

## **Efekty konsolidacji szpitali klinicznych – na podstawie danych Uniwersyteckiego Centrum Klinicznego WUM za pierwsze półrocze 2019 r.**

Najważniejsze parametry i kryteria oceny procesu konsolidacji:

### **1) Wynik finansowy:**

- a) W roku 2017 trzy szpitale (SPDSK, SKDJ, SPCSK) wygenerowały łącznie 65 mln zł straty, powstała konieczność pokrycia przez WUM straty SPDSK.
- b) rok 2018 zamknął się wynikiem 53 mln zł łącznej straty, obowiązek pokrycia straty dotyczy w tym roku SPCSK.
- c) Prognoza wyniku finansowego w 2019 r. (zawarta w Programie przekazanym do BGK) to strata w wysokości 34 mln zł, przy czym prognoza 2019 wykonana na bazie wyników osiągniętych przez UCK WUM do czerwca 2019 wynosi 36,9 mln zł straty. Oznacza to poprawę wyniku finansowego w stosunku do 2018 r o ponad 17 mln zł.
- d) prognozowana kwota amortyzacji w UCK WUM wynosi 65 mln zł, więc **nie ma zagrożenia pokrywania straty WUM – co było pierwszym celem procesu konsolidacji**. Uniknięcie tego ryzyka ma bardzo ważne znaczenia dla sytuacji finansowej Uniwersytetu.

### **2) Przychody:**

- a) W roku 2018 wyniosły 853 mln zł. Prognoza planu finansowego przekazana do BGK zakładała osiągnięcie 927 mln (w tym osiągnięcia przychodów z nowych produktów w kwocie 26,8 mln zł w 2019 roku.)
- b) analiza wykonania przychodów w pierwszym półroczu 2019 r. wskazuje, że UCK WUM wypracowuje solidne wzrosty, co przekłada się wzrost kwoty prognozy w 2019 r. do 952 mln zł, oznacza to wzrost o blisko 12% (około 100 mln zł) w stosunku do wartości osiągniętej w poprzednim roku.

### **3) Koszty działalności operacyjnej:**

- a) Zużycie materiałów i energii - UCK WUM w I półroczu osiągnął wskaźnik udziału kosztów do przychodów w wysokości 39% (w 2018 r. wskaźnik ten wyniósł 41%). Oznacza to wymierne zmniejszenie tych kosztów o ok. 18 mln zł. Efekt ten został osiągnięty poprzez:
  - i) **Prowadzenie wspólnej polityki zakupowej** – wprowadzono centralny dział zamówień publicznych, ujednolicono wnioski przetargowe, regulaminy i procedury. Cały czas trwają prace nad wspólnym zamawianiem poszczególnych asortymentów, gdzie szacunek odbywa się na trzy lokalizacje. Wprowadzono ścisły nadzór nad opisem przedmiotu zamówienia oraz pakietowaniem w celu dbałości o jak największą konkurencyjność.
  - ii) **Wdrożenie systemu budżetowania** – uruchomiony już wcześniej i sprawnie działający system w szpitalu pediatrycznym został wdrożony od sierpnia roku 2019 w lokalizacji CSK Banacha. Kontrola zużycia w powiązaniu z wykonaniem procedur, w oparciu o działające w czasie rzeczywistym narzędzia IT. W planie, wdrożenie tego systemu w lokalizacji DJ jeszcze w tym roku.

**4) Usługi obce - UCK WUM w I półroczu osiągnął parametr 12,7% udziału do przychodów (2018 – wyniósł 13,1%). Oznacza to zmniejszenie kosztów w tej grupie o ok. 3,8 mln zł.**

- a) trzy szpitale świadczą wzajemnie dla siebie badania medyczne oraz konsultacje lekarskie, które poprzednio wykonywały w podmiotach zewnętrznych rynkowych tj. scyntygrafia, badania laboratoryjne, cytostatyki, genetyka, itp. Szacunkowa oszczędność z tego tytułu ma wynieść ok. 0,6 – 1 mln zł rocznie.
- b) Wspólne zakupy usług przez centralny dział zamówień publicznych skutkują niższymi wartościami w niektórych obszarach tj. np. ochrona.
- c) Dodatkowo, w chwili obecnej mamy możliwość korzystania z umów danych lokalizacji, i wykorzystywania ich według uznania i kryterium ceny. Czyli, np., zamawiamy usługę z jednej umowy DSK, a nie wykorzystujemy CSK.

**5) Wynagrodzenia wraz z ZUS - UCK WUM w I półroczu osiągnął parametr 50,07% udziału do przychodów (2018 – wyniósł 50,39%). Oznacza to oszczędność 3 mln zł, ale należy zauważyć, że w realne oszczędności tych kosztów są zdecydowanie większe, bowiem realizowane podwyżki wynagrodzeń dla wielu grup zawodowych są bardzo znaczące.**

- a) Zrestrukturyzowano strukturę zarządzania strukturą zarządczej – planowana oszczędność w roku ok. 850 tys. zł.
- b) Zrestrukturyzowano strukturę administracyjną - planowana oszczędność w roku ok. 2,5 mln zł. Mniej etatów w poszczególnych działach np. Dział Controllingu redukcja z 10 do 4 etatów, Dział Księgowości redukcja z 55 etatów do 34 etatów (z planowaną dalszą redukcją po ujednoczeniu systemu FK), Dział Zamówień Publicznych z kilkudziesięciu osób do obecnie 9, itd.

**6) Pozostałe koszty rodzajowe - UCK WUM w I półroczu osiągnął parametr 0,21% udziału do przychodów (2018 – wyniósł 0,32%). Oszczędności na poziomie ok. 0,9 mln zł.**

- a) Konsolidacja ubezpieczeń OC oraz majątkowych już przyniosła znaczne oszczędności z powodu mniejszych składek ubezpieczeniowych.
- b) Wspólny przetarg na ubezpieczenie majątkowe na okres 24 miesięcy dla trzech lokalizacji zakończył się kwotą niższą o 160 tys. zł niż dotychczasowe ubezpieczenia trzech szpitali

**7) Działalność Finansowa:**

- a) Przychody finansowe:
  - i) Restrukturyzacja zadłużenia prowadzona wspólnie dla trzech lokalizacji przynosi spodziewane efekty w postaci wyższych przychodów finansowych z tytułu umarzania odsetek od zobowiązań wymagalnych. W pierwszej kolejności zawieramy porozumienia w których wierzyciele umarzają 100% odsetek. W chwili obecnej UCK WUM posiada ponad 100 różnego rodzaju porozumień z wierzycielami na spłatę ratalną na kwotę ponad 150 mln zł

b) Koszty Finansowe:

i) **W I półroczu 2019 roku wyniosły 14,5 mln zł (w roku 2018 wyniosły 42 mln zł), co przy utrzymaniu trendu pierwszego półrocza spowodowałyby osiągnięcie kosztów finansowych w wysokości 29 mln zł, oznacza to ich zmniejszenie w stosunku do 2018 roku o blisko 13,5 mln zł w wyniku następujących działań:**

- ✓ Wyżej opisane działania na porozumieniach z wierzycielami powodują obniżenie tych kosztów, gdyż zawieranie większej liczby porozumień powoduje brak kierowania spraw na drogę postępowania sądowego;
- ✓ Sprawy sądowe są finalizowane w miarę możliwości finansowych Szpitala, zawieraniem ugód mediacyjnych oraz sądowych w celu obniżenia kosztów, z jednoczesną próbą rozkładania spłat na raty;
- ✓ Spłaceniu relatywnie drogiego instrumentów finansowych i zastąpienie ich tańszymi np. spłata wszystkich porozumień wekslowych w DSK.
- ✓ Negocjacje z instytucjami finansowymi oraz rozmowy z potencjalnymi nowymi instytucjami spowodowały obniżenie oprocentowania cesji, subrogacji, pożyczek z powodu większej liczby oferentów. Jest większe zainteresowanie i Szpital otrzymuje więcej ofert na finansowanie. Negocjowane obecnie warunki finansowe to oprocentowanie poniżej 5,5% w skali roku oraz brak prowizji, co jest znacząco tańsze od wcześniej uzyskiwanych warunków.

Zasadniczy efekt uzyskiwany jest w tym obszarze w wyniku efektu skali, prowadzenia jednolitej polityki restrukturyzacji zobowiązań, stworzenia Programu restrukturyzacji i widocznych już jej efektów, co dostrzegają dostawcy i kontrahenci.