

**UCHWAŁA NR XXIII / 217 / 2020**  
**RADY POWIATU MIELECKIEGO**  
z dnia 27 listopada 2020 roku


**w sprawie zatwierdzenia „Programu Naprawczego Powiatowej Stacji Pogotowia  
Ratunkowego Samodzielnego Publicznego Zakładu w Mielcu”**

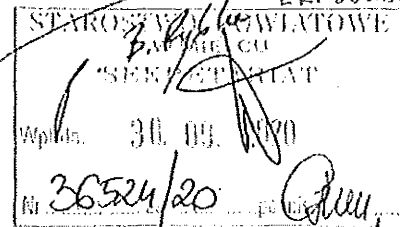
Na podstawie art. 12 pkt 11 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie powiatowym (tekst jedn.: Dz. U. z 2020 roku, poz. 920) w związku z art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 roku o działalności leczniczej (tekst jedn.: Dz. U. z 2020 roku, poz. 295 z późn. zm.) Rada Powiatu Mieleckiego

**uchwala, co następuje:**

- § 1. Zatwierdza się przedłożony przez Dyrektora „Program Naprawczy Powiatowej Stacji Pogotowia Ratunkowego Samodzielnego Publicznego Zakładu w Mielcu - stanowiący załącznik do niniejszej uchwały.
- § 2. Zobowiązuje się Dyrektora Powiatowej Stacji Pogotowia Ratunkowego Samodzielnego Publicznego Zakładu w Mielcu do składania Zarządowi Powiatu Mieleckiego, kwartalnych sprawozdań ze zrealizowanych działań programu naprawczego i osiągniętych wynikach finansowych.
- § 3. Wykonanie Uchwały powierza się Zarządowi Powiatu Mieleckiego oraz Dyrektorowi Powiatowej Stacji Pogotowia Ratunkowego Samodzielnego Publicznego Zakładu w Mielcu.
- § 4. Traci moc Uchwała własna Nr XV/153/2020 z dnia 29 stycznia 2020 roku w sprawie zatwierdzenia „Programu Naprawczego Powiatowej Stacji Pogotowia Ratunkowego Samodzielnego Publicznego Zakładu w Mielcu.
- § 5. Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

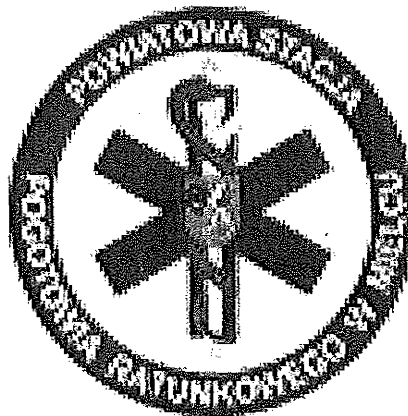
PRZEWODNICZĄCY RADY

  
Marek Paprucki



**PROGRAM NAPRAWCZY  
POWIATOWEJ STACJI  
POGOTOWIA RATUNKOWEGO  
SAMODZIELNEGO PUBLICZNEGO  
ZAKŁADU w MIELCU**

*AKTUALIZACJA NA LATA 2019-2023*



*Mielec, wrzesień 2020 r.*

## I. Charakterystyka jednostki

Powiatowa Stacja Pogotowia Ratunkowego Samodzielny Publiczny Zakład w Mielcu, zwany w dalszej części PSPR SPZ w Mielcu lub Zakładem jest podmiotem leczniczym niebędącym przedsiębiorcą, prowadzonym w formie samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej. Podmiotem tworzącym jest Powiat Mielecki. PSPR SPZ w Mielcu jest jednostką sektora finansów publicznych, prowadzącą gospodarkę finansową na zasadach określonych w ustawie o działalności leczniczej, ustawie o finansach publicznych oraz ustawie o rachunkowości.

Powiatowa Stacja Pogotowia Ratunkowego SPZ w Mielcu jest zarejestrowany w Rejestrze Podmiotów Wykonujących Działalność Leczniczą, prowadzonym przez Wojewodę Podkarpackiego pod nr 000000010555 oraz w Krajowym Rejestrze Sądowym dla stowarzyszeń, innych organizacji społecznych i zawodowych, fundacji oraz publicznych zakładów opieki zdrowotnej pod nr 0000181557.

Obszar działania Powiatowej Stacji Pogotowia Ratunkowego Samodzielnego Publicznego Zakładu w Mielcu obejmuje teren Powiatu Mieleckiego.

## II. Zakres działania

Podstawowym celem działalności Powiatowej Stacji Pogotowia Ratunkowego Samodzielnego Publicznego Zakładu w Mielcu jest udzielanie świadczeń zdrowotnych służących ratowaniu życia, przywracaniu lub poprawie zdrowia oraz zachowaniu i promocji zdrowia.

PSPR SPZ w Mielcu realizuje swoje cele poprzez udzielanie świadczeń zdrowotnych z zakresu:

- 1) Ratownictwa medycznego w ramach Systemu Państwowego Ratownictwa Medycznego
- 2) Dysponowania zespołami ratownictwa medycznego w rejonie operacyjnym
- 3) Ambulatoryjnej opieki specjalistycznej – poradnia chirurgii dla dzieci
- 4) Nocnej i świątecznej wyjazdowej opieki zdrowotnej
- 5) Transportu sanitarnego.

Zdecydowanie największą pozycję w strukturze przychodów PSPR SPZ w Mielcu stanowi kontrakt z NFZ na udzielane świadczenia zdrowotne w rodzaju ratownictwo medyczne.

W roku 2018 funkcjonował w Zakładzie 1 zespół specjalistyczny oraz 5 zespołów podstawowych, z których dwa stacjonują w bazie w Mielcu, a trzy kolejne na podstacjach zlokalizowanych w Radomyślu Wielkim, Borowej i Padwi Narodowej.

Dyspozytornia Powiatowej Stacji Pogotowia Ratunkowego SPZ w Mielcu dysponowała do 31.03.2019 roku na mocy porozumienia ze szpitalami w Tarnobrzegu, Stalowej Woli, Nowej Dębie i Kolbuszowej zespołami ratowniczymi w powiatach mieleckim, tarnobrzesckim, kolbuszowskim oraz stalowowolskim. Od 01.04.2019 r. rejon działania dyspozytorni stał się rejonem działania konsorcjum, którego liderem jest Powiatowa Stacja Pogotowia Ratunkowego SPZ w Mielcu, a które zostało powołane w celu współrealizacji umowy z POW NFZ w rodzaju ratownictwo medyczne.

Do września 2017 roku PSPR w Mielcu realizowała samodzielnie umowę na udzielanie świadczeń zdrowotnych w ramach nocnej i świątecznej opieki zdrowotnej. Od września 2017 roku do 3 stycznia 2019 roku świadczenia te były realizowane na podstawie umowy podwykonawstwa dla Szpitala Specjalistycznego w Mielcu w zakresie udzielania świadczeń ambulatoryjnej opieki lekarskiej i pielęgniarskiej oraz wyjazdowej opieki lekarskiej. Na dzień sporządzania Programu realizowana jest tylko część kontraktu dotycząca udzielania świadczeń zdrowotnych w zakresie wyjazdowej opieki lekarskiej.

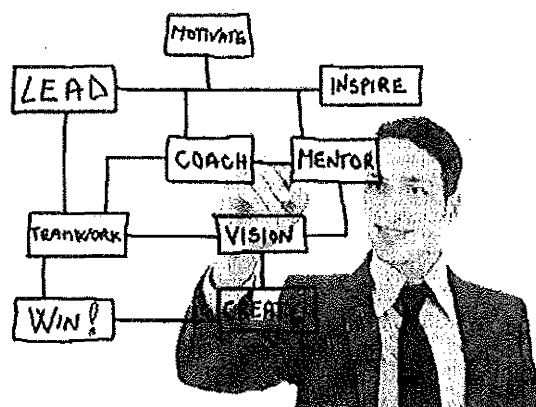
Przy Powiatowej Stacji Pogotowia Ratunkowego SPZ w Mielcu działa również w ramach kontraktu z NFZ poradnia chirurgiczna dla dzieci, przyjmująca pacjentów 3 razy w tygodniu po 4 godziny.

Powiatowa Stacja Pogotowia Ratunkowego SPZ w Mielcu świadczy również usługi transportu sanitarnego w ramach:

- umowy z NFZ dla potrzeb lekarzy POZ
- umowy ze Szpitalem Specjalistycznym w Mielcu
- indywidualnych zleceń pacjentów.

### III. Cel

Celem opracowania jest szereg powiązanych ze sobą działań mających na celu dopasowanie organizacji Zakładu do potrzeb nowoczesnej medycyny w dobie transformacji systemu Ratownictwa Medycznego w Polsce. Odpowiedni poziom bilansowania jednostki można uzyskać poprzez opracowanie i wdrożenie planu długofalowych działań i sukcesywnie postępujących zmian, realizujących założone cele. Natomiast odpowiedni poziom wykorzystania potencjału możliwy jest do osiągnięcia dzięki wdrożeniu systemów informatycznych w zakresie części medycznej oraz administracyjnej. To właśnie technologia informatyczna, pozwoli w przyszłości utrzymać wprowadzane zmiany. Jednostka pozyska narzędzie do bieżącego pozyskiwania z niego odpowiednich zakresów danych do przeprowadzania i walidacji określonych wskaźników.



Aby doprowadzić do wzrostu efektywności należy patrzeć całościowo, zwracając uwagę na wszystkie siedem czynników ważnych w procesie zmian tj: Wartości, Strategia, Struktura, Systemy, Styl zarządzania, Umiejętności i Pracownicy.

1. Wartości - Wspólne wartości stanowiące będą płaszczyznę porozumienia na wszystkich szczeblach organizacji. Składają się na nie przekonania, sposób myślenia i założenia, które wpływają na zachowania w organizacji i kształtują kulturę organizacyjną. Wartości i wspólne nadrzędne cele wyznaczają kierunek dla wszystkich pracowników oraz pozwalają na zachowanie spójności organizacji i podtrzymują ducha zespołu.
2. Strategia - Strategia to budowane plany w celu osiągnięcia długoterminowych celów oraz zestaw decyzji i działań ukierunkowanych na zbudowanie trwałej przewagi konkurencyjnej.
3. Struktura - Struktura przedstawiać będzie formalne uporządkowanie organizacyjne przedsiębiorstwa, uregulowania prawne i organizacyjne oraz podział kompetencji i odpowiedzialności.
4. Systemy - Systemy obejmą elementy procedur i sposób przygotowania planów oraz opisują działania operacyjne, zarówno w zakresie procesów głównych, jak i wspomagających. Do systemów zalicza się między innymi: system informacyjny, system ocen pracowniczych, system finansowy, system wynagrodzeń, system monitorowania satysfakcji klientów itp.
5. Style kierowania - Styl kierowania będzie obejmował układ działań podejmowanych przez zarządzającego. Będzie mocno nakierowany na rezultat przy możliwym zachowaniu optymalnych relacji międzyludzkich.
6. Umiejętności - Umiejętności odnoszą się do kompetencji pracowników, albo zdolności organizacji jako całości, które stanowią mocne strony w walce konkurencyjnej.
7. Pracownicy - Ten obszar obejmuje zarówno skład personelu oraz sposób w jaki organizacja dba o rozwój zawodowy pracowników. Element ten odnosi się do tego, jak pracownicy są wyszkoleni, zintegrowani z Zakładem, zmotywowani oraz jak przebiega zarządzanie ich karierą.

## IV. Potencjał i efektywność działalności

### 1. Personel

Z pewnością największym kapitałem PSPR SPZ w Mielcu jest wykształcony, odpowiedzialny za swoją pracę personel.

Na dzień 31.12.2019 r. w PSPR SPZ zatrudnionych na podstawie umowy o pracę było 102 osoby.

Przeciętne zatrudnienie w roku 2019 wynosiło 98,04 etatu.

Średni stan zatrudnienia w ramach umowy o pracę na dzień 31 grudnia 2019 r. w przeliczeniu na pełne etaty przedstawiał się następująco:

1. Pielęgniarka, w tym:	- 16 etatów
✓ Dyspozytor Medyczny	- 8 etatów
2. Ratownik Medyczny	- 6 etatów
3. Pracownik gospodarczy i sprząający	- 3,5 etatów
4. Ratownik Medyczny pełniący funkcję Kierowcy	- 55 etatów
5. Kierowca	- 4 etatów
6. Pracownicy administracji	- 14,83 etatu
	<b><u>Ogółem: 99,33 etatu</u></b>

W PSPR SPZ w Mielcu najliczniejszą grupę pracowników stanowią osoby zatrudnione na podstawie umowy o pracę, a wśród nich ratownicy medyczni posiadający uprawnienia do kierowania pojazdem uprzywilejowanym - 54 osoby. Ponadto jednostka zawiera umowy cywilno-prawne głównie z personelem medycznym.

W 2019 roku najliczniejszą grupę w Powiatowej Stacji Pogotowia Ratunkowego SPZ w Mielcu stanowili pracownicy posiadający wykształcenie wyższe. Wśród tych pracowników zdecydowanie największa część jest zatrudniona w działalności medycznej (personel lekarski, pielęgniarski oraz ratownicy medyczni), jednakże duży wskaźnik zatrudnienia pracowników posiadających wykształcenie wyższe widoczny jest w dziale administracyjnym – bo aż 75 % wykwalifikowanej kadry administracyjnej. Natomiast najmniejszy udział w ogólnej liczbie personelu, bo jedynie 3,65% miały osoby z wykształceniem średnim oraz 1,56% z wykształceniem zawodowym, a zaledwie 0,52% - podstawowym.

Pracownicy Zakładu, realizując cele systemu zarządzania oraz czynnie uczestnicząc w procesie podnoszenia jakości świadczonych przez Zakład usług, sukcesywnie inwestują we własne kwalifikacje oraz rozwój zawodowy. Dokonują tego poprzez doskonalenie swoich kompetencji oraz umiejętności oraz uczestnictwo w różnych formach kształcenia ustawicznego oraz zawodowego.

## **2. Tabor sanitarny**

Powiatowa Stacja Pogotowia Ratunkowego Samodzielny Publiczny Zakład w Mielcu dysponuje nowoczesnym, w pełni wyposażonym i spełniającym wymogi sanitarne taborom samochodowym. Cztery ambulanse zostały zakupione w 2017 roku, jeden w 2019 roku, dwa ambulanse systemowe oraz jeden samochód transportowy zostały zakupione w 2020 roku ze środków RPO Województwa Podkarpackiego w ramach zwalczania epidemii Covid-19.

### **Miejsca stacjonowania karetek pogotowia:**

1. **Powiatowa Stacja Pogotowia Ratunkowego, Mielec, ul. Żeromskiego 22**
  - 1 zespół wyjazdowy specjalistyczny („S”)
  - 7 zespołów wyjazdowych („S”, „P”, „T” lub „OL”) – rezerwa
  - 1 zespół wyjazdowy transportowy („T”)
  - 1 zespół wyjazdowy ogólnolekarski („OL”)
  - 1 zespół wyjazdowy podstawowy („P1”)
  - 1 zespół wyjazdowy podstawowy („P0”)
2. **Podstacja – Radomyśl Wielki, ul. Armii Krajowej 5**
  - 1 zespół wyjazdowy podstawowy („P2”)
3. **Podstacja – Borowa 333A**
  - 1 zespół wyjazdowy podstawowy („P3”)
4. **Podstacja – Padew Narodowa, ul Ludwiki Uzar -Krysiakowej 20**
  - 1 zespół wyjazdowy podstawowy („P4”)



**3. Analiza działalności komórek organizacyjnych o profilu medycznym  
za rok 2019**

Analiza wyjazdów zespołów specjalistycznych i podstawowych w roku 2019

MIESIĄC	Wyjazdy zespołów specjalistycznych („S”)	Wyjazdy zespołów podstawowych („P”)
	Ogółem	Ogółem
Styczeń	218	748
Luty	194	657
Marzec	217	717
Kwiecień	207	708
Maj	197	743
Czerwiec	206	773
Lipiec	210	745
Sierpień	203	710
Wrzesień	198	711
Październik	200	722
Listopad	217	726
Grudzień	209	739
<b>Razem:</b>	<b>2476</b>	<b>8699</b>

Świadczenia zdrowotne udzielone w trybie wyjazdowym w zakresie Transportu Sanitarnego w roku 2019

Wyszczególnienie	Transport sanitarny w POZ (w ramach umowy z NFZ)	Transport sanitarny odpłatny zlecany przez inne podmioty lub osoby fizyczne
Transport Sanitarny	925	2766
<b>Ogółem:</b>	<b>3691</b>	

Świadczenia zdrowotne udzielone w trybie ambulatoryjnym w zakresie poradni specjalistycznej w roku 2019

Wyszczególnienie	Dzieci i młodzież w wieku 0-18 lat	W tym:	
		Kobiety	Mężczyźni
	Ogółem		
poradnia chirurgii dziecięcej	3 426	1201	2225

## V. Ocena sytuacji ekonomiczno-finansowej za poprzedni rok obrotowy

Ocena sytuacji ekonomiczno-finansowej została opracowana w oparciu o teorię i zasady analizy wskaźnikowej, dostosowanej do warunków i specyfiki sektora ochrony zdrowia.

Wskaźniki	Metoda ustalenia	Przedziały wartości	Ocena punktowa	Wskaźnik	Ocena
<b>I. WSKAŹNIKI ZYSKOWNOŚCI</b>					
Zyskowność netto	$\frac{\text{wynik netto} \times 100\%}{\text{przychody netto ze sprzedaży produktów} + \text{przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów} + \text{pozostałe przychody operacyjne} + \text{przychody finansowe}}$	poniżej 0,0% od 0,0% do 2,0% powyżej 2,0% do 4,0% powyżej 4,0%	0 3 4 5	-0,67%	0
Zyskowność i działalności operacyjnej	$\frac{\text{wynik z działalności operacyjnej} \times 100\%}{\text{przychody netto ze sprzedaży produktów} + \text{przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów} + \text{pozostałe przychody operacyjne}}$	poniżej 0,0% od 0,0% do 3,0% powyżej 3,0% do 5,0% powyżej 5,0%	0 3 4 5	-0,41%	0
Zyskowność aktywów	$\frac{\text{wynik netto} \times 100\%}{\text{Średni stan aktywów}}$	poniżej 0,0% powyżej 0,0% do 2,0% powyżej 2,0% do 4,0% powyżej 4,0%	0 3 4 5	-0,89%	0
<b>RAZEM WSKAŹNIKI ZYSKOWNOŚCI</b>		Maksymalna ocena pkt.	15	Uzyskane pkt.	0
<b>II. WSKAŹNIKI PŁYNNOSCI</b>					
Płynności bieżącej	$\frac{\text{aktywa obrotowe - należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy - krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe (czynne)}}{\text{zobowiązania krótkoterminowe - zobowiązania z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy + rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe}}$	poniżej 0,6 od 0,60 do 1,00 powyżej 1,00 do 1,50 powyżej 1,5 do 3,00 powyżej 3,00 lub jeżeli zobowiązania krótkoterminowe = 0 zł	0 4 8 12 10	1,16	8
Płynności szybkiej	$\frac{\text{aktywa obrotowe - należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy - krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe (czynne) - zapasy}}{\text{zobowiązania krótkoterminowe - zobowiązania z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy + rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe}}$	poniżej 0,50 powyżej 0,50 do 1,00 powyżej 1,00 do 2,50 powyżej 2,50 lub jeżeli zobowiązania krótkoterminowe = 0 zł	0 8 13 10	1,09	13
<b>RAZEM WSKAŹNIKI PŁYNNOSCI</b>		Maksymalna ocena pkt.	25	Uzyskane pkt.	21
<b>III. WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI</b>					
Rotacji należności (w dniach)	$\frac{\text{średni stan należności z tytułu dostaw i usług} \times \text{liczba dni w okresie (365)}}{\text{przychody netto ze sprzedaży produktów} + \text{przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów}}$	poniżej 45 dni od 45 dni do 60 dni od 61 dni do 90 dni powyżej 90 dni	3 2 1 0	12	3
Rotacji zobowiązań (w dniach)	$\frac{\text{średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług} \times \text{liczba dni w okresie (365)}}{\text{przychody netto ze sprzedaży produktów} + \text{przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów}}$	do 60 dni od 61 dni do 90 dni powyżej 90 dni	7 4 0	11	7
<b>RAZEM WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI</b>		Maksymalna ocena pkt.	10	Uzyskane pkt.	10
<b>IV. WSKAŹNIKI ZADŁUŻENIA</b>					
Zadłużenia aktywów %	$\frac{\text{(zobowiązania długoterminowe + zobowiązania krótkoterminowe + rezerwy na zobowiązania)}}{\text{aktywa razem}} \times 100\%$	poniżej 40% od 40% do 60% powyżej 60% do 80%	10 8 3 0	31%	10
Wypłacalności	$\frac{\text{zobowiązania długoterminowe + zobowiązania krótkoterminowe + rezerwy na zobowiązania}}{\text{fundusz własny}}$	od 0,00 do 0,50 od 0,51 do 1,00 od 1,01 do 2,00 od 2,01 do 4,00 powyżej 4,00 lub poniżej 0,00	10 8 6 4 0	1,67	6
<b>RAZEM WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI</b>		Maksymalna ocena pkt.	20	Uzyskane pkt.	16
<b>SUMA UZYSKANYCH PUNKTÓW</b>					<b>47</b>

Analizę sytuacji ekonomiczno-finansowej za 2019 rok przeprowadzono w oparciu o punktowe oceny przypisane poszczególnym wskaźnikom wyliczonym zgodnie ze sposobem określonym Rozporządzeniu Ministra Zdrowia z dnia 12 kwietnia 2017 roku w sprawie wskaźników ekonomiczno-finansowych niezbędnych do sporządzenia analizy oraz prognozy sytuacji ekonomiczno-finansowej samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej (Dz.U.2017.832).

W wyniku analizy wskaźników sporządzonej na podstawie sprawozdania finansowego za 2019r. przy zastosowaniu metody punktowej uzyskano 47 punktów co stanowi 67,14% maksymalnej liczby punktów możliwej do uzyskania i mimo poniesionej straty za 2019 rok świadczy o stabilności ekonomiczno-finansowej jednostki.

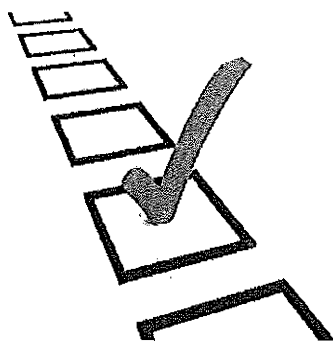
(Analiza przypisanych punktów pomiędzy poszczególne grupy wskaźników ekonomicznych odzwierciedla ich znaczenie w ocenie ekonomiczno-finansowej spzoz. Samodzielne zakłady opieki zdrowotnej zgodnie z ustawą o działalności leczniczej nie są nastawione na osiągnięcie zysku)

## VI Program naprawczy

Niniejszy dokument jest aktualizacją Programu Naprawczego przyjętego przez Radę Powiatu Mieleckiego uchwałą w dniu 29 stycznia 2020 roku, a który Powiatowa Stacja Pogotowia Ratunkowego SPZ w Mielcu realizuje.

Wprowadzone działania naprawcze skierowane są głównie na takie kierunki jak:

1. Optymalizacja realizacji procesów
2. Optymalizacja przychodowo-kosztowej
3. Optymalizacja procesu rozliczania świadczeń medycznych
4. Regulacja zużycia materiałów, leków wraz z regulacją poziomów zapasów
5. Wdrożenia nowoczesnego narzędzia informatycznego
6. Zwiększenia efektywności wykorzystania zasobów (sprzętu, pomieszczeń, personelu)
7. Wypracowania rekomendacji i zaleceń do realizacji świadczeń medycznych w zakresie Ratownictwa Medycznego



Wszystkie ww. zakresy dotyczą działalności Zakładu i w ramach nich wypracowywane są rozwiązania docelowo przynoszące zwiększenie oszczędności począwszy od zmniejszenia kosztów jednych elementów po zwiększenie przychodów innych. Realizacja wytycznych w każdym z elementów zwiększających efektywność pozwoli na uzyskanie pełnej płynności ekonomicznej i organizacyjnej.

Powiatowa Stacja Pogotowia Ratunkowego Samodzielny Publiczny Zakład w Mielcu niezwłocznie po ujawnieniu straty za 2018 rok podjęła szereg działań mających na celu poprawę sytuacji finansowej jednostki:

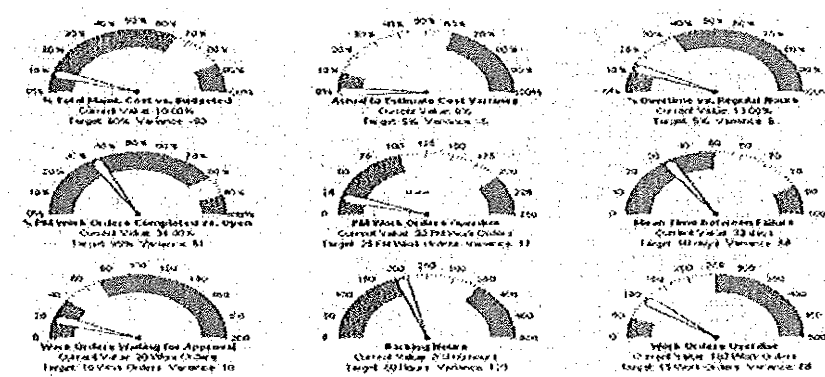
1. W zakresie zwiększenia źródeł finansowania:
  - negocjacja wyższego finansowania transportów sanitarnych realizowanych w ramach POZ oraz transportów szpitalnych
  - rozesłanie do lekarzy POZ informacji z prośbą o wnikliwą analizę wystawianych przez nich zleceń na transporty medyczne

- wnikliwa analiza zleconych transportów z poziomu przyjmujących i realizujących zlecenia
- postulowanie do POW NFZ zwiększenia limitu przyjmowanych pacjentów przez poradnię chirurgii dziecięcej
- renegocjacja z najemcami umów najmu pomieszczeń w siedzibie PSPR SPZ w Mielcu
- pozyskanie środków finansowych na szkolenia zawodowe dla personelu
- pozyskanie środków finansowych na zakupy inwestycyjne.

2. W zakresie minimalizacji ponoszonych kosztów:

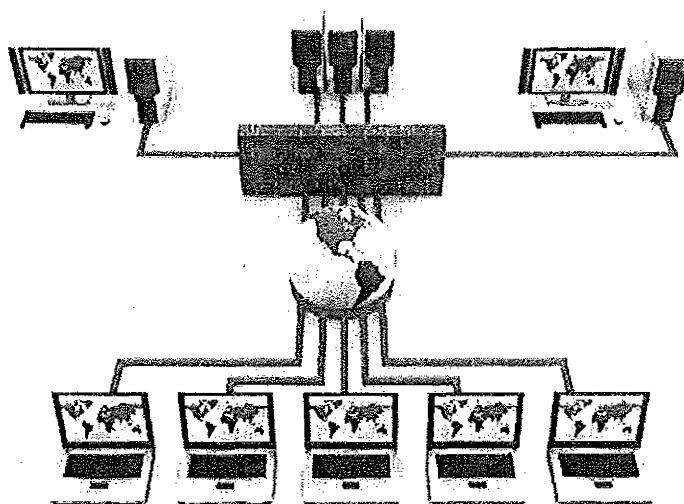
- bieżące monitorowanie kosztów zużycia materiałów, a w szczególności kosztów leków, sprzętu medycznego jednorazowego użytku
- analiza zużycia energii elektrycznej, gazu zarówno w siedzibie podmiotu, jak również na podstacjach
- rozeznanie możliwości instalacji alternatywnych źródeł energii odnawialnych (fotowoltaika)
- bieżące monitorowanie polityki kadrowej w celu optymalizacji form zatrudnienia oraz ponoszonych kosztów świadczeń na rzecz pracowników.

Niezmiernie istotną rzeczą w optymalizacji działalności jednostki medycznej jest dostarczenie informacji zarządczej do odpowiednich – odpowiedzialnych za dane procesy osób w jak najkrótszym czasie. Elementy systemu informowania przewiduje się udostępnić dla kierowników jednostek organizacyjnych, dyrekcji, podmiotu właścicielskiego w dedykowanej indywidualnie do różnego poziomu przygotowanej informacji zarządczej.



Określone zostaną kluczowe wskaźniki efektywności (ang. Key Performance Indicators, KPI) dla każdego szczebla zmieniając nacisk na szczegółowość przekazywanych informacji. Obserwowanie zmian KPI pozwoli na podjęcie odpowiednich kroków i w odpowiednim czasie dzięki szybkiemu dostarczeniu informacji o zaistniałym problemie. Do tego celu opracowany zostanie cały proces zbierania danych, częstotliwość, zakres, miejsca pozyskiwania danych wraz z wytycznymi do analiz i prezentacji wyników.

W ramach środków własnych wdrożony zostanie nowoczesny system informatyczny. Głównym użytkownikiem nowo wdrażanej części będzie personel, który odnotowywać będzie realizację poszczególnych zadań w procesie leczniczym oraz zarządczym.



Dane te posłużą do wytworzenia kluczowych informacji i pozwolą na wdrożenie mechanizmów walidujących kosztochłonność procesu leczniczego i zarządczego. Dodatkowo weryfikacji poddane zostaną obecnie wykorzystywane systemy IT, ich wykorzystanie, porównanie poziomu wykorzystania pomiędzy jednostkami. Zostanie to tak przygotowane, aby możliwy był całkowity rozwój systemów dbających o utrzymanie wprowadzonych zmian w ramach procesu wzrostu efektywności. Narzędzia informatyczne zostaną przystosowane do nowo planowanych procesów biznesowych i mechanizmów uszczelniających stronę finansową.

**VI. Rachunek zysków i strat – prognoza na lata 2020 ÷ 2022  
przy uwzględnieniu wprowadzonych działań**

Wiersz	Wyszczególnienie	2020	2021	2022
<b>A</b>	<b>Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:</b>	<b>15 083 569,09</b>	<b>24 615 168,00</b>	<b>25 400 000,00</b>
	- od jednostek powiązanych			
I	Przychody netto ze sprzedaży produktów	15 333 569,09	24 865 168,00	25 500 000,00
II	Zmiana stanu produktów (zwiększenie - wartość dodatnia, zmniejszenie - wartość ujemna)	- 250 000,00	- 250 000,00	100 000,00
III	Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki			
IV	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów			
<b>B</b>	<b>Koszty działalności operacyjnej</b>	<b>15 332 513,13</b>	<b>24 500 000,00</b>	<b>25 340 000,00</b>
I	Amortyzacja	936 100,00	1 100 000,00	1 100 000,00
II	Zużycie materiałów i energii	837 050,00	1 000 000,00	1 100 000,00
III	Usługi obce	4 136 263,13	4 500 000,00	4 600 000,00
IV	Podatki i opłaty, w tym	86 200,00	100 000,00	120 000,00
	- podatek akcyzowy			
V	Wynagrodzenia	7 325 800,00	14 000 000,00	14 500 000,00
VI	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia, w tym:	1 846 600,00	3 500 000,00	3 600 000,00
	- emerytalne			
VII	Pozostałe koszty rodzajowe	164 500,00	300 000,00	320 000,00
VIII	Wartości sprzedanych towarów i materiałów			
<b>C</b>	<b>Zysk(Strata) ze sprzedaży (A - B)</b>	<b>-248 944,04</b>	<b>115 168,00</b>	<b>60 000,00</b>
<b>D</b>	<b>Pozostałe przychody operacyjne</b>	<b>1 200 000,00</b>	<b>700 000,00</b>	<b>650 000,00</b>
I	Zysk z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych			
II	Dotacje	990 000,00	700 000,00	650 000,00
III	Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych			
IV	Inne przychody operacyjne	210 000,00		
<b>E</b>	<b>Pozostałe koszty operacyjne</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
I	Strata z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych			
II	Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych			
III	Inne koszty operacyjne			



F	Zysk (strata) na działalności operacyjnej C + D - E	951 055,96	815 168,00	710 000,00
G	Przychody finansowe	2 000,00	1 000,00	1 000,00
I	Dywidendy i udziały w zyskach, w tym:			
	a) od jednostek powiązanych, w tym:			
	- w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale			
	b) od jednostek pozostałych, w tym:			
	- w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale			
II	Odsetki, w tym:	2 000,00	1 000,00	1 000,00
	- od jednostek powiązanych			
III	Zysk z tytułu rozchodu aktywów finansowych, w tym:			
	- w jednostkach powiązanych			
IV	Aktualizacja wartości aktywów finansowych			
V	Inne			
H	Koszty finansowe	26 000,00	20 000,00	20 000,00
I	Odsetki, w tym:	26 000,00	20 000,00	20 000,00
	- dla jednostek powiązanych			
II	Strata tytułu rozchodu aktywów finansowych, w tym:			
	- w jednostkach powiązanych			
III	Aktualizacja wartości aktywów finansowych			
IV	Inne			
I	Zysk (strata) brutto (F + G - H)	927 055,96	796 168,00	691 000,00
J	Podatek dochodowy	15 000,00	6 500,00	6 500,00
K	Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)			
L	Zysk (strata) netto (I - J - K)	912 055,96	789 668,00	684 500,00

Prognoza przychodów na lata 2020-2022 z tytułu realizacji umowy na udzielanie świadczeń zdrowotnych w rodzaju ratownictwo medyczne została sporządzona z uwzględnieniem wprowadzonych w 2020 roku podwyżek ryczałtu za dobokaretki oraz przyszłych zmian w działaniu dyspozytorni medycznych od 2021 roku. Zgodnie z ustawą o Państwowym Ratownictwie Medycznym od 1 stycznia 2021 roku w naszym województwie będzie działać jedna dyspozytornia obsługująca rejon całego województwa, a to oznacza zmniejszenie zarówno przychodów (niższy ryczałt na dobokaretki) jak i kosztów ponoszonych na funkcjonowanie dyspozytorni. Jednocześnie PSPR SPZ w Mielcu przygotowuje się do działania od stycznia

2021 roku w nowej strukturze obejmującej swoim zasięgiem powiat mielecki, tarnobrzeczski, stalowowolski oraz kolbuszowski. Oznacza to z jednej strony zwiększone przychody z tytułu umowy w rodzaju ratownictwo medyczne a z drugiej wzrost kosztów głównie wynagrodzeń i usług obcych w kolejnych latach.

**TABELA PODSUMOWUJĄCA WYNIKI OCENY SYTUACJI EKONOMICZNO-FINANSOWEJ - PROGNOZA NA LATA 2020-2022**

Grupa	Wskaźniki	2020		2021		2022	
		Wskaźnik	Ilość punktów	Wskaźnik	Ilość punktów	Wskaźnik	Ilość punktów
<b>I. WSKAŹNIKI ZYSKOWNOŚCI</b>	Wskaźnik zyskowności netto (%)	6,00%	5	3,00%	4	3,00%	4
	Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%)	-1,50%	0	0,50%	3	0,20%	3
	Wskaźnik zyskowność aktywów (%)	9,10%	5	7,10%	5	6,00%	5
	<b>Razem</b>		<b>10</b>		<b>12</b>		<b>12</b>
<b>II. WSKAŹNIKI PLYNNOSCI</b>	Wskaźnik bieżącej płynności	1,20	10	1,20	10	1,20	10
	Wskaźnik szybkiej płynności	1,10	10	1,10	10	1,10	10
	<b>Razem</b>		<b>20</b>		<b>20</b>		<b>20</b>
<b>III. WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI</b>	Wskaźnik rotacji należności (w dniach)	12	3	15	3	15	3
	Wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	11	7	11	7	11	7
	<b>Razem</b>		<b>10</b>		<b>10</b>		<b>10</b>
<b>IV. WSKAŹNIKI ZADLUZENIA</b>	Wskaźnik zadłużenia aktywów (%)	31%	10	27%	10	30%	10
	Wskaźnik wypłacalności	1,67	6	0,91	8	0,84	8
	<b>Razem</b>		<b>16</b>		<b>18</b>		<b>18</b>
<b>Łączna wartość punktów</b>			<b>56</b>		<b>60</b>		<b>60</b>

Wprowadzone w Powiatowej Stacji Pogotowia Ratunkowego SPZ w Mielcu w 2019 roku działania naprawcze, kontynuowane konsekwentnie w roku 2020 przyczyniły się do opanowania pogarszającej się sytuacji finansowej, a ostatecznie zbilansowanie się osiąganych przychodów z ponoszonymi kosztami.

Wskaźniki ekonomiczne wyliczone na podstawie prognozowanych danych wskazują, że sytuacja finansowa zwłaszcza w obszarze efektywności i opłacalności działań jednostki nadal będzie ulegała sukcesywnej poprawie.

Wskaźniki zyskowności odzwierciedlają zdolność jednostki do wypracowania zysków z zaangażowanych kapitałów, a zatem określają ekonomiczną efektywność działalności. Dodatkowo wartości wskaźników informują o racjonalnym gospodarowaniu, gdzie przychody podmiotu przewyższają koszty. Niemniej jednak w jednostkach takich jak PSPR SPZ w Mielcu celem działalności nie jest osiąganie maksymalnych zysków, a raczej bilansowanie się działalności.

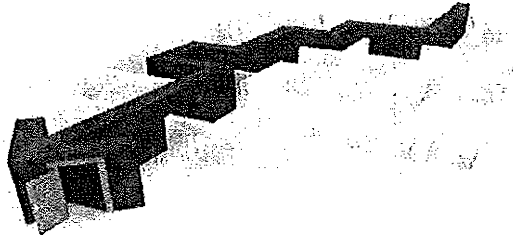
Prognozowane w Zakładzie wskaźniki na lata 2020-2022 wskazują na tendencję wzrostową, a zatem prognoza zakłada bilansowanie się działalności.

Pomimo poniesionej w 2018 i 2019 roku strat jednostka posiada dobrą zdolność do regulowania zobowiązań, o czym świadczą wskaźniki płynności osiągające, we wszystkich latach, średnie możliwe do uzyskania wartości.

Ocena sprawności działania jednostki obejmuje również badanie rotacji należności i zobowiązań. Wskaźniki efektywności w PSPR SPZ w Mielcu wskazują na prowadzenie efektywnej polityki zarządzania przepływami pieniężnymi, albowiem prognozowany wskaźnik rotacji zobowiązań jest wyższy od wskaźnika rotacji należności.

Lata 2019 -2021 to okres dużych zmian w obszarze ratownictwa medycznego, które z pewnością wymagają zwiększonych nakładów i przynoszą chwilową niepewność, co do finansowych skutków podejmowanych obecnie decyzji. Niemniej jednak przy odpowiednim zarządzaniu oraz wsparciu i zrozumieniu z zewnątrz, państwowe ratownictwo medyczne ma szansę stać się sprawnym, nowoczesnym systemem działającym w służbie społeczeństwa.

Po dokonaniu wszystkich analiz i wprowadzeniu zmian pozostanie kwestia dopasowania wszystkich siedmiu czynników przytoczonych na wstępie tak, aby Zakład działał efektywnie a założone cele biznesowe zostały osiągnięte. Wszyscy dobrze wiemy, że projektowanie i wdrażanie zmian w jednostkach ochrony zdrowia nie jest wcale proste.



Kompleksowe, procesowe podejście do realizacji zadań w końcowym efekcie przyniesie wymierne korzyści. Osiągnięcie sukcesu założonych zmian będzie wymagało od Dyrekcji, Podmiotu Założycielskiego i wszystkich osób zarządzających komórkami organizacyjnymi zastosowania właściwych, skutecznych narzędzi w połączeniu z solidną wiedzą biznesową, umiejętnościami kierowniczymi i doświadczeniem. Warto, ponieważ przyniosą one wymierne efekty.

Efekty wprowadzania zmian będą widoczne już na etapie początkowym. Pozytywne dla organizacji zmiany będą możliwe do zaobserwowania w postaci:

- Wzrostu efektywności procesów
- Znaczącej redukcji kosztów funkcjonowania
- Ukierunkowaniu działań wszystkich pracowników na najważniejsze dla jednostki osiągnięcie celów
- Skutecznej, bieżącej kontroli wyników
- Wzrostu motywacji pracowników

GŁÓWNY KSIĘGOWY  
Powiatowej Stacji Programów i Usług  
Miejskiej i Publicznej Szkoły w Mielcu  
*Anna Miodura*

DYREKTOR  
Powiatowej Stacji Programów i Usług  
Samodzielny Publiczny Zakład  
dr n. med. Grzegorz Natalski

