

**UCHWAŁA NR .....**  
**RADY POWIATU W WADOWICACH**

z dnia ..... 2020 r.

**w sprawie zatwierdzenia Programu Naprawczego  
Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej w Wadowicach na lata 2020-2022**

Na podstawie art. 12 pkt 11 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (t.j.: Dz. U. z 2020 r. poz. 920), oraz art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (t.j.: Dz. U. z 2020 r. poz. 295, ze zm. Dz. U. z 2020 r. poz. 567, poz. 1493)

**Rada Powiatu w Wadowicach uchwala, co następuje:**

§ 1. Zatwierdza się przedłożony przez Dyrektora Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej w Wadowicach „Program Naprawczy Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej w Wadowicach” stanowiący załącznik do niniejszej uchwały.

§ 2. Wykonanie uchwały powierza się Zarządowi Powiatu oraz Dyrektorowi Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej w Wadowicach.

§ 3. Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

**RADCA PRAWNY**  
**Maryla M...**  
**K18-451**

# PROGRAM NAPRAWY

ZESPOŁU ZAKŁADÓW OPIEKI ZDROWOTNEJ  
W WADOWICACH

NA LATA 2020-2022

## ZAŁOŻENIA WSTĘPNE

Przedstawiany Program Naprawy Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej w Wadowicach został opracowany na lata 2020-2022. Obejmuje zatem okres, w którym już pewne zadania podjęto, a nawet zrealizowano. Przyjęte Cele, zadania do realizacji, działania, które zostały lub winny zostać podjęte ryzyka, osoby odpowiedzialne i nadzór i wreszcie etap realizacji zadania zostały ujęte w załączonej (Załącznik nr 1) do części opisowej Programu, tabeli.

\*\*\*\*\*

Działalność jednostki ochrony zdrowia jaką jest ZZOZ w Wadowicach dotyczy sfery wrażliwej społecznie i z tego powodu w procesie jej naprawy musi być brany pod uwagę aspekt etyczny jej funkcjonowania. Dyrektor zakładu opracowując Program naprawy jednostki winien zatem pogodzić aspekt ekonomiczno-finansowy z potrzebami i uwarunkowaniami związanymi z realizacją świadczeń medycznych na właściwym poziomie, nieustannie uwzględniając konieczność zapewnienia ich jakości, tzw. misji jednostki i koniecznością zaspokojenia zarówno potrzeb populacyjnych jak i jednostkowych.

Zespół Zakładów Opieki Zdrowotnej to system zintegrowany, w skład którego wchodzi kilka jednostek organizacyjnych świadczących usługi o charakterze podstawowym, w trybie zarówno planowym jak i nagłym (szpital, podstawowa opieka zdrowotna, poradnie specjalistyczne, diagnostyka i rehabilitacja medyczna).

Zespół Zakładów mimo korzystnej struktury (obok leczenia szpitalnego zabezpiecza potrzeby populacyjne w zakresie ambulatoryjnej opieki specjalistycznej oraz ratownictwa medycznego) stał się zatem jednostką drugiego lub trzeciego wyboru, w szczególności jeżeli chodzi o leczenie stacjonarne. Stanu tego należy upatrywać być może w późno podjętych decyzjach w zakresie realizacji procesów inwestycyjnych związanych z budową/rozbudową szpitala, a co za tym idzie nie wykorzystanie okresu (lata 90 XX w.), w którym stosunkowo łatwo można było określić swój profil, ustalić niszę na rynku świadczeń i pozyskać właściwych fachowców do ich realizacji. W konsekwencji takiego stanu rzeczy podmiot:

1. ZZOZ w Wadowicach, podmiot działający od lat na rzecz ludności dużego powiatu nie wypracował właściwego wizerunku oraz marki, która wyróżniałaby go na wysokokonkurencyjnym rynku. Nic więc dziwnego, że mieszkańcy powiatu bardzo często wybierają leczenie w pobliskich szpitalach szczytujących się realizacją specjalistycznych a nawet wysokospecjalistycznych procedur, certyfikatami akredytacyjnymi czy też wysokimi pozycjami w rankingach.
2. Od wielu lat nie jest w stanie wygenerować właściwego poziomu przychodów dla pokrycia ponoszonych kosztów, co skutkuje ujemnym poziomem funduszy własnych oraz brakiem płynności i stabilności finansowej jednostki.
3. Przez lata nie był atrakcyjnym pracodawcą, nie tylko, ze względu wysokość wynagrodzeń, ale ze względu na prestiż i możliwości rozwojowe tak istotne dla kluczowej grupy zawodowej jaką jest personel medyczny,

W związku z powyższym za kluczowe cele w procesie naprawy działalności Zespołu uznano:

1. Poprawę ładu organizacyjnego, profesjonalizmu zarządzania oraz przepływu danych i informacji.
2. Poprawę rentowności ZZOZ - przedsięwzięcia pro-przychodowe.
3. Poprawę rentowności ZZOZ - przedsięwzięcia racjonalizujące koszty i zarządzanie finansami
4. Realizację projektów inwestycyjnych przynoszących poprawę bezpieczeństwa, jakości, oszczędności w funkcjonowaniu jednostki oraz służące rozwojowi podmiotu.
5. Zwiększenie profesjonalizmu i gospodarności zarządzania posiadanym mieniem.
6. Wypracowanie strategii rozwoju oraz poprawa wizerunku i wykreowanie marki ZZOZ.
7. Stworzenie z ZZOZ atrakcyjnego pracodawcy, dobrego miejsca pracy i samorealizacji dla pracowników.
8. Poprawę jakości udzielanych świadczeń zdrowotnych oraz przestrzegania podmiotowości i praw pacjenta.
9. Bezpieczny szpital - przeciwdziałanie zagrożeniu epidemicznemu.

Szczegółowy plan realizacji wyżej wymienionych celów, ze wskazaniem zadań, oczekiwanych efektów i ryzyk, a także osób odpowiedzialnych i etapu realizacji podejmowanych działań stanowi Załącznik nr 1.

## PLANOWANE CELE DO REALIZACJI

**CEL 1** - Poprawa ładu organizacyjnego, profesjonalizmu zarządzania oraz przepływu informacji i danych

Proces dostosowywania kształtu i kierunków rozwoju szpitala winien uwzględniać nie tylko potrzeby populacyjne, rynku medycznego, ale także wewnętrzne potrzeby o charakterze organizacyjnym, np. w zakresie stworzenia precyzyjnych, przejrzystych struktur i systemów podległości, (statut, regulamin organizacyjny wraz ze schematem organizacyjnym) obiegu informacji i komunikacji, a wreszcie, co bardzo istotne, brać pod uwagę oczekiwania i potrzeby rozwojowe i zawodowe zatrudnionych w jednostce pracowników.

Bez dokonania już na wstępie działań związanych z jasnym określeniem podziału zadań i kompetencji, standardów i oczekiwań nie sposób efektywnie i skutecznie przeprowadzić skomplikowanych procesów naprawczych.

W tym kontekście bardzo istotnym było, mimo epidemii, podjęcie trudu poddaniu się kolejnemu audytowi ISO. W wyniku dokonanej oceny jednostka otrzymała certyfikat na kolejne trzy lata.

Skuteczne zarządzanie i funkcjonowanie jednostki w nowoczesnym społeczeństwie nie jest możliwe bez wdrożenia i stosowania w praktyce aplikacji informatycznych, i to zarówno tych z zakresu zarządzania danymi medycznymi i dokumentacją medyczną, jak i tymi związanymi z administrowaniem zakładem. Dlatego też za niezmiernie istotne przyjęto dokończenie procesu informatyzacji ZZOZ.

Szczegółowe zadania do realizacji Celu nr 1 zamieszczone są w Załączniku nr 1

**CEL 2** - Poprawa rentowności ZZOZ - przedsięwzięcia pro-przychodowe

W ramach realizacji tego kluczowego celu zidentyfikowano następujące grupy zadań do realizacji:

1. Poprawę wyceny świadczeń zdrowotnych w ramach kontraktu z NFZ – pozyskanie akredytacji Ministra Zdrowia,
2. Rozwój działalności medycznej – poszerzenie spectrum udzielanych świadczeń,
3. Zwiększanie przychodów w ramach już realizowanych świadczeń medycznych,
4. Zwiększenie przychodów z działalności komercyjnej,
5. Realizację programów zdrowotnych, projektów i przedsięwzięć z zakresu promocji zdrowia.

Konstruując plany rozwojowe należy jednak uwzględniać kontekst, jakim jest sytuacja epidemiologiczna oraz finansowa zakładu, w obecnej sytuacji problem istotny i na pewno stanowiący warunek sprawnego i bezpiecznego funkcjonowania instytucji. Szpital jednak znajduje się w na tyle trudnej kondycji finansowej, że zaniechanie działań może doprowadzić do sytuacji braku możliwości realizacji jakichkolwiek ambitnych celów w zakresie praktyki medycznej.

W planie naprawczym uwzględniono wzrost przychodów z tytułu:

1. wzrostu wyceny wybranych procedur medycznych średnio o 3% na każdy kolejny rok,
2. rozwoju działalności medycznej poprzez zapewnienie opieki psychologicznej dla dzieci i młodzieży, wzrost w latach 2021, 2022 o kwotę 1 106 953 zł,
3. poszerzenia zakresu wykonywanych świadczeń medycznych z zakresu ortopedii tj. endoprotezoplastyki stawu biodrowego i kolanowego, na rok 2021 zaplanowano wzrost przychodów o 2 894 599 zł, a na 2022 rok kolejny wzrost przychodów o 2 159 738 zł realizowany w ramach kontraktu z NFZ,
4. wzrostu wykonywanych świadczeń nie limitowych o kwotę 1 100 000 w 2021 r, i kolejny 1 000 000 zł w 2022 r.,
5. zakontraktowania nowych poradni: leczenia bólu oraz alergologicznej wzrost przychodów o kwotę ok 75 000 w 2021 r, a 150 000 zł na rok 2022,
6. przewidziano wzrost wartości ryczału z uwagi na wzrost minimalnego wynagrodzenia w 2021 i 2022 r, oraz wzrostu wynagrodzeń zgodnie z zapisami ustawy o minimalnych wynagrodzeniach w służbie zdrowia o ok. 8%,
7. zwiększenia przychodów z działalności komercyjnej o 8% na 2021 rok w odniesieniu do 2020 r, i 5% wzrost na 2022 r., w odniesieniu do 2021 r.

Szansą dla szpitala na dodatkowe środki i wyższą rentowność usług jest także uzyskanie certyfikatów potwierdzających jakość udzielanych świadczeń takich jak Akredytacja Ministra Zdrowia. ZZOZ zatem podejmuje ten wysiłek. Uwzględniając jednak stan jednostki planujemy poddanie się ocenie audytorów w 2022r.

W okresie trwania umów (pomiędzy konkursami) uzyskanie dodatkowych przychodów jest możliwe jedynie poprzez wykonanie ponad kontrakt tzw. świadczeń Nielimitowanych, priorytetowych (w ubiegłych latach, celem skrócenia kolejek oczekujących, NFZ np. zwiększał nakłady na realizację takich procedur jak wszczepianie endoprotez czy operacje usunięcia zaćmy) oraz wyłączonych z ryczału. Wdrożone finansowanie świadczeń w ramach ryczału ma charakter znacznie bardziej sztywny niż w latach poprzedzających zmiany. Działania proprzychodowe, nastawione na publicznego płatnika muszą być zatem w niektórych specjalnościach ostrożne, by niepotrzebnie nie narażać szpitala na ponoszenie wysokich kosztów

szczególnie, gdy mamy nikłą szansę na ich refundację, w innych natomiast odważne, by dać szansę instytucji na rozwój i wyższy kontrakt w latach następnych.

Przychody z działalności komercyjnej w każdym szpitalu tego typu notują niski poziom w strukturze, co bynajmniej nie oznacza, że nie należy ich rozwijać i budować ich potencjału. W kontekście bardzo sztywnych kontraktów w zakresie ryczałtu szpitalnego, mogą one bowiem stanowić dodatkowe źródło przychodu, którego nie należy lekceważyć, dlatego też założono działania służące ich dalszemu wzrostowi.

W planie założono także realizację projektów generujących dodatkowe przychody o charakterze miękkim. Realizację jednego już rozpoczęto (Program Kordian we współpracy z Collegium Medicum UJ), aplikacja na drugi (diagnostyka jelita grubego) została złożona. Oczywiście Zespół będzie dokonywał przeglądów i oceny możliwości przygotowywania kolejnych celem maksymalnego wykorzystania posiadanych zasobów a także nawiązywania partnerskiej współpracy z innymi podmiotami oraz rozwoju i kształcenia posiadanych kadr.

Reasumując, na 2021 r.

Szczegółowe zadania do realizacji Celu nr 2 zamieszczone są w Załączniku nr 1

**CEL 3** - Poprawa rentowności ZZOZ – przedsięwzięcia racjonalizujące koszty i zarządzanie finansami

Na koniec 2019 r. kapitał – fundusz własny zakładu wynosił (-)17 881 746,17 zł. Warto podkreślić, że jego ujemna wartość (fundusz podstawowy kształtował się na poziomie 20 988 104,30 zł) jest efektem wieloletniej kumulacji nierozliczonych strat z lat ubiegłych wynoszących (-) 38 458 611,56 zł.

Analiza podstawowych wskaźników ekonomicznych działalności ZZOZ takich jak płynności i rentowności jedynie potwierdza kondycję jednostki i świadczy o braku zdolności do bieżącego finansowania działalności i spłaty zobowiązań krótkoterminowych.

Analiza rachunku wyników za ubiegłe lata zwraca szczególną uwagę na niski udział kosztów leków i materiałów medycznych w kosztach ogółem. Świadczy to (szczególnie w powiązaniu z wykonaniem oraz poziomem kosztów osobowych i usług obcych) o słabej efektywności niektórych komórek organizacyjnych i niekorzystnej strukturze wykonywanych procedur - widać, że mają one charakter podstawowy. Konsekwencją takiego stanu rzeczy, jest generowanie strat nie tylko przez te komórki organizacyjne, które nie są uważane za profitywne (np. SOR), ale także przez jednostki powszechnie uznane za zyskowne. Nie należy także zapominać, że ZZOZ realizuje całe spectrum świadczeń poza leczeniem sensu stricte szpitalnym (np. ratownictwo medyczne, ambulatoryjna opieka specjalistyczna), które winny wspomagać jego wyniki finansowe.

Szpital w stanie kryzysu finansowego funkcjonuje od lat, na podejmował on już wielokrotnie działania w celu obniżenia kosztów funkcjonowania, lecz realnym źródłem jego problemów nie jest poziom kosztów ale ich alokacja oraz co najważniejsze, słaba efektywność przychodowa jednostki stąd koncentracja w niniejszym planie naprawczym właśnie na stronie przychodowej działalności ZZOZ.

Dążąc do minimalizowania dynamiki wzrostu kosztów, w pierwszym rzędzie rozpoczęto proces identyfikacji ich źródeł oraz oceny możliwości ich obniżenia. Nie jest to w pełni możliwe bez wprowadzenie profesjonalnych narzędzi rachunku kosztów i analizy finansowej. Nie wolno bowiem podejmować decyzji w tym względzie pochopnie, ponieważ nierozsądne działania w tym zakresie mogą przynieść więcej szkód niż zysków. Dlatego też jednym z zadań w tym zakresie jest wdrożenie rachunku kosztów zgodnie z obowiązującymi aktami normatywnymi. Zadanie to będzie tym trudniejsze, że w chwili obecnej szpitale borykają się z bardzo dynamicznym wzrostem kosztów działalności wynikającym z czynników



zewewnętrznych, sytuacji epidemicznej, zmieniającego się rynku, otoczenia prawnego -- np. obligatoryjne podwyżki wynagrodzeń, etc. Szczególnym ryzykiem są roszczenia pracownicze, wynikające z dynamicznego wzrostu wynagrodzeń w każdej sferze działalności oraz wzrostów wynagrodzenia zasadniczego lub minimalnego powodujące swoisty efekt domina w zakresie oczekiwań pracowników każdej grupy pracowniczej zatrudnionej w ZZOZ.

Konieczne zatem jest równoległe prowadzenie szczerzej i uczciwej i spokojnej współpracy z reprezentantami grup pracowniczych w jednostce, a także jasnej, przejrzystej polityki w tej współpracy.

Punktem wyjścia do przeprowadzenia prognozy wyników finansowych planu naprawczego na lata 2021 i 2022 jest plan finansowy na 2020 rok, w którym zaplanowano stratę w wysokości – 5 378 000 zł.

1. Zmiany w obrębie przychodów netto ze sprzedaży wykazują tendencje wzrostowe i prezentują się następująco:

NFZ	67 672 824	74 055 208	84 422 000	91 128 716	94 563 246
POZOSTAŁE USŁUGI MEDYCZNE	3 032 036,00	3 358 355,00	2 950 000	3 200 000	3 400 000
USŁUGI NIEMEDYCZNE	935 581,00	950 371,00	1 010 000	1 050 000	1 080 000
<b>Rok</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Razem przychody	71 640 441,00	78 363 934,00	88 382 000	95 378 716	99 043 246

2. Zmiany dotyczące kosztów prezentują się następująco:

Amortyzacja	4 089 641,00	5 494 562,00	5 400 000,00	6 345 250,00	6 137 950,00
Zużycie materiałów i energii	10 901 731,00	10 887 129,00	12 400 000,00	14 356 765,00	15 515 198,00
Usługi obce	19 260 068,00	21 160 852,00	24 000 000,00	28 503 350,00	28 599 500,00
Podatki i opłaty	626 680,00	685 930,00	500 000,00	819 790,00	855 370,00
Wynagrodzenia	33 225 292,00	35 804 841,00	47 700 000,00	45 645 038,00	46 350 479,00
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	6 952 903,00	7 205 405,00	9 700 000,00	10 073 245,00	10 468 041,00
Pozostałe koszty rodzajowe	138 456,00	540 008,00	500 000,00	681 354,00	721 436,00
<b>rok</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
razem koszty	75 194 771,00	81 778 727,00	100 200 000,00	106 424 792,00	108 647 974,00

W przedstawionej projekcji wyniku finansowego na lata 2020 - 2022 zgodnie z przewidywaniami ekonomistów uwzględniono, że wskaźniki wzrostu cen towarów i usług za rok 2020 ukształtuje się na poziomie 1,8%, a na lata 2021 i 2022

wyniesie 2,5%. Wartości te były prognozowane przed epidemia COVID 19, co w obliczu zamian może mieć wpływ na ich wartość.

Plan kosztów zakłada następujące zmiany wartości kosztowych:

- 1) amortyzacja - poziom amortyzacji został założony z uwzględnieniem poniesionych i planowanych nakładów inwestycyjnych, oraz środków pozyskanych z dotacji oraz stopnia umorzenia majątku trwałego.
- 2) zużycie materiałów i energii
  - a) leki i materiały medyczne - uwzględniono wzrosty cen produktów i asortyment, który musi być brany pod uwagę, z racji jego wpisania do receptariusza. Założono zwiększenie zużycia leków z tytułu epidemii CovidD 19, i otwarcia nowych oddziałów. W 2020 roku nastąpił znaczący wzrost cen leków w szczególności antybiotyków oraz środków do mycia i dezynfekcji. Planowany wzrost cen leków na rok 2021 podwyższono o 10% , a na 2022 rok o 3% ,
  - b) materiały sterylizacyjne, materiały medyczne jednorazowego użycia, rękawiczki - w związku z epidemią Covid 19, zaplanowano wzrost kosztów na lata 2021, 2022 o 20% w 2021 r., i 15% w 2022. Planowane zwiększenie kosztów zakupu rękawiczek na 2021 r, wynosi 110%, a na 2022 r, 20%.
  - c) żywność- założono wzrost kosztów o 10% na rok 2021 i 5 % na ro 2022, przy założeniu kontynuacji działania kuchni szpitala.
  - d) pozostałe materiały - założono na podstawie wykonania z 2019/2020 roku z uwzględnieniem niewielkiego wzrostu cen – ścisła kontrola zużycia, analiza realizacji zakupów w oparciu o wielkości planowane, wzrost kosztów o 5% 2021 r i 3% w 2022 r.,
- 3) energia elektryczna, ciepła oraz woda - utrzymanie zużycia mediów zaplanowano na poziomie w roku 2019 i 2020. W związku z tendencją wzrostową cen założono wzrost kosztów energii elektrycznej i wody w 2021r. o ok. 5%, a w 2022 r. 3%, dla energii cieplnej w 2021 o 8%, w 2022 5%,
- 4) usługi obce
  - a) umowy cywilno-prawne, kontrakty - założono wzrost kosztów umów cywilno prawnych, oraz umów kontraktów medycznych w związku z koniecznością utrzymania kadry medycznej, zarówno lekarzy, pielęgniarek i ratowników medycznych oraz wzrostu cen rynkowy wynagrodzeń z uwzględnieniem weryfikacji kończących się umów - ok. 60 w 2021r. W związku z obecną sytuacją na rynku pracy i brakiem personelu medycznego, założono wzrost nakładów na w/w koszty w odniesieniu do kwoty zaplanowanej na 2020r. o kwotę 5 575 tys. zł na rok 2021 i o kwotę 4 895 tys. zł.
  - b) usługi sprzątania - w związku ze wzrostem minimalnego wynagrodzenia oraz zwiększonych wymogów sanitarnych w obliczu epidemii założono wzrost kosztów o 10% w 2021 i 2022 roku,

- c) zakup świadczeń zdrowotnych- ze względu na to, że koszty nabywanych z zewnątrz świadczeń medycznych są ściśle związane z ilością i rodzajem udzielanych świadczeń a na ich cenę główny wpływ mają koszty osobowe, czyli przede wszystkim rosnące wynagrodzenia w ochronie zdrowia, założono wzrost kosztów w tym obszarze o 5% w 2021 r. i 3% 2022 r.,
  - d) ochrona mienia – Zespół posiada aktualną umowę na świadczenie usługi dozoru, w związku ze wzrostem minimalnego wynagrodzenia od stycznia 2020r. założono wzrost kosztów o ok. 5% w 2021 i 2022 roku,
  - e) pozostałe usługi obce - założono na podstawie wykonania z 2019/2020 roku z uwzględnieniem niewielkiego wzrostu - wzrost kosztów o 5% 2021 r i 3% w 2022 r.,
- 5) podatki i opłaty
- a) Założono niewielki wzrost stawki podatku od nieruchomości w latach 2021 i 2022 w związku ze wzrostem opłat od odpadów komunalnych założono wzrost kosztów w tym obszarze.
- 6) wynagrodzenia
- a) Założenia do wyliczenia wynagrodzeń na rok 2021 i 2022:
    - (1) wzrost wynagrodzeń w związku z koniecznością zatrudnienia kadry medycznej: lekarze, ratownicy medyczni, pielęgniarki i położne,
    - (2) zmniejszenie stanu zatrudnienia z powodu nabieraniu uprawnień emerytalnych,
    - (3) wzrost minimalnego wynagrodzenia za pracę od 01.01.2021 r.,
    - (4) wzrost minimalnego wynagrodzenia w służbie zdrowia dla pracowników wykonujących zawody medyczne na lata 2021 i 2022,
    - (5) świadczenia na rzecz dla pracowników - zaplanowano adekwatnie do planowanej liczby pracowników w świetle obowiązujących przepisów ZUS. W pozostałych kosztach świadczeń (szkolenia, wydatki na BHP) wzrost kosztów zaprojektowano w odniesieniu do wielkości historycznych roku 2019 I półrocza 2020 r., o 5% 2021 r i 3% w 2022r.,
- 7) Pozostałe przychody operacyjne.
- Główną pozycję pozostałych przychodów operacyjnych (ok. 99% wartości planowanej w latach 2021/2022) stanowią przychody przyszłych okresów, które korelują z proporcjonalnym wzrostem wartości umorzenia środków trwałych finansowanego ze źródeł obcych (UE, Budżet Państwa Starostwo Powiatowe). Plan zakłada również mało znaczące przychody z tytułu: wynagrodzenia płatnika składek ZUS, obsługi PKZR, PZU, wydawania kserokopii dokumentacji medycznej.
- 8) Przychody finansowe

Główną pozycję przychodów finansowych stanowi kwota pochodząca z umorzenia pożyczki udzielonej Zespołowi przez Powiat Wadowicki. Roczne umorzenie długu wynosi 1 000 000 zł. Pozostałą kwotę stanowią odsetki od należności niezapłaconych przez kontrahentów), we wskazanym, umownym terminie. Kwotę przychodu założono na poziomie szacowanej, rocznej kwoty odsetek, założono na poziomie średniej za okres od I do VI 2020r., zakładając poprawę windykacji.

9) Pozostałe koszty operacyjne.

Ze względu na toczące się sprawy sądowe z tytułu błędów medycznych założono ustanowienie rezerw na koszty związane z wypłatą należności głównej tj. renty (ok. 82% wartości planowanej w latach 2021/2022). Pozostałą wartość stanowią planowane koszty postępowań sądowych (ok 8%) i odpisy aktualizujące należności (ok. 10%)

10) Koszty finansowe.

Ze względu na znaczące zadłużenie wobec kontrahentów założono koszty odsetek od zapłaty nieterminowo regulowanych zobowiązań z tytułu dostaw robót i usług, które założono na poziomie średniej za okres od I do VI 2020 r. Ponadto z uwagi na toczące się sprawy sądowe za błędy medyczne założono również ustanowienie rezerw na przedmiotowe odsetki.

Mimo osiągnięcia dodatniego wyniku finansowego na dzień 31.08.2020 r., w kwocie 458 401,18 zł na obecnym etapie planowania nie podjęto decyzji o jego korekcie, do wielkości przewidywanych do wykonania na dzień 31.12.2020 r. Rosnące koszty związane z zaspokojeniem wymogów sanitarnych związanych z pandemią SARS-CoV2, wzrost wynagrodzeń pracowników służby zdrowia, przekształcenie II Oddziału Chorób Wewnętrznych na oddział dla pacjentów zakażonych koronawirusem, powodują że korekta zarówno kosztów jak i przychodów jest przedwczesna ze względu na dużą dynamikę zmian oraz cały szereg ryzyk pojawiających się w związku z prowadzeniem działalności leczniczej w 2020r i jak należy się spodziewać, także w latach następnych. Zaplanowane zatem wyniki finansowe w latach 2020/2022 wynoszą:

Rok	2020	2021	Różnica wyniku finansowego 2021 - 2020	2022	Różnica wyniku finansowego 2022 - 2021
strata netto	-5 378 000	-4 907 820	470 180,00	-4 298 062	609 758,00

Zaprezentowane dane wykazują stopniową, sukcesywną poprawę wyniku finansowego, w 2021 roku w stosunku do planu 2020 o kwotę 470 180 zł, a w 2022

w stosunku do 2021r. o kwotę 609 758 zł. Należy jednak stwierdzić, że plan obarczony jest dużym ryzykiem jego wykonania.

Porównanie wielkości planowanej straty  
do poziomu odpisów amortyzacyjnych w latach 2020-2022

Tytuł	2020	2021	2022
Amortyzacja	5 400 000,00	6 345 250,00	6 137 950,00
Strata netto	-5 378 000,00	-4 907 820,00	-4 298 062,00
Różnica planowanej straty do planowanej amortyzacji	22 000,00	1 437 430,00	1 839 888,00

Zgodnie z założonym planem wykazane straty netto w latach 2020-2022 nie będą przekraczać wysokości zaplanowanej amortyzacji, ZZOZ pokryje zatem we własnym zakresie ujemny wynik finansowy. W roku 2020 planowana amortyzacja jest wyższa od planowanej straty o kwotę 22 000 zł, w 2021 r. o kwotę 1 437 430 zł, natomiast w 2022 r., o kwotę 1 839 888 zł.

Wyniki w planie naprawy ZZOZ pokazują trend pożądanego stopniowego zmniejszania straty, jednocześnie wykazując na trudną i niepewną sytuację finansową zakładu. Dokonywanie bardziej optymistycznych prognozyk, wobec rozchwianego otoczenia gospodarczego, kompletnego braku jednoznacznych deklaracji publicznego płatnika jeżeli chodzi o finansowanie świadczeń w kolejnym roku oraz bardzo wysoką dynamiką wzrostu kosztów miałyby jedynie charakter myślenia życzeniowego.

Największym problemem zakładu jest zadłużanie się, a tym samym utrata płynności finansowej. Przyczyny kłopotów z utratą płynności tkwią w narastaniu niedoborów kapitałowych, czyli kumulacji niedoborów historycznych z niedoborami bieżącymi. Generowane straty z lat poprzednich wyniosły na dzień 31 grudnia 2019 r. kwotę 38 458 611,56 zł, co wskazuje na niedobór przychodów będących podstawowym źródłem zaspokojenia kosztów. W przypadku pogorszenia płynności finansowej konieczne jest podjęcie działań naprawczych, mających na celu poprawę kondycji finansowej.

W celu odzyskania równowagi finansowej, istotne będzie dokonanie oceny zobowiązań, ich struktury, jakości. Głównymi narzędziami pomocnymi w ocenie sytuacji płatniczej jest bieżące monitorowanie wskaźników ekonomicznych łączących się z płynnością i racjonalna polityka płatnicza. W okresie trudności płatniczych realizowane jest zarządzanie płatnościami. Liczne ugody spisane z kontrahentami pozwalają nie rozłożyć płatności w dłuższym okresie czasu. Prowadzona jest ciągła analiza dotycząca zadłużenia, która wymusza konieczność ciągłej oceny ryzyka tak aby nadmiernie nie naruszyć kontaktu z kontrahentami i innymi wierzycielami. Szczególnie ważne jest przyjęcie strategii zarządzania zobowiązaniami, spłaty tych najbardziej obciążających zakład, a także nicustannie

podejmować trud negocjacji zobowiązań wymagalnych, w szczególności tych, które cechują się wysokim obciążeniem odsetkowym.

Szczegółowe zadania do realizacji Celu nr 3 zamieszczone są w Załączniku nr 1

Prognoza bilansu ZZOZ stanowi Załącznik nr 2

**CEL 4** - Realizacja projektów inwestycyjnych przynoszących poprawę bezpieczeństwa, jakości, oszczędności w funkcjonowaniu jednostki oraz służące rozwojowi podmiotu.

Przy tworzeniu planu inwestycyjnego, uwzględniając proces koniecznej naprawy jednostki skoncentrowano się na kilku płaszczyznach:

1. Projektach mających na celu obniżenie kosztów działalności (eksploatacyjnych) – termomodernizacja budynku PPS,
2. Projektach służących spełnieniu wymaganych standardów (przepisy sanitarne, PPOŻ, inne) oraz bezpieczeństwu pacjentów i pracowników,
3. Projektach służących rozwojowi, dostępności do świadczeń medycznych dla Pacjentów i jakości udzielanych świadczeń – zakup aparatury medycznej (RTG stacjonarne, RTG – ramię C, MRI).

Szczegółowe zadania do realizacji Celu nr 4 zamieszczone są w Załączniku nr 1

Projekt Planu Inwestycyjnego stanowi Załącznik nr 4

**CEL 5** - Bardziej profesjonalne i gospodarne zarządzanie posiadanym mieniem,

Proces naprawy finansów jednostki powinien być połączony z analizą i optymalizacją wykorzystania zasobów szpitala, w tym związanych z zarządzaniem posiadaną infrastrukturą.

Właściwe i oszczędne gospodarowanie mieniem ma kluczowe znaczenie dla sprawnego funkcjonowania zakładu. W programie naprawy skoncentrowano się na zagadnieniach:

1. Rezygnacji z użytkowania mienia stanowiącego znaczne obciążenia kosztowe – oddanie nieruchomości po starym szpitalu (obiekty A i B),
2. Lepszego i bardziej gospodarnego wykorzystania potencjału jednostek organizacyjnych
3. Lepszego wykorzystania aparatury medycznej,
4. Nowoczesnego administrowania mieniem.

Szczegółowe zadania do realizacji Cclu nr 5 zamieszczone są w Załączniku nr 1

**CEL 6** - Wypracowanie strategii rozwoju oraz poprawa wizerunku i wykreowanie marki Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej.

1. Obecnie Zakład nie ma jasno sprecyzowanej, podanej po powszechnej wiadomości, strategii oraz określonych celów rozwojowych na płaszczyźnie klinicznej. Należy zatem, po rozpoznaniu mocnych stron a także słabości jednostki, w tym w szczególności komórek organizacyjnych prowadzących działalność medyczną, w porozumieniu z organem właścicielskim, ustalić strategię ich funkcjonowania i rozwoju w przyszłości, uwzględniającą posiadane i potrzebne do pozyskania zasoby: ludzkie, finansowe, infrastrukturalne, organizacyjne. Jasno wytyczone cele oraz ustalone ramy organizacyjne pozwolą każdej ze stron podjąć się realizacji uzgodnionych zadań. Jest to szczególnie istotne w kontekście ewentualnych zamierzeń związanych z podniesieniem jakości udzielanych świadczeń, rozwoju kadr oraz planów inwestycyjnych bądź remontowych.
2. Bardzo ważne jest, żeby szpital zadbał o profesjonalny wizerunek stąd bardzo ważne jest stworzenie atrakcyjnej płaszczyzny kontaktu z Pacjentami poprzez nowoczesną i przejrzystą stronę www oraz media społecznościowe.
3. Zespół nigdy nie zadbał o działania związane z wypracowaniem marki jednostki: estetycznego logo, systemu komunikacji wizualnej, księgi znaku i tym podobnych działań, które w nowoczesnym społeczeństwie świadczą o jakości i profesjonalizmie podmiotu.

Szczegółowe zadania do realizacji Celu nr 6 zamieszczone są w Załączniku nr 1

**CEL 7** - Stworzenie z ZZOZ atrakcyjnego pracodawcy, dobrego miejsca pracy i samorealizacji dla pracowników

Zespół Zakładów Opieki Zdrowotnej w Wadowicach w poprzednich latach nie miał określonej strategii personalnej, a rola Działu Zarządzania Zasobami Ludzkimi oraz Sekcji Płac i zatrudnionych w niej osób ograniczała się jedynie do administracyjno-prawno-finansowej obsługi pracowników (wypełniania obowiązków kadrowo-płacowych i innych formalności narzuconych na Pracodawcę przez m.in. Kodeks Pracy i Ustawę o działalności leczniczej).

W obszarze systemu zarządzania zasobami ludzkimi zaobserwować można było szereg niekorzystnych zjawisk, takich jak:

- brak jednolitej polityki zatrudniania i wynagradzania,
- duża rotacja oraz braki personelu białego,
- brak analiz dotyczących zasobów kadrowych,

- brak skutecznej polityki kadrowej mającej na celu pozyskanie pracowników (motywacja finansowa i niefinansowa),
- spory zbiorowe ze Związkami Zawodowymi działającymi na terenie ZZOZ w Wadowicach,
- brak adekwatnego systemu komunikowania się wewnątrz instytucji,
- niski poziom odpowiedzialności personelu za kondycję finansową ZZOZ.

Podjęte w połowie roku 2020 zmiany organizacyjne pozwoliły na wprowadzanie nowej polityki zarządzania zasobami ludzkimi, bardziej skuteczne pozyskiwanie brakującej kadry medycznej, zwłaszcza personelu pielęgniarskiego, optymalizację wykorzystania potencjału osobowego, rozwoju pracowników, zwiększania motywacji i efektywności pracy oraz budowania komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Działania te będą kontynuowane w latach kolejnych.

Szczegółowe zadania do realizacji Celu nr 7 zamieszczone są w Załączniku nr 1

**CEL 8** - Poprawa jakości udzielanych świadczeń oraz przestrzegania praw i podmiotowości pacjenta

Pojęcie jakości w ochronie zdrowia ma bardzo szeroki zakres znaczeniowy. W programie naprawczym większość podejmowanych działań ma bezpośredni bądź pośredni wpływ na jakość rozumianą w aspekcie klinicznym bądź zarządczym. Identyfikując Cel 8 skoncentrowano się na:

1. Jakości relacji pomiędzy jednostką ochrony zdrowia a pacjentem, jego satysfakcją ze świadczeń oraz komunikacją. Kluczową rolę w tym zakresie ma osoba, która pośredniczy między kierownictwem zakładu, personelem medycznym a Pacjentem i jego rodziną, tj., Pełnomocnik Dyrektora ds. Praw Pacjenta.
2. Poprawie dostępności pacjenta do świadczeń poprzez poprawę komunikacji – zakup nowej centrali telefonicznej oraz systemu kolejkowego
3. Przestrzeganiu praw pacjenta w kontekście przestrzegania przepisów dotyczących stosowania przymusu bezpośredniego
4. Dobrostanu dla kobiety rodzącej - znieczulenia przy porodzie oraz dla osoby doświadczonej traumą - ciężką chorobą lub utratą dziecka - opieka psychologiczna.

Szczegółowe zadania do realizacji Celu nr 8 zamieszczone są w Załączniku nr 1



**CEL 9** - Bezpieczny szpital - przeciwdziałanie zagrożeniu epidemicznemu

Sytuacja epidemiczna związana z pandemią SARS-CoV2 w poszczególnych regionach kraju zmienia się bardzo dynamicznie. Podejmowane od początku epidemii przez ZZUZ działania koncentrują się na następujących zagadnieniach:

1. Zwiększenie dostępności do świadczeń medycznych dla pacjentów cierpiących na COVID i wymagających hospitalizacji
2. Stworzenie bezpiecznych warunków dla pacjentów dorosłych oraz dzieci oczekujących na wynik wymazu
3. Stworzenie bezpiecznych warunków porodu dla kobiet podejrzanych o zakażenie SARS CoV-2
4. Zmiana organizacji pracy ZZUZ
5. Organizacja badań diagnostycznych dla pacjentów
6. Szkolenie personelu
7. Zabezpieczenie niezbędnego sprzętu i środków ochrony indywidualnej

Większość z wymienionych celów zostało już zrealizowanych, wymagają jednak ciągłego nadzoru, a także doskonalenia.

Szczegółowe zadania do realizacji Celu nr 9 zamieszczone są w Załączniku nr 1

ZAŁĄCZNIK NR 1

DO PROGRAMU NAPRAWY  
ZESPOŁU ZAKŁADÓW OPIEKI ZDROWOTNEJ  
W WADOWICACH  
NA LATA 2020 – 2022

CEL 1

- POPRAWA ŁADU ORGANIZACYJNEGO, PROFESJONALIZMU ZARZĄDZANIA, PRZEPLYWU DANYCH I INFORMACJI

Lp.	ZADANIE	Działania podjęte dla realizacji zadania	Spodziewane efekty / zyski finansowe, jakościowe, inne	Miernik	Czas realizacji	Termin pojawiania się efektów	Ryzyka	Odpowiedzialny za realizację	Odpowiedzialny za nadzór	Etap realizacji
		1. Opracowanie nowego statutu								
		2. Opracowanie nowego regulaminu organizacyjnego	Jakościowe – poprawa organizacji pracy i profesjonalizmu	Uchwała, Zarządzenie Dyrektora	2020	Od 2021	Nieuchwalenie przedstawiennych propozycji przez Radę Powiatu, Komisję Statutową RP, Komisję źródła RP, Radę Społeczną ZZOZ	Radcy Prawni, Koordynator ds. Kontroli Zarządczej, Organizacji i Audytu Wewnętrznego, Pełnomocnik ZZL	Dyrektor	Pkt 1 – oprawo Pkt 2 – zrealizowano, Pkt 3 – zrealizowano Pkt. 4 – plan
		3. Opracowanie nowej struktury organizacyjnej	Poprawa nadzoru nad działalnością zespołu							
		4. Wdrożenie zasady proporcjonalnego planowania audytów kontroli wewnętrznej	Jakościowe – poprawa organizacji pracy i profesjonalizmu komórek organizacyjnych Zespołu; Poprawa nadzoru nad działalnością zespołu							
2	Recertyfikacja ISO	Poddanie się ZZOZ powtórnemu audytowi celem uzyskania certyfikatu ISO na kolejne 3 lata		Certyfikat Uzyskany TAK	2020	2020	Zbyt słaba ocena dokonana przez Audytatorów	Sam. Stanowisko ds. Akredytacji i Jakości, Przełożona Pielęgniarek	Dyrektor	Zrealizowane

3	Poprawa organizacji pracy SOR	Wdrożenie systemu TOP-SOR	Jakościowe: Poprawa organizacji pracy i profesjonalizmu komórek organizacyjnych Zespołu; Poprawa nadzoru nad działalnością zespołu	System wdrożony TAK/NIE – Działalność SOR zgodna z wymaganiami i standardami określonymi przez MZ	2020	2020	Brak zaangażowania personelu	Kierownik SOR	Pełnomocnik ZZL	W trakcie realizacji
4	Poprawa standardów dokumentacji medycznej oraz organizacji pracy personelu medycznego	Wdrożenie systemu Elektronicznej Dokumentacji Medycznej - EDM	Jakościowe: Poprawa organizacji pracy i profesjonalizmu komórek organizacyjnych Zespołu; Finansowe: Lepszy nadzór nad wykonaniem świadczeń medycznych i ich rozliczeniem	System wdrożony – TAK/NIE Działalność ZZOZ zgodna z wymaganiami i standardami określonymi przez MZ	2020	2021	Brak zaangażowania personelu; Brak środków na zakup potrzebnego, dodatkowego sprzętu IT	Kierownicy medycznych komórek organizacyjnych, Kierownik IT	Z-CA Dyrektora ds. Lecznictwa	W trakcie realizacji
5	Poprawa bieżącej komunikacji wewnętrznej	Wdrożenie mass-mailingu jako formy kontaktu kierownictwa i pracowników	Wzrost efektywności pracowników, poprawa reputacji firmy; Oszczędność czasu i poprawa jakości komunikacji wewnętrznej	Jakościowa	2020	2021	Brak	Kierownik Pełnomocnik ds. ZZL, Kierownik IT	Dyrektor	W trakcie realizacji

6	Poprawa przepływu informacji o pacjencie pomiędzy poszczególnymi jednostkami ZZOZ oraz umożliwienie wymiany informacji z innymi podmiotami Województwa Małopolskiego	Wdrożenie Małopolskiego Systemu Informacji Medycznej - MSIM	Jakościowe: - poprawa wiedzy o pacjencie, szybkości podejmowania decyzji i profesjonalizmu komórek organizacyjnych Zespołu	System wdrożony TAK/NIE	2020	2021	Problemy wdrożeniowe	Kierownicy medycznych komórek organizacyjnych, Kierownik IT	Z-CA Dyrektora ds. Lecznictwa	W trakcie realizacji
7	Poprawa bezpieczeństwa pacjenta poprzez system elektronicznej identyfikacji	Wdrożenie systemu identyfikacji Pacjenta - kod kreskowy powiązany z dokumentacją medyczną.	Jakościowe., brak pomyłek związanych z identyfikacją	System wdrożony TAK/NIE	2021	2022	Brak środków finansowych na zakup i wdrożenie systemu i urządzeń peryferyjnych	Kierownicy medycznych komórek organizacyjnych, Kierownik IT	Z-CA Dyrektora ds. Lecznictwa	Plan

**CEL 2  
- POPRAWA RENTOWNOŚCI ZZOZ – PRZEDSIĘWZIĘCIA PROPRZYCHODOWE**

Lp.	ZADANIE	Działania podjęte dla realizacji zadania	Spodziewane efekty /zyski finansowe, jakościowe, ilościowe, inne	Miernik	Czas realizacji	Termin pojawienia się efektów	Ryzyka	Odpowiedzialny za realizację	Odpowiedzialny za nadzór	Etap realizacji
1	Poprawa wyceny świadczeń medycznych realizowanych w ramach kontraktu z NFZ	Pozyskanie Akredytacji Ministra Zdrowia	Finansowe – poprawa wyceny wykonywanych świadczeń przez NFZ 0,01%	Wartość wzrostu rentowności w kontrakcie z NFZ ok. 420 tys. zł.	2020-2022	2022-2023	Zbyt słaba ocena dokonana przez Audytorów; Brak zaangażowania pracowników w proces; Wysokie koszty wdrożenia standardów	Z-CA Dyrektor ds. Lecznictwa, Pełnomocnik Dyrektora ds. ZZL, Przelożona Pielęgniarek, Komitet ds. Jakości, Komitet Terapeutyczny	Dyrektor	W trakcie realizacji

**A ROZWÓJ DZIAŁALNOŚCI MEDYCZNEJ**

1	Poszerzenie zakresu wykonywanych świadczeń medycznych z zakresu ortopedii	Uzyskanie możliwości rozliczania z NFZ wykonanych endoprotez kolana	Wzrost przychodów z NFZ w zakresach priorytetowych	Finansowy: planowany zysk 80 tys. zł.	2021	2022	Zmiana zakresów priorytetowych przez NFZ	Z-CA Dyrektor ds. Lecznictwa, Pełnomocnik Dyrektora ds. ZZL	Dyrektor, Główny Księgowy	W trakcie realizacji
2	Rozwój działalności medycznej poprzez zapewnienie opieki psychologicznej i psychoterapeutycznej dla dzieci i młodzieży	Zakontaktowanie Ośrodka Środowiskowej Opieki Psychologicznej i Psychoterapeutycznej dla dzieci i młodzieży – I poziom	Wzrost przychodów poprzez uzyskanie kontraktu z NFZ	Finansowy: planowany zysk 100 tys. w 2021 oraz latach kolejnych	2021	2021	Ograniczenia kadrowe /niepozyskanie uprawnionego personelu	Z-CA Dyrektor ds. Lecznictwa, Pełnomocnik Dyrektora ds. ZZL	Dyrektor, Główny Księgowy	W trakcie organizacji

3	Poszerzenie zakresu wykonywanych badań obrazowych poprzez uruchomienie Pracowni Rezonansu Magnetycznego	Zakup aparatu rezonansu magnetycznego i utworzenie Pracowni RM dla Pacjentów hospitalizowanych w ZZOZ w Wadowicach oraz pozyskanie kontraktów na badania rezonansu magnetycznego w trybie ambulatoryjnym.	Poszerzenie dostępnej diagnostyki medycznej oraz pozyskanie dodatkowych przychodów z NFZ; Poprawa wizerunku ZZOZ	Finansowy (przypadek) uzyskania kontraktu z NFZ); Planowany zysk 80 tys. w IV kwartale 2021; 351 tys. zysku za 2022	II połowa 2021	Brak możliwości sfinansowania zakupu aparatu rezonansu magnetycznego oraz niepozywanie uzyskanie uprawnień personelu medycznego; Negatywna ocena zakupu IOWISZ	Kierownik Działu Technicznego, Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa, Pełnomocnik Dyrektora ds. ZZZ	Dyrektor, Główny Księgowy Plan
4	Zakontraktowanie nowych poradni: leczenia bólu, alergologicznej, reumatologicznej	Wzrost przychodów przez uzyskanie kontraktów z NFZ	Finansowy: przychody – planowany zysk 15 tys. za II półrocze 2021, 30 tys. za 2022	II półrocze 2021	Brak ogłoszonych konkursów na w/w świadczenia	Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa, Pełnomocnik Dyrektora ds. ZZZ	Dyrektor, Główny Księgowy Plan	
5	Zakontraktowanie świadczeń na podstawie umowy z zakresu Kompleksowej ambulatoryjnej opieki specjalistycznej (KAOS)	Wzrost przychodów przez uzyskanie kontraktów z NFZ	Finansowy: Przychody – szacowany zysk 7,5 tys. za II półrocze 2021, 15 tys. za rok 2022	II półrocze 2021	Brak ogłoszonych konkursów na w/w świadczenie	Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa, Pełnomocnik Dyrektora ds. ZZZ	Dyrektor, Główny Księgowy Plan	

B ZWIĘKSZENIE PRZYCHODÓW W RAMACH AKTUALNIE REALIZOWANYCH ŚWIADCZEŃ MEDYCZNYCH										
1	Wzrost liczby procedur medycznych z zakresu ortopedii realizowanych w ramach kontraktu z NFZ	Zwiększenie liczby wykonywanych endoprotez stawu biodrowego	Wzrost przychodów z NFZ w zakresach priorytetowych	Finansowy: Planowany zysk - 500 tys. za 2020 i w latach kolejnych	2020	2021	Zmiana zakresów priorytetowych przez NFZ	Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa	Dyrektor, Główny Księgowy	W trakcie realizacji
2	Rozszerzenie działalności istniejących poradni	Ortopedia, ginekologia, onkologia, kardiologia, inne	Wzrost przychodów z NFZ	Finansowy: Planowany zysk w wysł. 25 tys. zł	2021	2022	Zmiana priorytetów NFZ	Z-CA Dyrektora ds. Lecznictwa, Koordynator PPS	Dyrektor, Główny Księgowy	Plan
C ZWIĘKSZENIE PRZYCHODÓW Z DZIAŁALNOŚCI KOMERCYJNEJ										
1	Wzrost wartości wykonywanych przez ZZOZ badań komercyjnych	Diagnostyka laboratoryjna; Diagnostyka obrazowa	Wzrost przychodów ZZOZ	250 tys. zł	2020 2021 2022	2020 2021 2022	Wzrost konkurencji na rynku	Laboratorium, Zakład Diagnostyki Obrazowej	Kierownicy	W trakcie realizacji
D REALIZACJA PROGRAMÓW ZDROWOTNYCH, PROJEKTÓW I PRZEDSIĘWZIĘĆ Z ZAKRESU PROMOCJI ZDROWIA										
1	Projekt Kortian we współpracy z Collegium Medicum UJ	Projekt - „Profilaktyka miażdżycy tętnic i chorób serca poprzez edukację i badania genetyczne w kierunku hipercholesterolemii rodzinnej osób z licznymi czynnikami ryzyka sercowo-naczyniowego”	Wzrost przychodów ZZOZ; Podpisana umowa o współpracy	Minimalna liczba pacjentów do przebadania i rozliczenia - 50	2020	2021	Brak	Kierownicy Oddziałów	Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa	W trakcie realizacji



2	Projekt „Krok w stronę zdrowia.”	Projekt - „Program badań przesiewowych raka jelita grubego”.	Wzrost przychodów ZZOZ; Środki Unijne	Projekt dwuletni, wartość projektu 600 tys. zł	2021	2022	Brak	Pracownicy Pracowni Endoskopii	Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa	Złożona aplikacja
3	Białe soboty, niedziele, projekty edukacyjne w ramach współpracy z samorządami lokalnymi	„Biała sobota 2020” Kolejne programy w latach następnych	Jakościowy: promocja samorządu, ZZOZ; Zwiększenie dostępności do świadczeń	29 tys. zł w roku 2020 i w latach kolejnych	2020 i lata kolejne	Na bieżąco	Brak	Pracownicy ZZOZ	Pełnomocnik Dyrektora ds. ZZL	W trakcie

**CEL 3  
- POPRAWA RENTOWNOŚCI ZZOZ. - PRZEDSIĘWZIĘCIA RACJONALIZUJĄCE KOSZTY I ZARZĄDZANIE FINANSAMI**

Lp.	ZADANIE	Działania podjęte dla realizacji zadania	Spodziewane efekty/zyski finansowe, ilościowe, inne	Miernik	Czas realizacji	Termin pojawienia się efektów	Ryzyka	Odpowiedzialny za realizację	Odpowiedzialny za nadzór	Etap realizacji
1	Wdrożenie rachunku kosztów zgodnie z obowiązującymi w tym zakresie przepisami	Znaczna część prac została wykonana; Założono, że wdrożenie nastąpi do końca 2020	Jakościowe: racjonalność i świadome zarządzanie kosztami	Wdrożenie	2020	2021	Brak współpracy komórkami organizacyjnymi; Brak wykwalifikowanego personelu	Główny Księgowy	Główny Księgowy	W trakcie realizacji
2	Etapowe wdrażanie systemu budżetowania (leki i materiały medyczne)	Prace konieczne do wykonania wdrożenia systemu budżetowania obejmują: Wprowadzenie monitorowania zużycia leków - apteczki oddziałowe; Skompletowanie zespołu do wyceny procedur medycznych w raz z ich opracowaniem; Wycena procedur medycznych; Wdrożenie kluczy podziałowych służących rozliczeniu kosztów procedur medycznych	Zmniejszenie zapasów/kosztów leków poprzez świadome zarządzanie zapasami magazynowymi; Cenna efektywności, możliwość ustalenia realnego kosztu realizacji świadczeń opieki zdrowotnej, który stanowić będzie podstawę wyceny kosztów leczenia oraz planowania i kontroli kosztów	Wdrożenie	2021	2022	Brak współpracy komórkami organizacyjnymi; Brak wykwalifikowanego personelu	Główny Księgowy	Główny Księgowy	Plan

3	Podpisywanie porozumień o spłatę zobowiązań celem ograniczenia kosztów finansowych (odsetek)	W 2020 podpisano ok. 50 porozumień na kwotę 5 223 tys. zł z czego zapłacono 2 990 tys. zł, pozostałe do zapłaty 2 233 tys. zł	Finansowe: Obniżenie kosztów odsetek o kwotę 49,6 tys. zł	Kontynuacja i rozwój	2020 i lata następane	Na bieżąco	Brak chęci negocjacji i akceptacji porozumień po stronie kontrahentów	Pion Finansowy Księgowy	Główny Księgowy	W trakcie realizacji
4	Przegląd i weryfikacja umów cywilnoprawnych z osobami fizycznymi pod kątem zgodności ich zapisów z interesami ZZOZ	Umowy z osobami fizycznymi – kontrakty medyczne: etap I – 57 umów 2021, etap II – 77 umów 2022	Treść umów nawiązana na jawność i efektywność pracy	Liczba przeanalizowanych i zweryfikowanych umów	2021 2022	2022 2023	Opór kontrahentów w zakresie re negocjacji umów	Dział Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Rady Prawni	Pełnomocnik Dyrektora ds. ZZL	Plan
5	Przegląd i weryfikacja umów z osobami pod kątem zgodności ich zapisów z interesami ZZOZ	Umowy z osobami prawnymi – outsourcing Weryfikacja przedmiotu zamówienia	Treść umów nawiązana na optymalizację kosztu i korzyści	Liczba przeanalizowanych i zweryfikowanych umów	2021	2023	Opór kontrahentów w zakresie re negocjacji umów	Rady Prawni, Kierownicy działów merytorycznych	Koordynator ds. Kontroli Zarządczej, organizacja i audytu wewnętrznego, Główny Księgowy	plan
6	Racjonalizacja wydatków własnych na szkolenia	Umowy o odpracowanie; Pozyskiwanie funduszy ze środków wewnętrznych	Pozyskanie środków na szkolenia pracowników z Krajowego Funduszu Szkoleń. W 2020 złożono wniosek na kwotę 28.427,50 zł, wniosek obecnie czeka na weryfikację.	Wysokość dotacji, dzięki którym dokonano oszczędności związanych ze szkoleniem pracowników	2020 2021	2020 2021	Nie pozyskanie funduszy, ze względu na barczco wysoką konkurencję w procesie aplikacji	Dział Zarządzania zasobami Ludzkimi	Pełnomocnik Dyrektora ds. ZZL	Złożony wniosek na 2020

**CEL 4**  
**- REALIZACJA PROJEKTÓW INWESTYCYJNYCH PRZYNOSZĄCYCH POPRAWĘ BEZPIECZEŃSTWA, JAKOŚCI, Oszczędności w Funkcjonowaniu Jednostki oraz Służące Rozwojowi Podmiotu**

Lp.	ZADANIE	Działania podjęte dla realizacji zadania	Spodziewane efekty/zyski finansowe, jakościowe, ilościowe, inne	Miernik	Czas realizacji	Termin pojawiania się efektów	Ryzyka	Odpowiedzialny za realizację	Odpowiedzialny za nadzór	Etap realizacji
1	Zmniejszenie zużycia energii pierwotnej oraz kosztów ogrzewania obiektów poprzez termomodernizację obiektu	Po otrzymaniu pozytywnej decyzji z NFOS, ogłoszenie przetargu na realizację prac	Finansowe: Oszczędności z tytułu użytkowania mediów Środowiskowe: Dbałość o ekologię Wizerunkowe i jakościowe: Zmodernizowany obiekt	Etap realizacji inwestycji - poziom wykończenia środków;  Finansowe: Oszczędności 243 441,47 zł w skali roku  Koszt całej inwestycji: 10 320 442,00 zł	2021-2023	Efekty końcowe 2024	Negatywna decyzja NFOS	Dział Techniczny	Dyrektor, Kierownik Działu Technicznego	Złożony wniosek
2	PPS -- uzupełnienie procesu inwestycyjnego związanego z termomodernizacją	PPS. a) Wymiana kanalizacji - wszystkie konieczne wytyczenia b) Wymiana Zbiornika CWU w PPS	Konieczność równoległego wykonania z procesem inwestycyjnym związanym z termomodernizacją	Zakończenie inwestycji  Koszt: a) 10 000,00 b) 23 000,00	2021	2021	Brak środków	Dział Techniczny	Kierownik Działu Technicznego	Plan

3	Zapewnienie rezerwowego źródła wody na cele działalności ZZOZ	1. Wykonanie dokumentacji projektowej i wyłonienie wykonawcy robót; 2. Faza realizacyjna	Zwiększenie bezpieczeństwa pacjentów	Zakończenie inwestycji 1. 120 tys. 2. 600 tys.	2021	2021	Krótki czas realizacji	Dział Techniczny	Dyrektor Kierownik Działu Technicznego	W trakcie realizacji
4	Instalacja podnosząca ciśnienie wody na cele PPOZ pawilonu E	Zawarcie umowy na realizację	Spełnienie warunków PPOZ obiektu - zalecenie inspektora PPOZ oraz zwiększenie bezpieczeństwa pacjentów	Zakończenie inwestycji; Koszt: 30 000,00 zł	Od 11.2020	2021	Awarie urządzeń i instalacji po podniesieniu ciśnienia w instalacji	Dział Techniczny	Inspektor PPOZ. Kierownik Działu Technicznego	Plan
5.	Dostosowanie systemu PPOZ Pawilonu C: piwnica, parter	1. Wykonanie dokumentacji projektowej i wyłonienie wykonawcy robót 2. Faza realizacyjna	Spełnienie warunków PPOZ obiektu oraz zwiększenie bezpieczeństwa pacjentów	Zakończenie inwestycji; Koszt: 150 000 zł	2021	2021	Wymóg PPOZ - konieczność pilnego wykonania	Dział Techniczny, Inspektor PPOZ	Kierownik Działu Technicznego	Plan
6	Przebudowa instalacji radiokomunikacyjnej dla potrzeb DTS (maszt radiowy)	1. Uzyskanie decyzji zezwalającej na prowadzenie robót 2. Realizacja inwestycji	Zwiększenie bezpieczeństwa pacjentów poprzez polepszenie komunikacji radiowej szpitala z karetkami DTS na terenie powiatu	Zakończenie inwestycji; Koszt: 30 504,00 zł	Do 12.2020	12.2020	Decyzja o pozwoleniu na budowę oraz warunki at- mosferyczne.	Dział Techniczny	Dyrektor, Kierownik Działu Technicznego	W trakcie realizacji
7	Adaptacja pomieszczeń dla Pracowni Endoskopii w Pawilonie C	1. Wykonanie dokumentacji projektowej i wyłonienie wykonawcy robót 2. Faza realizacyjna	Umożliwienie uruchomienia sali zabiegowej przeznaczonej na drobne zabiegi realizowane w trybie jednodniowym	Zakończenie inwestycji; Koszt: 120 000,00zł	2021-2022	2022	Brak możliwości organizacji Pracowni Endoskopii w innym miejscu w ZZOZ	Dział Techniczny	Kierownik Działu Technicznego, Z-ca ds. Lecznictwa, Dyrektor	Plan
8	Malowanie Bloku Operacyjnego	Zaplanowanie reorganizacji pracy Bloku Operacyjnego; Przeprowadzenie remontu	Konieczność wykonania - nie był malowany od uruchomienia.	Zakończenie inwestycji; Koszt: 180 000,00 zł	2021	2022	Brak możliwości wykonania ze względu na epidemio-logicznych	Dział Techniczny	Kierownik Działu Technicznego	Plan

9	Dostawa i montaż aparatu Rezonansu Magnetycznego wraz z niezbędnymi pracami adaptacyjno-budowlanymi	Pozyskanie funkcji; Zakup; Modernizacja, dostawa i instalacja	Potrzeba nowoczesnej diagnostyki obrazowej na terenie ZZOZ.	Instalacja w Zakładzie Diagnostyki Obrazowej; Koszt 4,5 mln zł	2020 - 2021	2021	Brak środków	Dział Techniczny	Kierownik Działu Technicznego	Plan
10	Dostawa i montaż aparatu RTG wraz z niezbędnymi pracami adaptacyjno-budowlanymi	Pozyskanie funkcji; Zakup	Potrzeba nowoczesnej diagnostyki obrazowej na terenie ZZOZ. Wymiana wyeksploatowanego urządzenia. Projekt współfinansowany w 50% w ramach Małopolskiej Tarczy Antykryzysowej	Dostawa i montaż w Zakładzie Diagnostyki Obrazowej 1,2 mln zł; 600 tys. finansowane z Małopolskiej Tarczy Antykryzysowej	2020	2021	Brak środków na „udział własny” w projekcie	Dział Techniczny	Dyrektor, Kierownik Działu Technicznego	Plan
11	Aparat RTG - ramię C dla potrzeb Bloku Operacyjnego	Pozyskanie funkcji; Zakup	Potrzeba nowoczesnej diagnostyki obrazowej na terenie ZZOZ. Na Bloku operacyjnym działa wyeksploatowane urządzenie. Jego awaria grozi wstrzymaniem operatywy	Dostawa na blok i uruchomienie 350 tys. zł	2021	2021	Brak środków na zakup	Dział Techniczny	Dyrektor, Kierownik Działu Technicznego	Plan

**CEL 5  
- ZWIĘKSZENIE PROFESJONALIZMU I GOSPODARNOŚCI ZARZĄDZANIA POSIADAYM MIENIEM**

Lp.	ZADANIE	Działania podjęte dla realizacji zadania	Spodziewane efekty / zyski finansowe, jakościowe, ilościowe, inne	Miernik	Czas realizacji	Termin pojawienia się efektów	Ryzyka	Odpowiedzialny za realizację	Odpowiedzialny za nadzór	Etap realizacji
1	Opuszczenie przez ZZOZ starych obiektów	Budynki A i B; Apteka; Kuchnia;	Finansowy: obniżenie kosztów rocznych wynikających z utrzymania nieużytkowanych obiektów	Opuszczenie obiektów; Finansowy: oszczędności ok. 170 tys. zł rocznie	2021	2022	Problemy obiektywne związane z przeniesieniem działalności	Dział Techniczny	Dyrektor, Kierownik Działu Technicznego	W trakcie realizacji
2	Uruchomienie teraz niewykorzystywanej posiadanej aparatury	Uruchomienie mamotomu, cystoskopu i EEG	Poszerzenie spectrum udzielanych świadczeń, gospodarność	Liczba procedur diagnostycznych/zabiegów	2020	2021	Brak możliwości pozyskania lekarzy	Kierownik PPS, Kierownik Oddziału Gin-Pot.	Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa	W trakcie realizacji
3	Poprawienie wykorzystania infrastruktury (pomieszczenia)	Blok operacyjny – zabiegi po południu; Uruchomienie Sali cięć cesarskich przy Bloku Porodowym; Oddziały – dostosowanie liczby łóżek do wykonania; Poradnie specjalistyczne – alokacja i wykorzystanie	Zwiększenie efektywności wykorzystania posiadanego mienia	liczba zabiegów, hospitalizacji, porad	2020-2021	2021-2022	Brak wykwalifikowanej kadry medycznej	Kierownik PPS, Kierownicy komórek organizacyjnych – oddziały, Blok operacyjny	Dyrektor, Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa	W trakcie realizacji
4	Pełne wykorzystanie planowanych do uruchomienia obiektów zaplecza Pogotowia na ul. Wojska Polskiego	Uruchomienie działalności komercyjnej związanej z działaniem warsztatu	Finansowe: ok. 20 tys. / rok	Uzyskane przychody	2021	2022	Brak	Kierownik DPD	Główny Księgowy	Plan

5	Wdrożenie systemu informatycznego do zarządzania mieniem - inwentaryzacja	Wdrożenie systemu - w trakcie realizacji, zaawansowanie na poziomie 80%	Szybkie i precyzyjne przeprowadzenie procedury inwentaryzacji - dyscyplina gospodarowania mieniem, łatwa analiza odchyleń	Zakończenie wdrożenia	2020	2021	Brak	Dział Eksploatacji i Zaopatrzenia, Dział IT	Kierownik Działu Eksploatacji i Zaopatrzenia, Przewodniczący Komisji Inwentaryzacyjnej Główny Księgowy	W trakcie realizacji. Planowana zakończenie do końca 2020
6	Ujednolicenie urządzeń drukujących	Dzierżawa drukarek: Rezygnacja z zakupu różnorodnych materiałów eksploatacyjnych i serwisu; Likwidacja strat wynikających z zalegania w magazynach przestarzałego sprzętu	Organizacyjne i finansowe	Ograniczenie kosztów eksploatacji; Niższe stany magazynowe	2021 2022	2022	Brak kosztowych ofert na rynku	Dział Informatyczny	Dział Techniczny	Plan



**CEL 6  
- WYPRACOWANIE STRATEGII ROZWOJU ORAZ POPRAWA WIZERUNKU I WYKREOWANIE MARKI ZZOZ**

Lp.	ZADANIE	Działania podjęte dla realizacji zadania	Spodziewane efekty /zyski finansowe, jakościowe, ilościowe, inne	Miernik	Czas realizacji	Termin pojawiania się efektów	Ryzyka	Odpowiedzialny za realizację	Odpowiedzialny nadzór	Uwagi
1	Wypracowanie przejrzystej długoterminowej strategii rozwoju	1. Opracowanie projektu dokumentu; 2. Przedyskutowanie i uzgodnienie z Władzami Samorządowymi Powiatu; 3. Przyjęcie ostatecznej wersji do realizacji oraz podanie do wiadomości;	Jakościowe	Przyjęcie strategii	2020-2021	Od 2021	Ograniczenie możliwości realizacji strategii ze względu na czynniki niezależne od ZZOZ; Ograniczenia finansowe	Kadra zarządzająca ZZOZ	Dyrektor	W trakcie realizacji
2	Nawiązanie i prowadzenie systematycznej współpracy z pacjentami, ich rodzinami i mediami	1. Zaprojektowanie i opracowanie nowej funkcjonalnej strony internetowej; 2. Pojawienie się ZZOZ w mediach społecznościowych	Jakościowe	Zrealizowane TAK/NIE	2020-2021	Od 2021	Ograniczenie związane z kosztami realizacji profesjonalnej strony internetowej	Pełnomocnik ds. ZZL	Dyrektor	Strona www - plati; Konto na Facebooku - zrealizowane
3	Wypracowanie jednolitego, przejrzystego i estetycznego systemu wizualizacji i informacji ZZOZ	1. Księga znaku 2. Logo 3. System wizualizacji w obiektach ZZOZ	Jakościowe	Zrealizowane TAK/NIE	2021-2022	Od 2022	Ograniczenia związane z kosztami projektowania	Pełnomocnik ds. ZZL	Dyrektor	Plan

**CEL 7  
- STWORZENIE Z ZZOZ ATRAKCYJNEGO PRACODAWCY, DOBREGO MIEJSCA PRACY I SAMOREALIZACJI  
DLA PRACOWNIKÓW**

Lp.	ZADANIE	Działania podjęte dla realizacji zadania	Spodziewane efekty/zyski finansowe, jakościowe, ilościowe, inne	Miernik	Czas realizacji	Termin pojawiania się efektów	Ryzyka	Odpowiedzialny za realizację	Uwagi
1	Pozyskiwanie do pracy w ZZOZ profesjonalnej kadry medycznej i niemédycznej	1. Aktywne poszukiwanie personelu 2. Program „Polećnicie zatrudnienia” dla pielęgniarek i położnych 3. Poprawa warunków zatrudnienia	Jakościowe - Zwiększenie bezpieczeństwa pacjentów i profesjonalizmu pracy	Liczba zatrudnionych z wyższym wykształceniem lub uprawnieniami zawodowymi	Na bieżąco	Pierwsze - 2020	Brak fałszów na rynku pracy; Brak środków finansowych	Dyrektor	W trakcie realizacji
2	Wynegocjowanie i wdrożenie nowego Regulaminu Wynagrodzenia	Ogłoszenie nowego Regulaminu Wynagrodzenia ZZOZ w Wadowicach z datą obowiązywania od 23.06.2020	Usprawnienie procesów kadrowych; Ujednolicenie poziomu wynagrodzeń w grupach zawodowych; Zwiększenie zaangażowania i motywacji	Regulamin wprowadzony TAK/NIE	2020	2020 i lata następne	Brak porozumienia	Dyrektor	Zrealizowane
3	Współpraca ze Związkami Zawodowymi działającymi na terenie ZZOZ w Wadowicach	Spotkania, kontakty oraz otwarta postawa wobec Związków Zawodowych jako reprezentantów pracowników	Poprawa relacji z ZZ działającymi na terenie ZZOZ w Wadowicach	Uzgodnione dokumenty: porozumienia, regulaminy	Na bieżąco	2020 i lata następne	Brak porozumienia	Dyrektor	Na bieżąco
4	Aktualizacja procesu adaptacji	Aktualizacja procedury adaptacji zawodowej; Przygotowanie wzoru ankiety	Zwiększenie zaangażowania nowozatrudnionego pracownika	Dokumenty opracowane TAK/NIE	Analiza po kwartale wprowadzonej ankiety		Brak	Pełnomocnik ds. ZZL	Plan

5	Podnoszenie jakości zatrudnionych pracowników	Pozyskanie funduszy na szkolenia i rozwój	Jakościowe; Wnioski o środki w 2020 - złożony	Udział w projektach i programach szkoleniowych	2020 i lata następne	2021 i lata następne	Brak programów, na które będzie można aplikować	Pełnomocnik ZZZ	Dyrektor	Na bieżąco
6	Poprawa jakości dokumentów kadrowych - standaryzacja	Wprowadzenie wniosków o: - rekrutację na wolne stanowiska, - zatrudnienie, - zmianę warunków zatrudnienia, - zawarcie umowy zlecenia/dzielo; Przygotowano zestaw dokumentów do wypełnienia dla nowozatrudnionych Pracowników oraz listę wymaganych dokumentów, które powinno się dostarczyć przed zatrudnieniem; Przygotowano listę obiegową, która ułatwia Pracownikom załatwienie wszystkich formalności przed zatrudnieniem.	Skrócenie czasu przygotowania dokumentów; pism	Jakościowe	2020	2020 i lata następne	Brak	Dział ZZZ	Pełnomocnik ds. ZZZ	Zrealizowane
7	Ujednolicenie procesu rekrutacji	Aktualizacja procedury rekrutacji - jasne i sprawne zasady dla wszystkich kandydatów; Uruchowienie skrzynki rekrutacja@zozzawadowice.pl; Podjęcie współpracy z przedstawicielami portali pracy, negocjacja warunków współpracy; Ujednolicenie standardów rekrutacyjnych	Przejrzyste zasady procesu rekrutacji; Jedną osobą odpowiedzialną za proces; Skuteczna komunikacja z kandydatami i pracownikami; Skrócenie do minimum procesu zatrudnienia pracownika	Jakościowe	W trakcie	Po wprowadzeniu zmian	Brak	Dział Zarządzania Zasobami Ludzkimi	Pełnomocnik ds. ZZZ	W trakcie realizacji

CEL 8

- POPRAWA JAKOŚCI UDZIELANYCH ŚWIADCZEŃ ZDROWOTNYCH ORAZ PRZESTRZEGANIA PODMIOTOWOŚCI I PRAW PACJENTA

Lp	ZADANIE	Działania podjęte dla realizacji zadania	Spodziewane efekty/jakościowe, ilościowe, inne	Miernik	Realizacja	Termin pojawienia się efektów	Ryzyka	Odpowiedzialny za realizację	Odpowiedzialny za nadzór	Uwagi
			<p>Jakościowe:                      Podniesienie poziomu świadczeń i bezpieczeństwa pacjentów;                      Twórcze kształtowanie rozwiązań;                      Dekonowanie pomiaru i prowadzenie analizy własnej działalności klinicznej;                      Doskonalenie opieki szpitalnej;                      Poprawa organizacji pracy i profesjonalizmu korekcyjnych organizacyjnych Zespołu;                      Poprawa nadzoru nad działalnością zespołu</p>	<p>Uzyskanie certyfikatu TAK/NIE</p>	<p>2020 2022</p>	2022	<p>Zbyt słaba ocena dokonana przez Audytorów;                      Brak zaangażowania pracowników w przygotowania i proces;                      Wysokie koszty wdrożenia standardów</p>	<p>Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa, Pełnomocnik Dyrektora ds. ZZL,                      Przełożona Pielęgniarek, Komitet ds. Jakości, Komitet Terapeutyczny</p>	<p>Dyrektor</p>	<p>W trakcie realizacji</p>
2	Poszerzenie możliwości kontaktu Pacjentów i ich rodzin z Pełnomocnikiem ds. Praw Pacjenta	Wprowadzenie formularza dla Pacjentów na stronie internetowej Szpitala	Ułatwienie kontaktu z Pełnomocnikiem	Wdrożony system kontaktu z Pełnomocnikiem przez Internet	Od 2021 roku	Od II połowy 2021 roku	Koszt wdrożenia	Pełnomocnik Dyrektora ds. Praw Pacjenta, Dział IT	Dyrektor	Plan

3	Realizacja świadczeń zdrowotnych z zachowaniem należytej staranności oraz bez naruszenia praw Pacjenta	Przeprowadzenie szkoleń z zakresu praw Pacjenta dla personelu medycznego	Realizacja świadczeń zdrowotnych z poszanowaniem praw Pacjenta	Jakościowy	Od 2021 roku	Od II połowy 2021 roku	Koszty wdrożenia	Pełnomocnik Dyrektora ds. Praw Pacjenta Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa	Dyrektor	Plan
4	Zwiększenie dostępności Pełnomocnika ds. Praw Pacjenta	Zwiększenie: - wymiaru czasu pracy Pełnomocnika, - godzin kontaktu bezpośredniego z Pacjentami i ich rodzinami, - podporządkowanie Rzecznika bezpośrednio Dyrektorowi	Poprawa dobrostanu Pacjentów i ich rodzin	Jakościowy	Od 2021 roku	Od II połowy 2021 roku	Zwiększenie zatrudnienia	Pełnomocnik Dyrektora ds. ZZL	Dyrektor	Plan
5	Usprawnienie kontaktu pacjenta z ZZOZ	Wymiana Centrali telefonicznej manualnej na automatyczną	Lepszy wizerunek Szpitala	Dokonano wymiany TAK/NIE	2021	Niezwłocznie po uruchomieniu nowego systemu	Przyzwyczajenie personelu do stałych rozwiązań	Kierownik Działu Technicznego, Dział IT	Dyrektor	Plan
6	Usprawnienie kontaktu pacjenta z Przychodnią	Wprowadzenie systemu kolejkowania – aplikacji obsługującej centralę; Reorganizacja Rejestracji PPS	Zadowolenie i satysfakcja pacjenta	Dokonano instalacji TAK/NIE	2021	2021	Brak przepływu informacji o zmianach	Koordinator PPS	Przełożona Pielęgniarek	Plan
7	Wprowadzenie zmian do procedury w Bloku Porodowym	Zatrudnienie wykwalifikowanej kadry anestezjologicznej	Wzrost liczby porodów, wzrost przychodów z NFZ	Finansowy; Poprawa wizerunku Zespołu	2021	2021	Brak możliwości pozyskania wykwalifikowanej kadry; Brak środków finansowych na zwiększenie zatrudnienia	Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa; Pełnomocnik ds. ZZL	Dyrektor	Plan

8	Zwiększenie opieki psychologicznej kobiet w Oddziale Ginekologiczno-Położniczym	Zapewnienie dostępu do psychologa kobiecie po ciężkim poronieniu	Poprawa wizerunku Zespołu, zapewnienie bezpieczeństwa pacjentkom	Poprawa satysfakcji pacjenta	I połowa 2021	Na bieżąco, po wdrożeniu	Brak możliwości skania wykwalifikowanej kadry; Brak środków finansowych na zwiększenie zatrudnienia	Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa; Pełnomocnik ds. ZZL	Dyrektor	Plan
---	---	--	--	------------------------------	---------------	--------------------------	--	--	----------	------

**CEL 9  
- BEZPIECZNY SZPITAL - PRZECIWDZIAŁANIE ZAGROŻENIU EPIDEMICZNEMU**

Lp. ZADANIE	Działania podjęte dla realizacji zadania	Spodziewane efekty / zyski finansowe, jakościowe, ilościowe, inne	Miernik	Czas realizacji	Termin pojawienia się efektów	Ryzyka	Odpowiedzialny za realizację	Uwagi
1.	Zwiększenie dostępności do świadczeń medycznych dla pacjentów cierpiących na SARS CoV-2 i wymagających hospitalizacji	Realizacja Polecenia Wojewody Małopolskiego - organizacja Oddziału Szpitalnego dedykowanego pacjentom cierpiącym na SARS CoV-2	Podniesienie bezpieczeństwa dla pacjentów z obszaru powiatu Wadowickiego	Oddział uru- chomiony - 10 łóżek dla Pa- cjentów choru- jących	Od paździer- nika 2020 do odwołania	Nie- zwłocznie	Z-ca Dyrekto- ra ds. Lecze- nictwa, Przełożona Pielęgniarek, Lekarz epide- miolog, Pielęgniarka epidemiolo- giczna, Dział Tech- niczny, Pełnomocnik ZZL.	Dyrektor Zreali- zowane
2	Stworzenie bezpiecznych warunków dla pacjentów oczekujących na wynik wy- mazu	Realizacja Polecenia Wojewody Małopolskiego - Wyodrębnienie w ramach szpitala łóżek obserwacyjnych dla pacjentów podej- rzanych o SARS CoV-2	Podniesienie bezpieczeństwa dla pacjentów z obszaru powiatu Wadowickiego	Wyodrębnione 4 stanowiska obserwacyjne dla dorosłych	Od 2020 do odwołania	Nie- zwłocznie	Z-ca Dyrekto- ra ds. Lecze- nictwa, Przełożona Pielęgniarek, Lekarz epide- miolog, Pielęgniarka epidemiolo- giczna, Dział Tech- niczny	Dyrektor Zreali- zowane

3	Stworzenie bezpiecznych warunków dla dzieci oczekujących na wynik wymazu	Wydzielenie odcinka obserywacyjnego w Oddziale Dziecięcym w przypadku konieczności hospitalizacji dziecka z podejrzeniem SARS CoV-2	Podniesienie bezpieczeństwa dla pacjentów z obszaru powiatu Wadowickiego	Wydrebniono bezpieczny odcinek na oddziale pediatrii z 2 stanowiskami obserywacyjnymi dla dzieci	Od 2020 do odwołania	Niezwiązanie	Problemy infrastrukturalne	Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa, Przełożona Pielęgniarek, Lekarz epidemiolog, Pielęgniarka epidemiologiczna, Dział Techniczny	Dyrektor	Zrealizowane
4	Stworzenie bezpiecznych warunków porodu dla kobiet podejrzanych o zakażenie SARS CoV-2	Organizacja działań w celu przeprowadzenia porodu pacjentki z podejrzeniem lub potwierdzonym zakażeniem wirusem SARS CoV-2 w wyznaczonym miejscu Szpitala	Podniesienie bezpieczeństwa dla pacjentek	Wydrebniono bezpieczny dla matki i dziecka odcinek, w którym może odbyć się poród	Od 2020 do odwołania	Niezwiązanie	Problemy infrastrukturalne	Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa, Przełożona Pielęgniarek, Lekarz epidemiolog, Pielęgniarka epidemiologiczna, Dział Techniczny	Dyrektor	Zrealizowane
5	Zmiana organizacji pracy ZZOZ	Wytyczenie dróg transportu wewnątrzszpitalnego dla pacjentów podejrzanych o COVID-19; Wyznaczenie dodatkowych punktów do wykonywania dezynfekcji rąk	Zapobieganie rozprzestrzenianiu się zakażeń, bezpieczeństwo pacjentów, personelu	Płynność pracy oddziałów	04.2020 - nadal	04.2020	Krzyżowanie dróg; Zakażenie personelu; Przeniesienie zakażenia	Przełożona Pielęgniarek, Lekarz epidemiolog, Pielęgniarka epidemiologiczna, Dział Gospodarczy	Zastępca ds. Lecznictwa	Zrealizowane



6	Organizacja badań diagnostycznych dla pacjentów	<p>Utworzenie Punktu Poboru badań genetycznych w kierunku SARS CoV-2 dla pacjentów skierowanych z kwarantanny, izolacji domowej, kierowanych do sanatoriów, przyjmowanych do Oddziałów Szpitala;</p> <p>Monitorowanie wyników wymazów z nosogardzi w kierunku zakażenia SARS CoV-2</p>	Zapobieganie rozprzestrzenianiu się zakażeń, bezpieczeństwo pacjentów, personelu	Ułatwiona dostępność do badań i szybkiej diagnostyki	05.2020 - nadal	05.2020	Brak dostępu do szybkiej diagnostyki	Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa, Przetozona Pielęgniarek, Dział Techniczny	Zrealizowane
7	Zabezpieczenie niezbędnego sprzętu i środków ochrony indywidualnej	<p>Finansowe: TARCZA I: 2 005 865,52 zł TARCZA II: 765 000,00zł</p> <p>Zapewnienie bezpieczeństwa pracownikom i pacjentom; Zapobieganie rozprzestrzenianiu się zakażeń, bezpieczeństwo pacjentów, personelu</p>	<p>Płynne zabezpieczenie personelu w sprzęt i środki ochrony indywidualnej do stosowania do zagrożenia</p>	<p>Brak aparatury, sprzętu i środków indywidualnych na rynku;</p> <p>Wzrost cen produktów i działania spekulacyjne;</p> <p>Zażądania zapłaty na podstawie faktur proforma</p>	2020 - na bieżąco	2020-2021	Przetozona Pielęgniarek, Lekarz epidemiolog, Pielęgniarka epidemiologiczna, Dział Gospodarczy	Z-ca Dyrektora ds. Lecznictwa	Tarcza I - zrealizowane, Tarcza 2 - w trakcie realizacji

<p>Zminimalizowanie zagrożenia epidemiologicznego</p>	<p>Dzierżawa odzieży dla personelu medycznego</p>	<p>Zminimalizowanie ryzyka przeniesienia bakterii ze Szpitala; Brak nakładanych kar przez Sanepid za pranie odzieży szpitalnej w domu; Kontrola elektryczna obiegu odzieży; Uzyskanie lepszego wizerunku na zewnątrz</p>	<p>Przeprowadzenie postępowania przetargowego; Podpisany kontrakt</p>	<p>2021/2022</p>	<p>Niezwrotnie po otrzymaniu odzieży</p>	<p>Wysoki koszt, brak środków finansowych</p>	<p>Kierownik Działu Gospodarczego</p>	<p>Specjalista BHP, Przetozona Pielęgniarek  Pian</p>
<p>Szkolenie personelu</p>	<p>Bieżące monitorowanie wytycznych Ministerstwa Zdrowia; Wypracowanie i wdrożenie szeregu nowych procedur i instrukcji związanych z sytuacją epidemiczną; Przeszkolenie kadry; Udział w szkoleniach zewnętrznych</p>	<p>Poprawa bezpieczeństwa personelu i pacjentów</p>	<p>Znajomość zasad postępowania przez pracowników; Przeciwdziałanie lekowi personelu, zakazaniu pracowników, przeniesieniu zakażenia.</p>	<p>02.2020 - nadal</p>	<p>02.2020</p>	<p>brak</p>	<p>Przetozona Pielęgniarek, Lekarz epidemiolog, Pielęgniarka epidemiologiczna,</p>	<p>Zrealizowane, aktualizowane na bieżąco</p>

## UZASADNIENIE

Na podstawie art. 12 pkt 11 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (t.j.: Dz. U. z 2020 r. poz. 920), oraz art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (t.j.: Dz. U. z 2020 r. poz. 295, ze zm. Dz. U. z 2020 r. poz. 567, poz. 1493) został przygotowany Program Naprawczy przez ZZOZ w Wadowicach.

Zgodnie z art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 roku o działalności leczniczej, jeżeli w sprawozdaniu finansowym wystąpiła strata netto, kierownik samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej sporządza program naprawczy i przedstawia go podmiotowi tworzącemu w celu zatwierdzenia.

Kierownik jednostki składa program naprawczy w terminie 3 miesięcy od upływu terminu do zatwierdzenia sprawozdania finansowego.

Zgodnie z ustawą program naprawczy sporządzony jest na okres nie dłuższy niż 3 lata. Ponadto powinien uwzględnić raport o sytuacji ekonomiczno-finansowej ZZOZ.

Program Naprawy Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej w Wadowicach został opracowany na lata 2020-2022. Obejmuje zatem okres, w którym już pewne zadania podjęto, a nawet zrealizowano. W programie naprawczym szczegółowo przedstawiono cele, zadania do realizacji, działania, które zostały lub winny zostać podjęte, ryzyka, osoby odpowiedzialne oraz nadzór i wreszcie etap realizacji zadania.

Dyrektor zakładu opracowując Program naprawy jednostki starał się pogodzić aspekt ekonomiczno-finansowy z potrzebami i uwarunkowaniami związanymi z realizacją świadczeń medycznych na właściwym poziomie, uwzględniając konieczność zapewnienia ich jakości, tzw. misji jednostki i konieczności zaspokojenia zarówno potrzeb populacyjnych jak i jednostkowych.

Program naprawczy ZZOZ w Wadowicach zawiera:

1. Założenia wstępne.
2. Planowane cele do realizacji:
  - A) Cel 1 – Poprawa ładu organizacyjnego, profesjonalizmu zarządzania oraz przepływu informacji i danych.
  - B) Cel 2- Poprawa rentowności ZZOZ w Wadowicach – przedsięwzięcia pro-przychodowe.
  - C) Cel 3 – Poprawa rentowności ZZOZ – przedsięwzięcia racjonalizujące koszty i zarządzanie finansowe.
  - D) Cel 4 – Realizacja projektów inwestycyjnych przynoszących poprawę bezpieczeństwa, jakości, oszczędności w funkcjonowaniu jednostki oraz

służące rozwojowi podmiotu.

- E) Cel 5- Bardziej profesjonalne i gospodarne zarządzanie posiadanym mieniem.
- F) Cel 6 – Wypracowanie strategii rozwoju oraz poprawa wizerunku i wykreowanie marki Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej.
- G) Cel 7 – Stworzenie z ZZOZ atrakcyjnego pracodawcy, dobrego miejsca pracy i samorealizacji dla pracowników.
- H) Cel 8 – Poprawa jakości udzielanych świadczeń oraz przestrzegania praw i podmiotowości pacjenta.
- I) Cel 9 – Bezpieczny szpital – przeciwdziałanie zagrożeniu epidemicznemu.

Większość z wymienionych celów zostało już zrealizowanych, wymagają jednak ciągłego nadzoru, a także doskonalenia.

**STAROSTA**  
*inż. Eugeniusz Hurdas*



**KOORDYNATOR**  
**Biura Ochrony Zdrowia**  
*mgr Urszula Schmitz*

