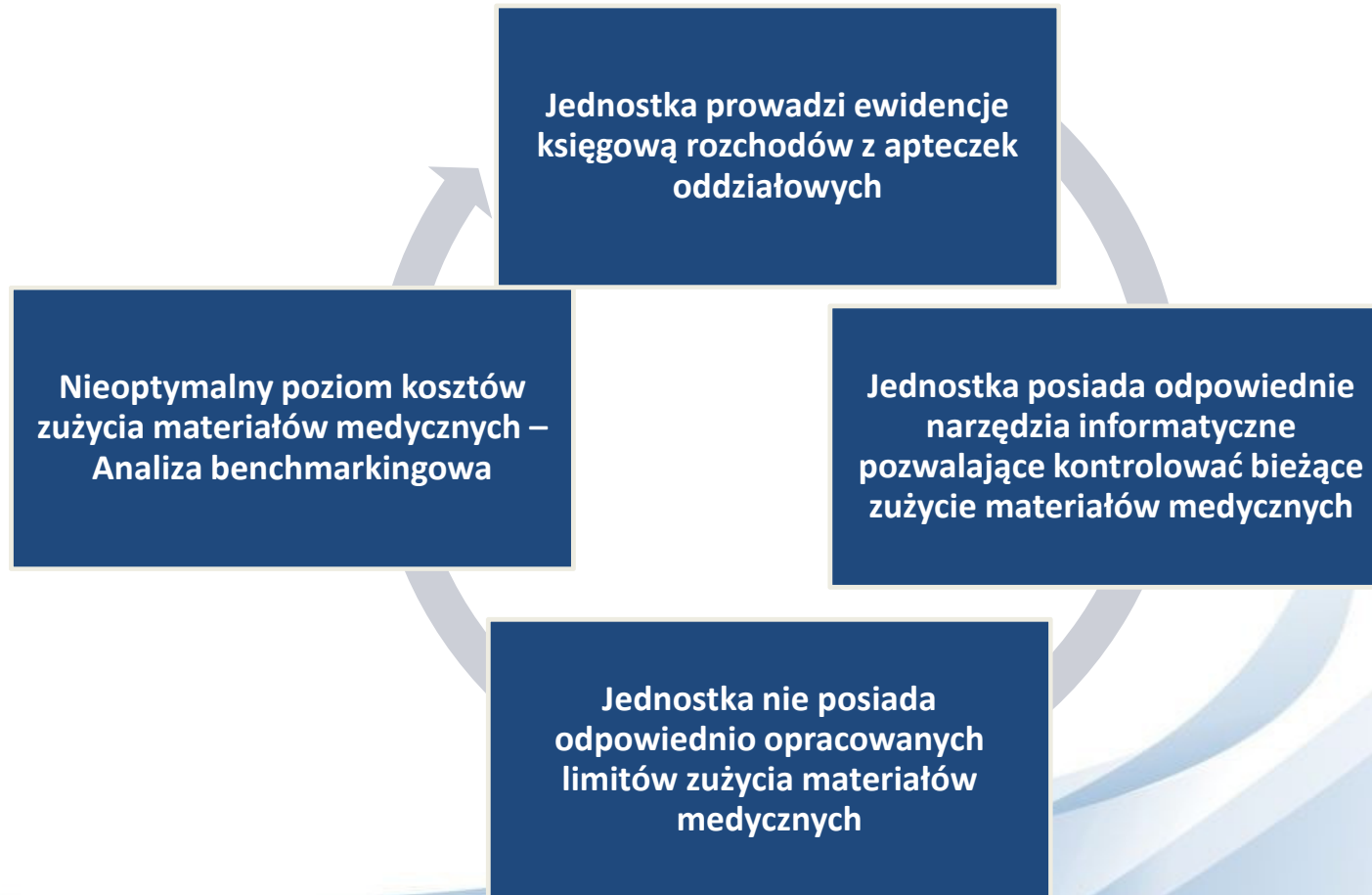
- budownictwo i remonty – ponad 8,4 mln zł
- zakup sprzętu – ponad 0,9 mln zł
- infrastruktura IT – ponad 0,6 mln zł

Konieczna jest realizacja inwestycji (głównie w zakresie infrastruktury technicznej), dlatego Szpital musi pozyskać **dodatkowe środki finansowe.**

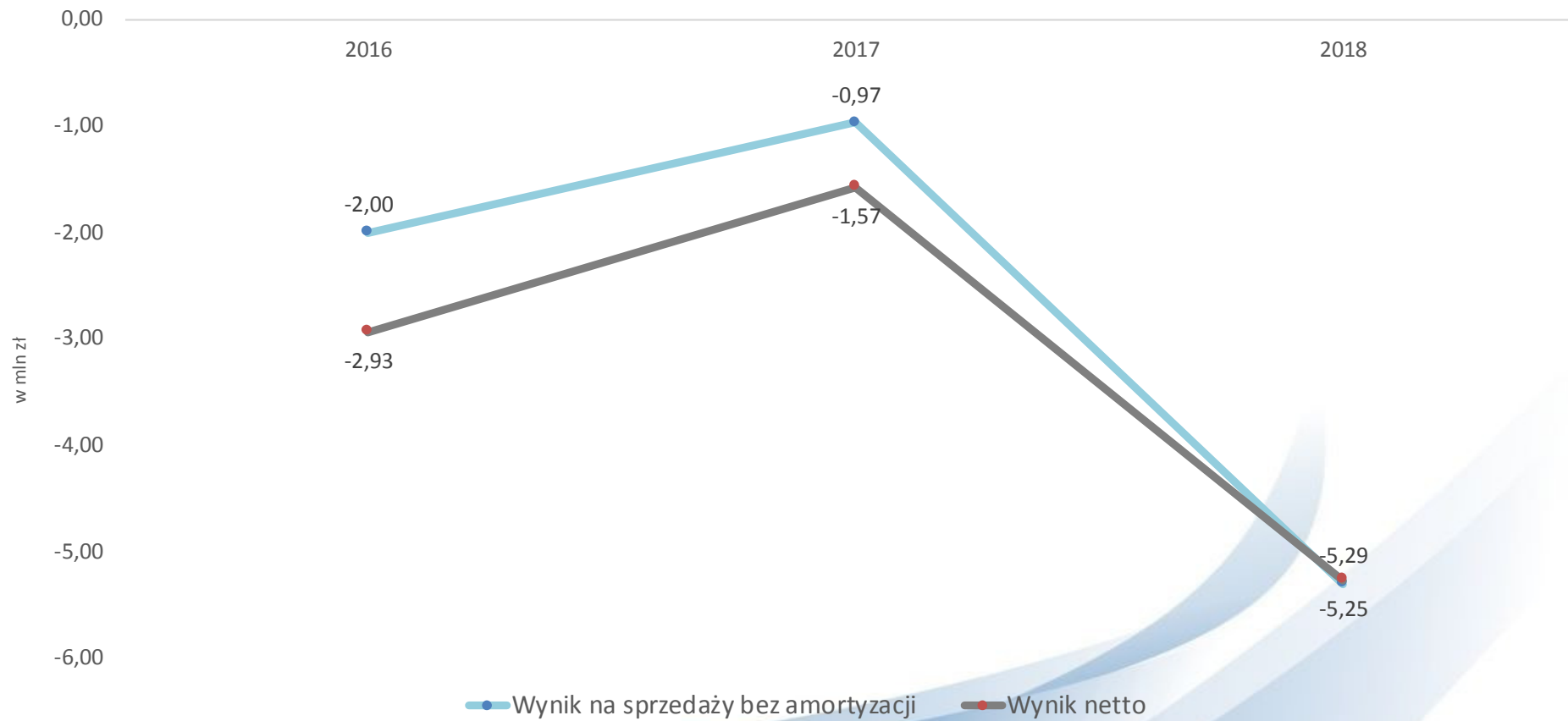
Nieruchomości, sprzęt, infrastruktura

Nazwa	Opis
Stan techniczny budynków (medyczne)	dobry
Stan techniczny budynków (pozostałe)	średni
Poziom zużycia sprzętu medycznego i wyposażenia	67%
Poziom zużycia infrastruktury technicznej	52%
Koszty utrzymania 1 m ² powierzchni operacyjnej Szpitala	47 zł/m ²
Komórki o największym zużyciu wyposażenia i sprzętu	<ul style="list-style-type: none">- Wyposażenie infrastruktury energetycznej (100%)- Oddział Rehabilitacji (100%)- Oddział Ginekologiczno-Położniczy (96%)- Oddział Kardiologiczny (97%)

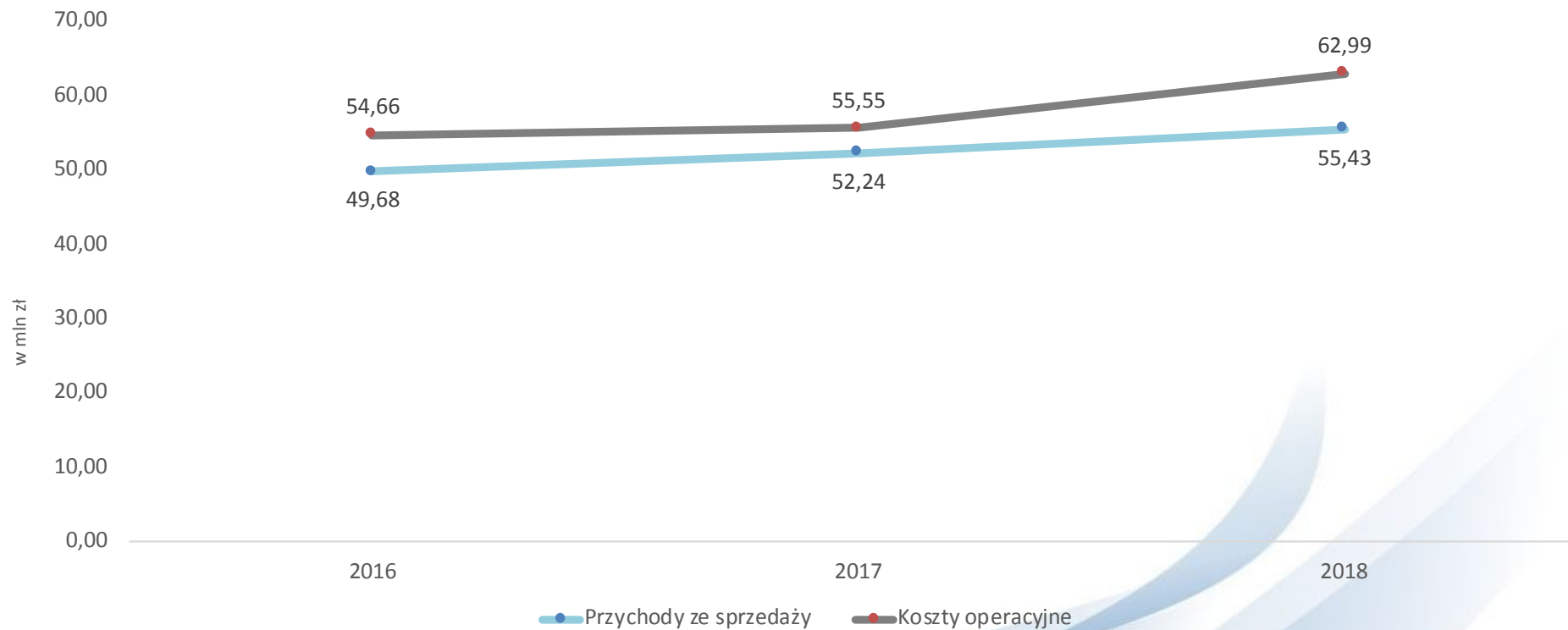
Materiały medyczne



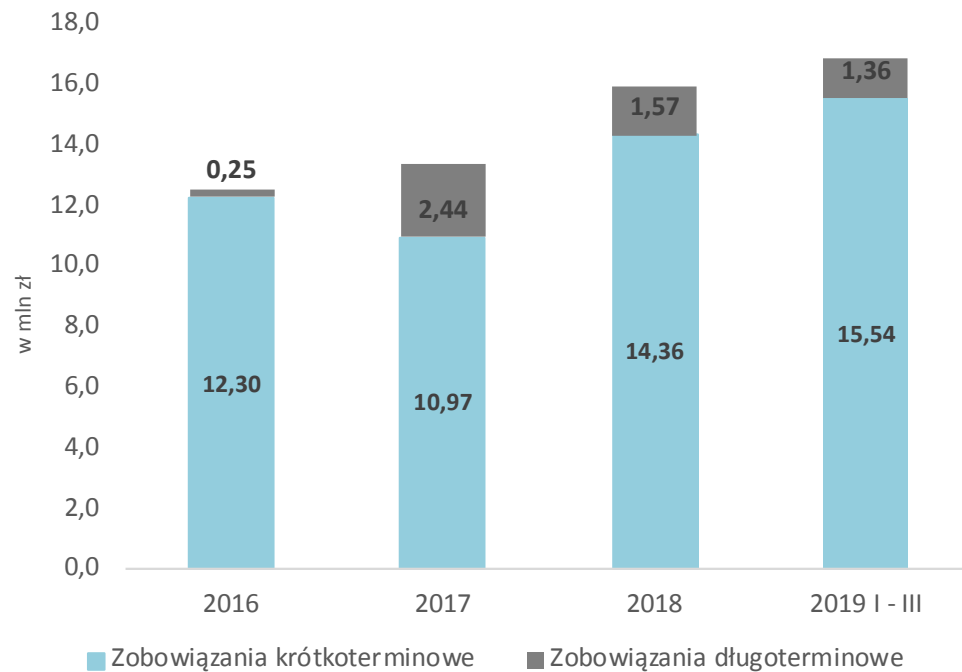
Wyniki finansowe Szpitala



Dynamika przychodów i kosztów Jednostki



Zobowiązania

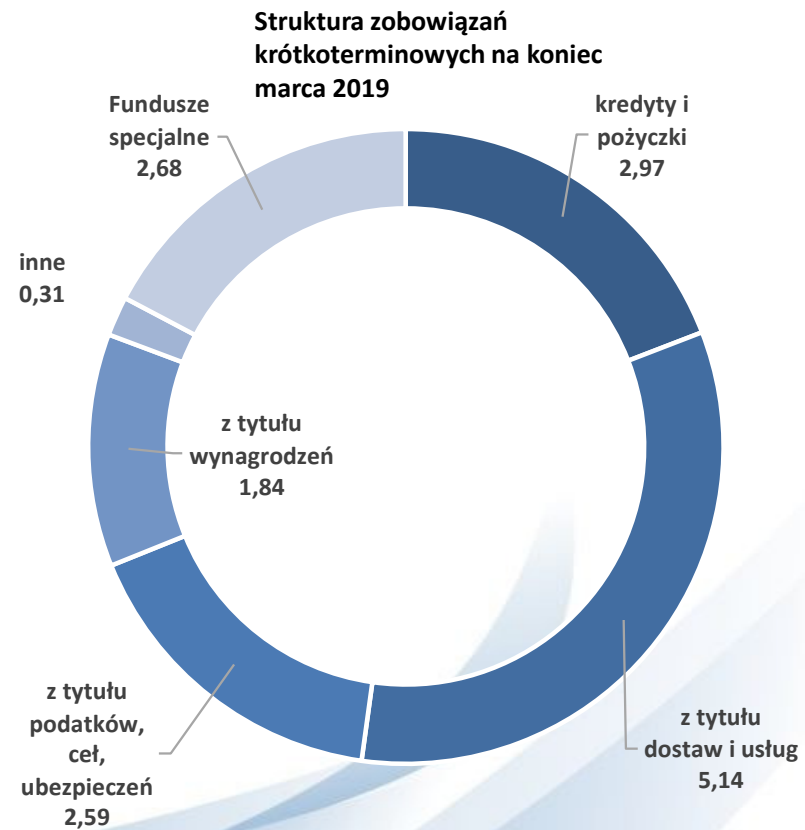


Rotacja zobowiązań handlowych

32 dni

24 dni

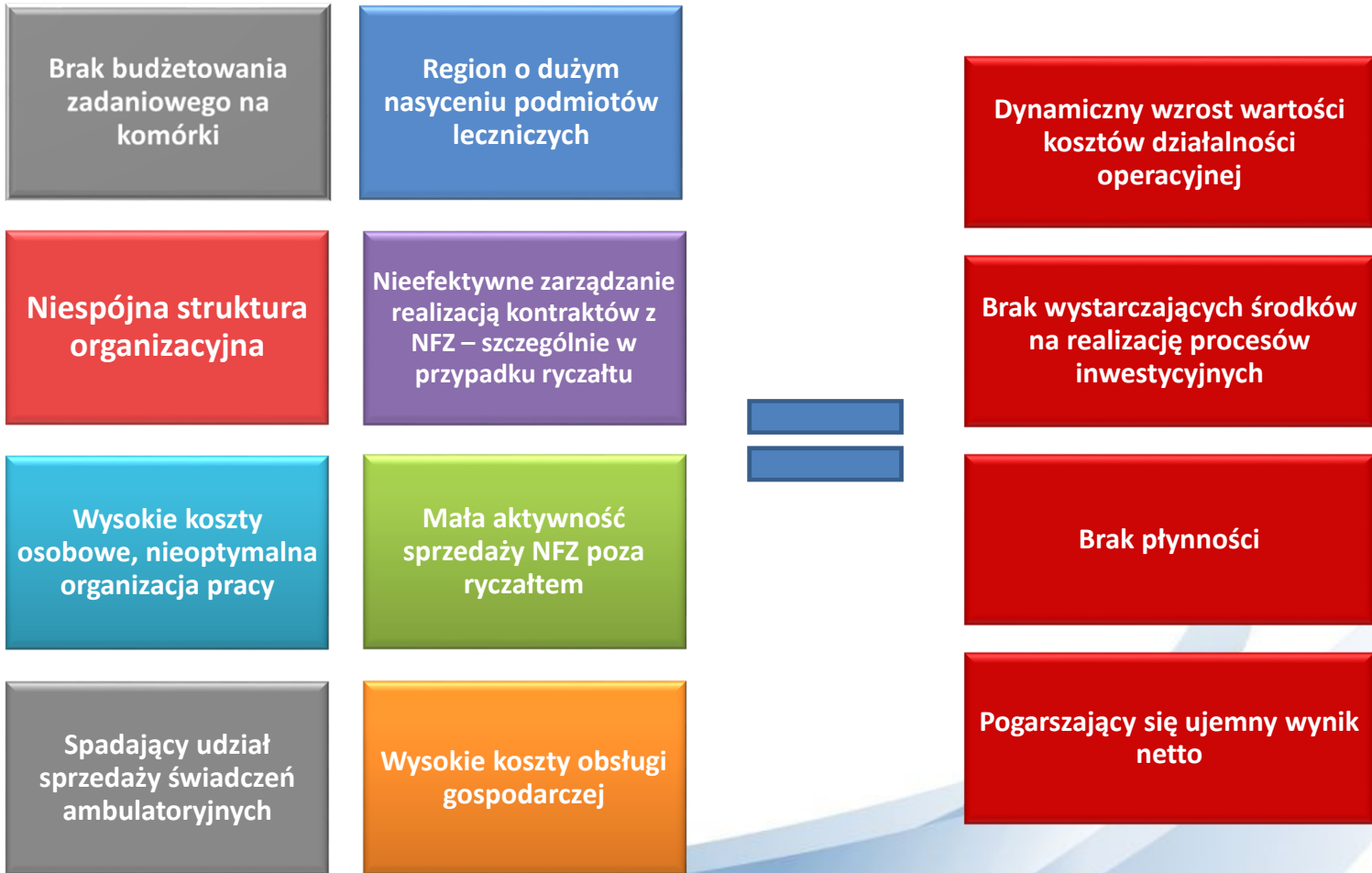
27 dni



Analiza wskaźnikowa

Wyszczególnienie	2016	2017	2018
Wskaźnik bieżącej płynności	0,59	0,67	0,45
Wskaźnik płynności szybkiej	0,51	0,58	0,38
Wskaźnik płynności gotówkowej	0,00	0,07	0,08
Wskaźnik rotacji zapasów	5,8	6,0	6,0
Wskaźnik rotacji należności	45,4	38,8	27,5
Wskaźnik rotacji zobowiązań	32,1	24,0	27,8
ROS	-0,06	-0,03	-0,09
ROA	-0,11	-0,06	-0,17
ROE	-18,75	1,13	0,79
Wskaźnik ogólnego zadłużenia	0,60	0,60	0,70
Wskaźnik zadłużenia długoterminowego	1,6	-1,8	-0,2
Wskaźnik zadłużenia kapitału własnego	171	-19,1	-5,6

Wnioski z audytu



Program naprawczy SP ZOZ w Przeworsku



Założenia modeli finansowych

WARIANT 0 (wariant bazowy) – bieżąca działalność, z obecną organizacją, bez działań naprawczych, z planowanymi nakładami inwestycyjnymi. Stanowi punkt odniesienia.

WARIANT 1 - minimalny wariant naprawczy uwzględniający redukcję łóżek na oddziałach szpitalnych zaproponowaną przez Szpital oraz redukcję osobnych dyżurów na Izbie Przyjęć.

WARIANT 2 – ostrożny wariant naprawczy uwzględniający redukcję łóżek na oddziałach szpitalnych zaproponowaną przez ZUK Know How oraz redukcję osobnych dyżurów na Izbie Przyjęć.

WARIANT 3 (wariant naprawczy) – maksymalny wariant naprawczy uwzględniający redukcję łóżek na oddziałach szpitalnych zaproponowaną przez ZUK Know How, redukcję osobnych dyżurów na Izbie Przyjęć wraz z Kierownikiem, optymalizację na Bloku Operacyjnym oraz likwidację Oddziału Położniczego-Ginekologicznego i Neonatologicznego.

Działania naprawcze w zakresie organizacji i zarządzania

**Uporządkowanie
struktury
organizacyjnej**

**Zakresy
odpowiedzialności
kierowników**
za finalny efekt procesów

**Dostosowanie
rachunkowości
zarządczej**
do zmian organizacji

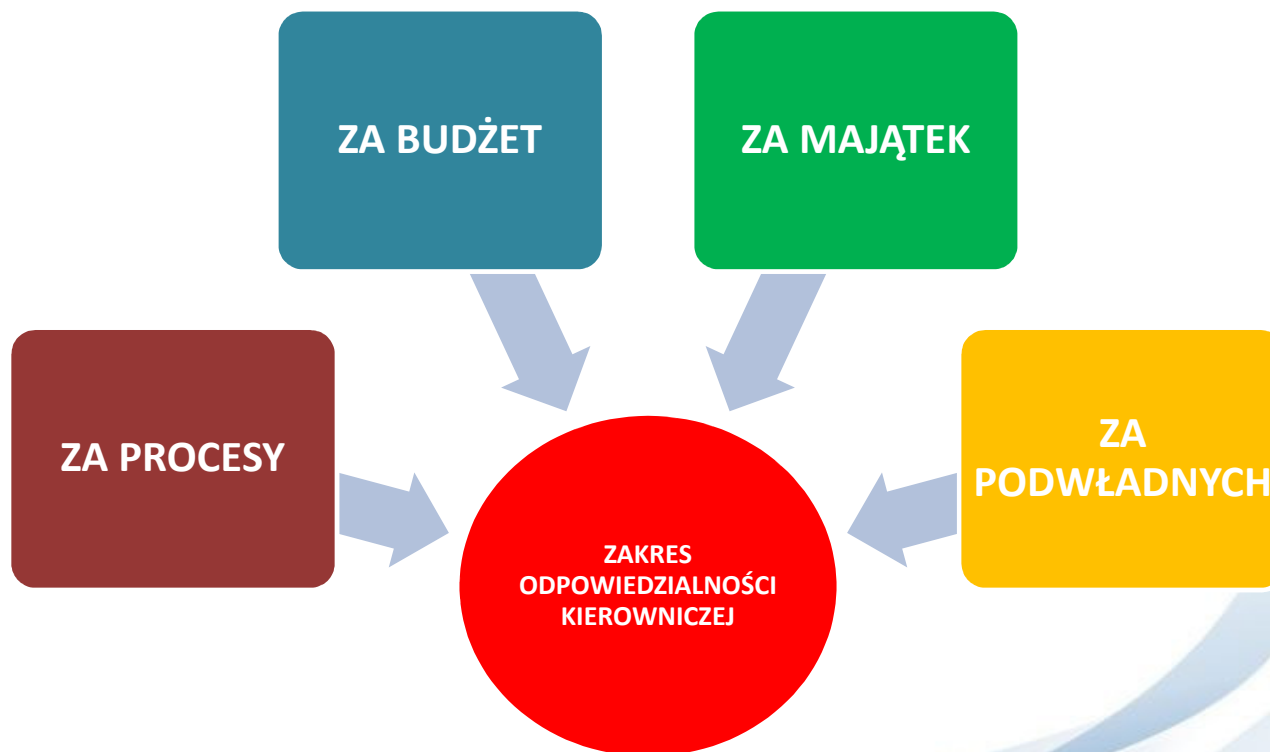
**System
controllingowy**

skorelowany z zadaniami i
celami organizacji

**System raportowania
kierownictwa**

ocena każdego kierownika z
realizacji zadań

Struktura zarządcza



Struktura zarządcza

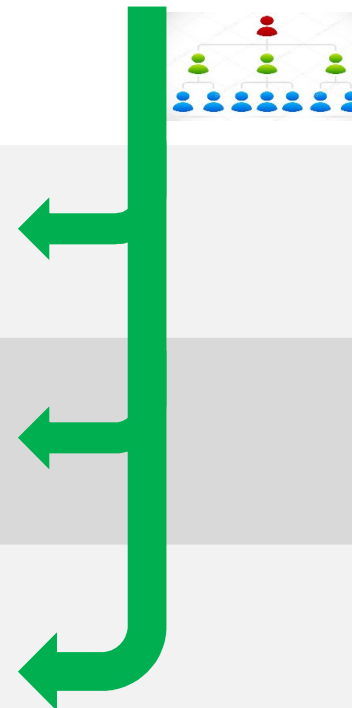
PROCESY



CENTRA
KOSZTÓW



STRUKTURA
ORGANIZACYJNA



Działania naprawcze w sferze medycznej i okołomedycznej

Dosprzętowanie oddziałów

(np. bronchofiberoskop, monitory hemodynamiczne, aparat USG).

Pilne remonty i modernizacje

(np. Oddział Chirurgii Ogólnej).

Zrezygnowanie z osobnego dyżuru lekarskiego w Izbie Przyjęć

Zmniejszenie liczby zespół anestezyjologicznych z 3 na 2

Bieżąca kontrola oraz wzmożony nadzór nad poborem oraz faktycznym zużyciem leków.

Działania w sferze medycznej i okołomedycznej

- **Oddział Położniczo-Ginekologiczny i Oddział Neonatologiczny** – likwidacja oddziałów.
- **Oddziały Rehabilitacji Neurologicznej** – przygotowanie oferty komercyjnej np. utworzenie *Oddziału Rehabilitacji Diennej* lub *Ośrodka Rehabilitacyjno-Pielęgnacyjnego*.
- **Oddział Urologiczny** – zwiększenie udziału zabiegów laparoskopowych.
- **Oddziały Ortopedii i Traumatologii Narządu Ruchu** – większe wykorzystanie sprzętu i aparatury (np. zwiększenie liczby zabiegów endoprotez kolana).
- **Oddział Neurologiczny i Udarowy** – poszerzenie oferty o „leczenie przewlekłego bólu” oraz leczenie immunomodulacyjne stwardnienia rozsianego.
- **Oddziały Kardiologiczne** – poszerzenie diagnostyki nieinwazyjnej o ABI i wprowadzenie leczenia elektrofizjologicznego.
- **Oddział Geriatryczny** – zwiększenie liczby łóżek (w tym o łóżka hospicyjne) oraz utworzenie Poradni Geriatrycznej.

Działania naprawcze w sferze obsługi gospodarczej

**Optymalizacja zatrudnienia w
Dziale Higieny i Transportu
Wewnętrznego oraz redukcja
pozostałych kosztów – zużycie
środków czystości**

Oszczędność:

- optymalizacja zatrudnienia – 272 tys. zł
- redukcja pozostałych kosztów – 20,5 tys. zł

**Reorganizacja działalności
związanej obsługą transportu**

Oszczędność – 88 tys. zł

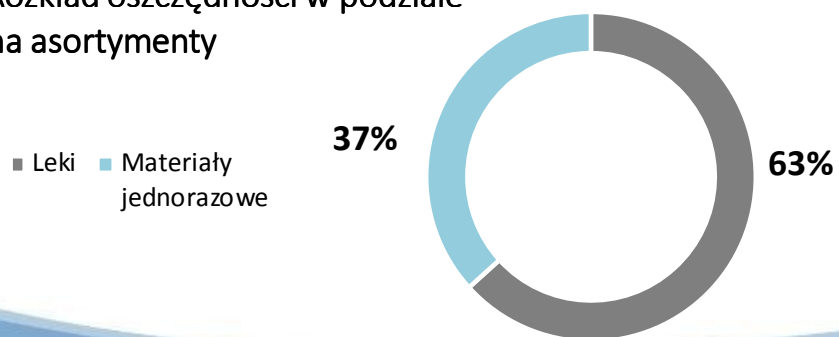
* oszczędności ukazane w skali rocznej, identyczne dla każdego wariantu

Działania naprawcze w sferze materiałów medycznych

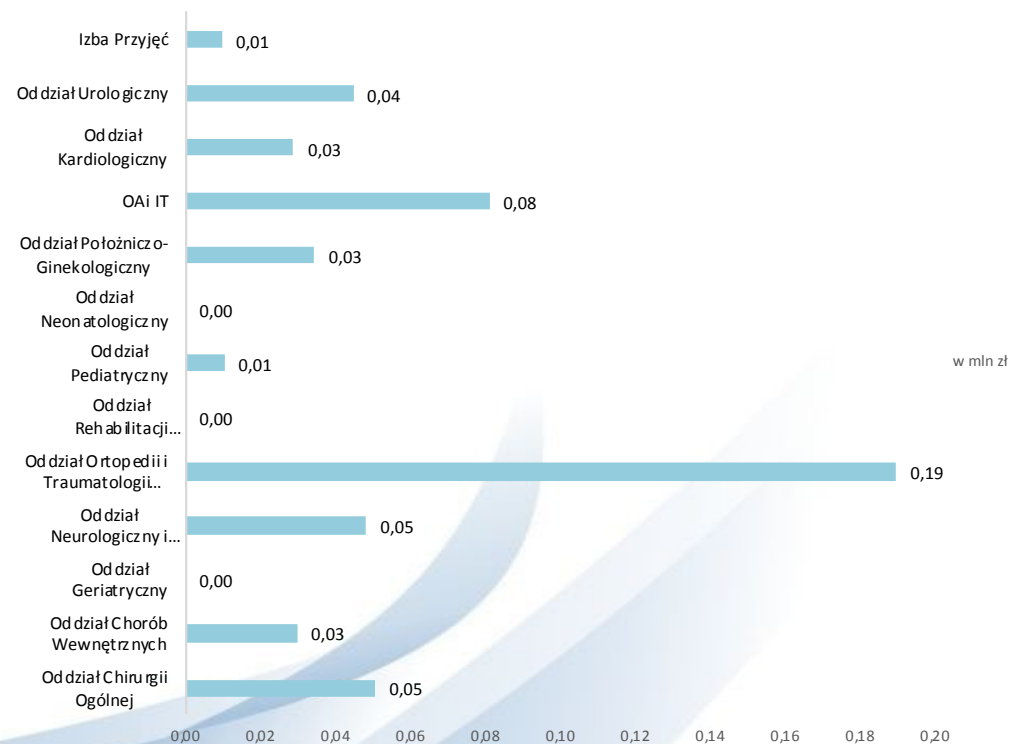
Możliwa do osiągnięcia oszczędność z tytułu gospodarowania materiałami medycznymi
(na podstawie porównań danych benchmarkowych)

0,5 mln zł

Rozkład oszczędności w podziale na asortymenty



Rozkład oszczędności w podziale na Oddziały



Działania naprawcze w zakresie polityki kadrowej

Optimalizacja struktury
zatrudnienia i organizacji
pracy

Zróżnicowanie form
zatrudnienia

Obniżenie oraz
monitoring absencji
chorobowej
pracowników

Wprowadzenie
efektywnego systemu
motywacyjnego
pracowników

Ruchy kadrowe – umowy o pracę

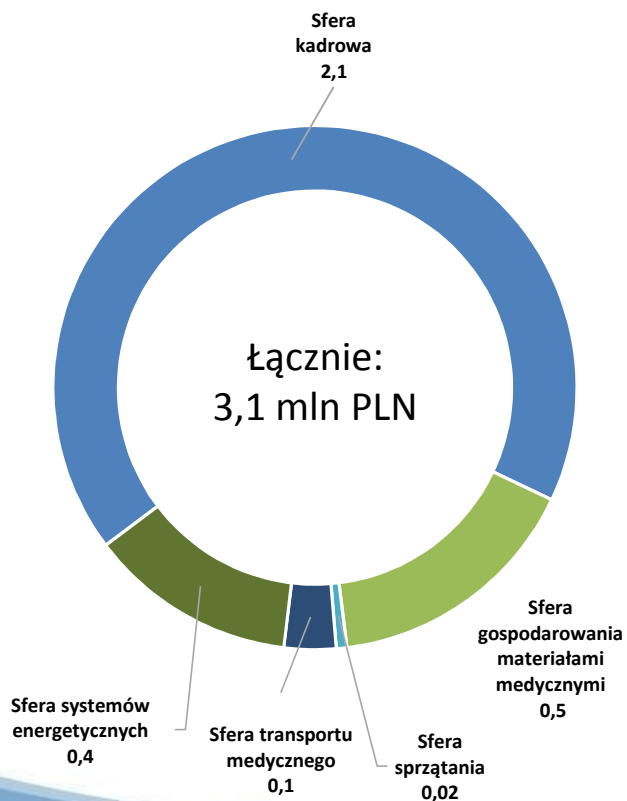
Grupa zawodowa	Wariant 1				Wariant 2				Wariant 3			
	stan po optym..	różnica	zw. długot.	różnica po korekcie	stan po optym..	różnica	zw. długot.	różnica po korekcie	stan po optym..	różnica	zw. długot.	różnica po korekcie
Lekarze	46,80	0,00	0,00	0,00	46,80	0,00	0,00	0,00	45,80	-1,00	0,00	-1,00
Personel z wyż. wyksz.	18,75	0,00	0,00	0,00	18,75	0,00	0,00	0,00	18,75	0,00	0,00	0,00
Pielęgniarki i położne	290,20	-28,05	12,00	-16,05	285,25	-33,00	14,00	-19,00	253,75	-64,50	14,00	-50,50
Technicy	37,00	0,00	0,00	0,00	37,00	0,00	0,00	0,00	37,00	0,00	0,00	0,00
Średni personel	47,00	-1,00	0,00	-1,00	47,00	-1,00	0,00	-1,00	47,00	-1,00	0,00	-1,00
Niższy personel	20,00	0,00	0,00	0,00	20,00	0,00	0,00	0,00	20,00	0,00	0,00	0,00
Administracja	44,00	-3,00	0,00	-3,00	44,00	-3,00	0,00	-3,00	44,00	-3,00	0,00	-3,00
Obsługa	94,00	-18,00	3,00	-15,00	94,00	-18,00	3,00	-15,00	94,00	-18,00	3,00	-15,00
Razem	597,75	-50,05	15,00	-35,05	592,80	-55,00	17,00	-38,00	560,30	-87,50	17,00	-70,50
Reorganizacja				0,00				0,00				-37,00
Optymalizacja	597,75			-35,05	592,80			-38,00	560,30			-33,50

Podsumowanie – polityka kadrowa

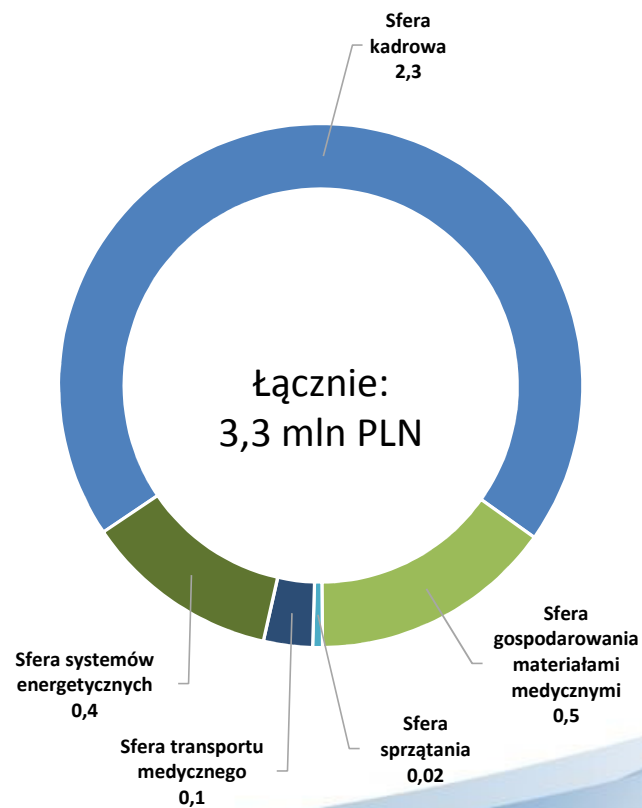
Działania w zakresie polityki kadrowej	Wariant 1	Wariant 2	Wariant 3
Optymalizacja stanu i struktury zatrudnienia, organizacji pracy	2,1 mln zł	2,3 mln zł	2,8 mln zł
Wypłata odpraw (koszt jednorazowy)	łącznie 0,37 mln zł	łącznie 0,41 mln zł	łącznie 0,87 mln zł

Oszczędności w podziale na poszczególne warianty

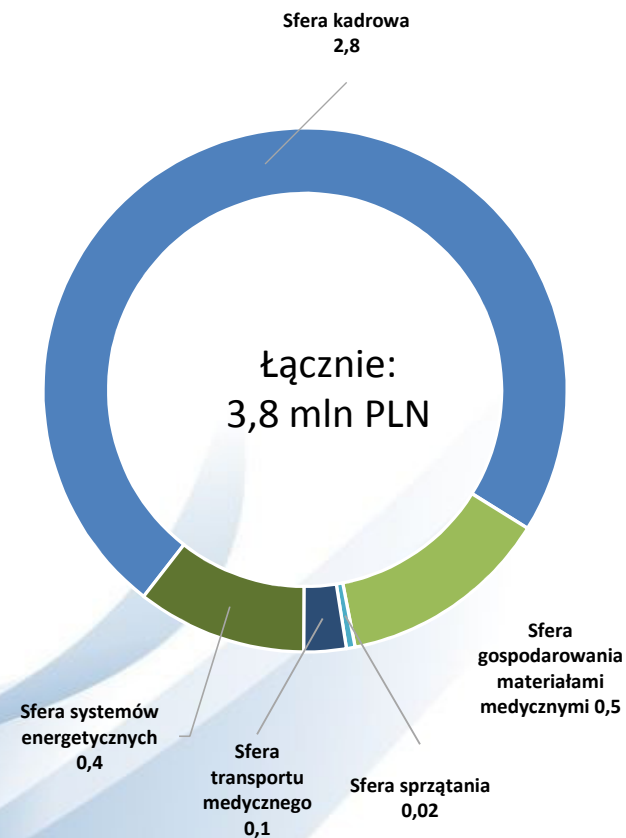
Oszczędności Wariant 1 [w mln zł]



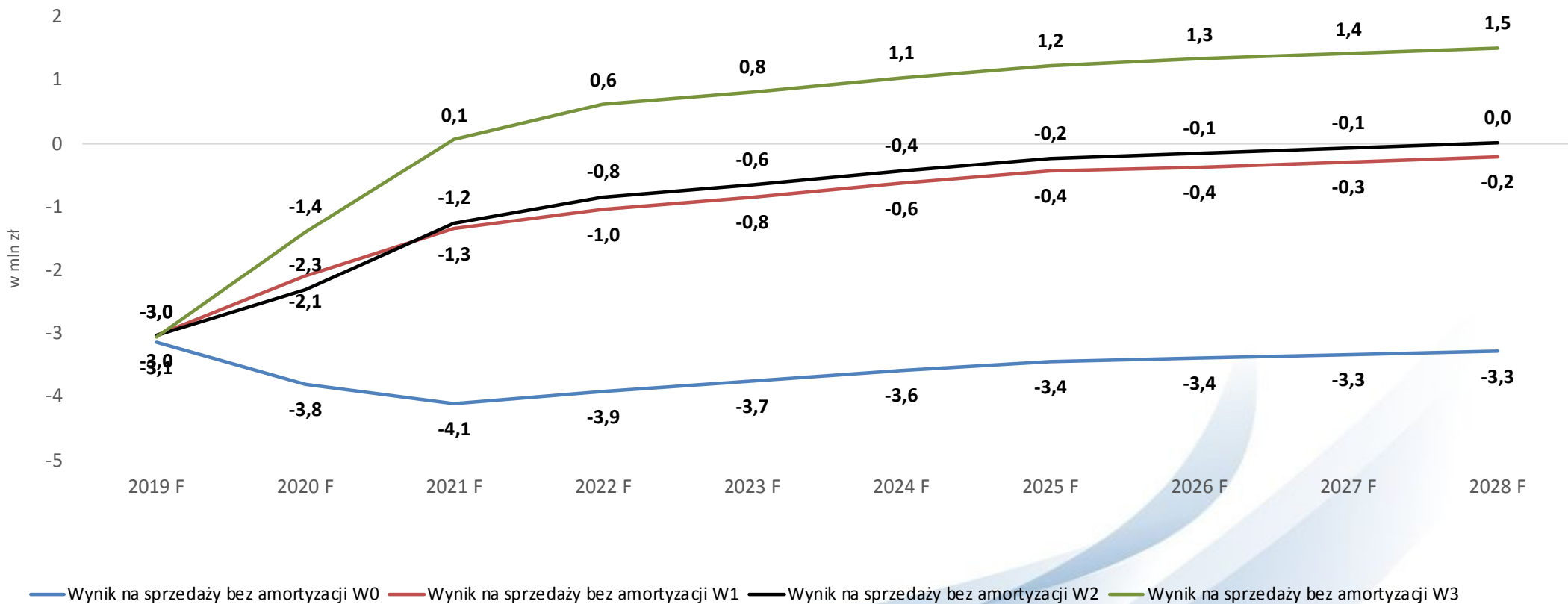
Oszczędności Wariant 2 [w mln zł]



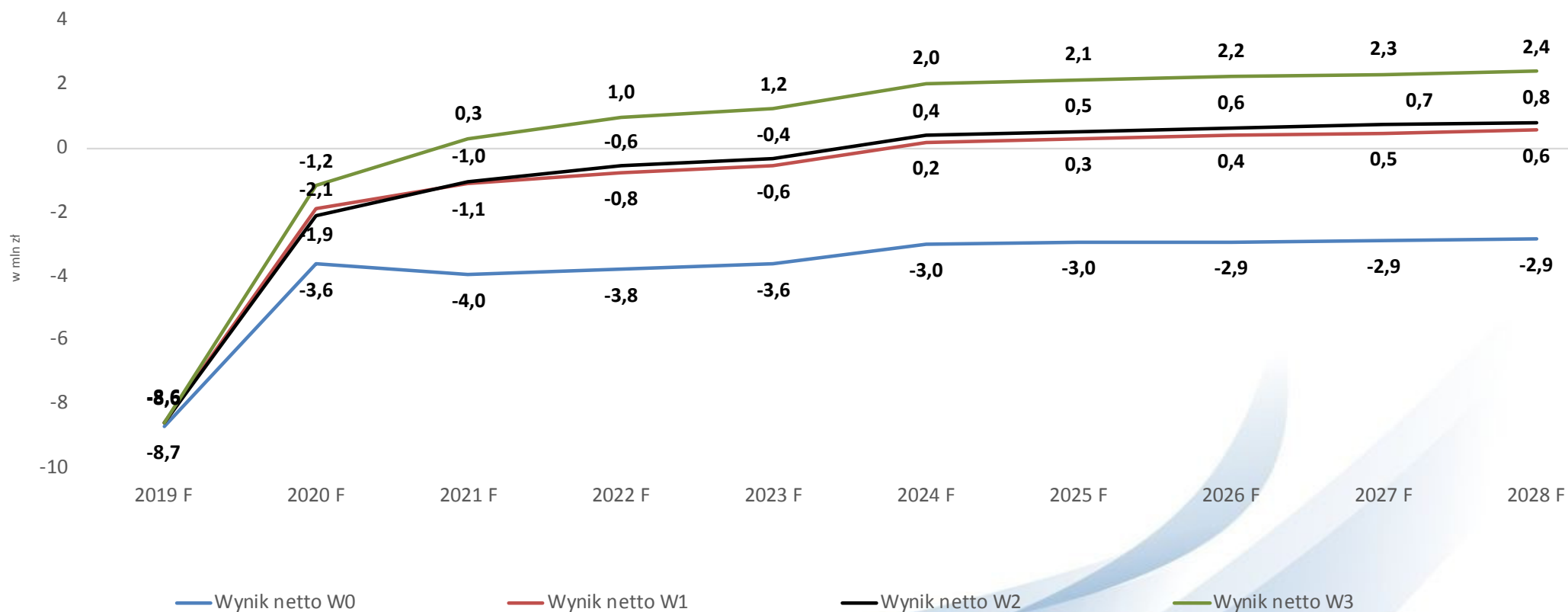
Oszczędności Wariant 3 [w mln zł]



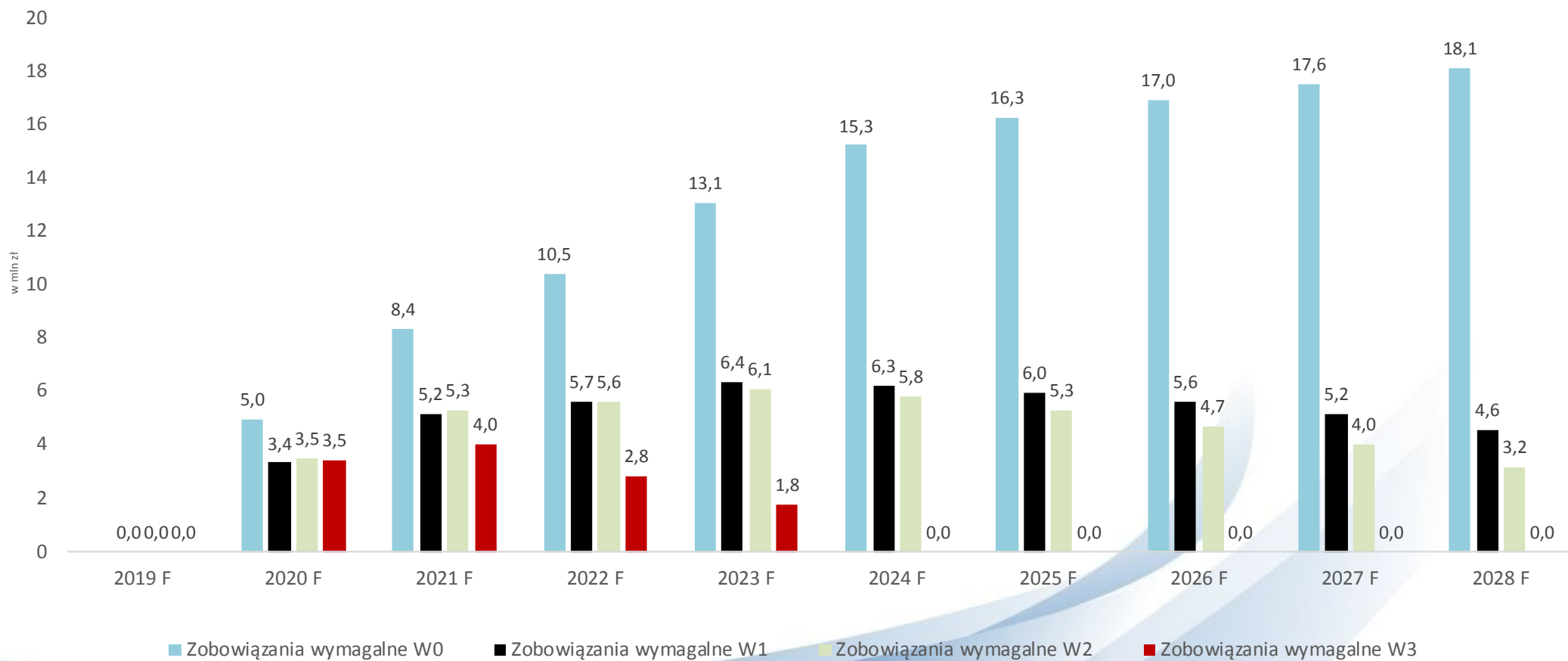
Wyniki na sprzedaży – podsumowanie wariantów



Wyniki netto – podsumowanie wariantów



Zobowiązania wymagalne – podsumowanie wariantów



RECEPTA NA SUKCES



STRATEGIA



SKUTECZNE ZARZĄDZANIE
(CZAS REAKCJI+ KONSEKWENCJA)



KONTROLA



Kontakt

ZUK Know How Sp. z o.o.

71-610 Szczecin ul. Dubois 27

tel. (091) 489 22 80

tel./fax (091) 489 22 70

e-mail: knowhow@knowhow.com.pl

www.knowhow.com.pl