



# RAPORT O SYTUACJI EKONOMICZNO-FINANSOWEJ SPECJALISTYCZNEGO SZPITALA WOJEWÓDZKIEGO W CIECHANOWIE

**CIECHANÓW, czerwiec 2021**

## Spis treści

1. Prezentacja jednostki .....	3
2. ANALIZA WSKAŹNIKOWA .....	5
2.1 Analiza wskaźników ekonomiczno-finansowych za rok 2020 .....	5
2.2 Analiza wskaźnikowa prognozowanej sytuacji majątkowej i finansowej na lata 2021-2023 .....	10
3. Informacje mające istotny wpływ za prognozę sytuacji ekonomiczno-finansowej na lata 2021-2023 .....	15
3.1 Założenia do prognozy .....	15

## 1. Prezentacja jednostki

Szpital działa na podstawie: statutu Specjalistycznego Szpitala Wojewódzkiego w Ciechanowie, ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 roku o działalności leczniczej oraz przepisów wydanych na jej podstawie, innych ustaw dotyczących ochrony zdrowia i przepisów wydanych na ich podstawie.

Organem założycielskim jest Samorząd Województwa Mazowieckiego.

*Dane identyfikacyjne:*

**NIP** 5661019200

**REGON** 000311622

**KRS** 0000008892

Specjalistyczny Szpital Wojewódzki w Ciechanowie jest podmiotem leczniczym niebędącym przedsiębiorcą prowadzonym w formie samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej.

Specjalistyczny Szpital Wojewódzki w Ciechanowie to największy zakład na terenie powiatu ciechanowskiego oraz zatrudniający największą liczbę pracowników.

Swoim działaniem obejmuje obszar Północnego Mazowsza tj. ok. 300 tys. mieszkańców.

Do podstawowych zadań Szpitala należy: zapewnienie ubezpieczonym oraz innym osobom uprawnionym świadczeń zdrowotnych w zakresie opieki stacjonarnej, specjalistycznej ambulatoryjnej, rehabilitacji leczniczej, psychiatrii, opieki paliatywnej i hospicyjnej, pomocy doraźnej i transportu sanitarnego, podstawowej opieki zdrowotnej, zintegrowanego ratownictwa medycznego,

Podstawą finansowania Szpitala realizowanych świadczeń zdrowotnych są umowy podpisane z Narodowym Funduszem Zdrowia.

Od 1 października 2017 r. Specjalistyczny Szpital Wojewódzki w Ciechanowie został zakwalifikowany do III poziomu systemu podstawowego szpitalnego zabezpieczenia świadczeń opieki zdrowotnej. Do tzw. sieci szpitali weszły wszystkie realizowane przez Szpital zakresy.

## 2. ANALIZA WSKAŹNIKOWA

### 2.1 Analiza wskaźników ekonomiczno-finansowych za rok 2020

Wskaźniki finansowo-ekonomiczne za rok 2020 obliczone na podstawie *Rozporządzenia Ministra Zdrowia z 12 kwietnia 2017 roku w sprawie wskaźników ekonomiczno-finansowych niezbędnych do sporządzenia analizy oraz prognozy sytuacji ekonomiczno-finansowej samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej.*

#### 1. Wskaźniki zyskowności

1) wskaźnik zyskowności netto

Lp.	SKŁADNIKI	2020
1	Wynik netto x 100%	-12 565 413,73
2	Przychody netto ze sprzedaży produktów	163 490 338,33
3	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	413 126,93
4	Pozostałe przychody operacyjne	27 982 995,69
5	Przychody finansowe	22 858,80

WYNIKI	-6,55%
--------	--------

Lp.	PRZEDZIAŁY WARTOŚCI	Ocena jednostkowa 2020
1	poniżej 0,0%	0
2	od 0,0% do 2,0%	
3	powyżej 2,0% do 4,0%	
4	powyżej 4,0%	

2) wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%)

Lp.	SKŁADNIKI	2020
1	Wynik z działalności operacyjnej x 100%	-11 514 712,04
2	Przychody netto ze sprzedaży produktów	163 490 338,33
3	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	413 126,93
4	Pozostałe przychody operacyjne	27 982 995,69

WYNIKI	-6,00%
--------	--------

Lp.	PRZEDZIAŁY WARTOŚCI	Ocena jednostkowa 2020
1	poniżej 0,0%	0
2	od 0,0% do 3,0%	

3	powyżej 3,0% do 5,0%	
4	powyżej 5,0%	

### 3) wskaźnik zyskowności aktywów (%)

Lp.	SKŁADNIKI	2020
1	Wynik netto x 100%	-12 565 413,73
2	Średni stan aktywów	121 800 137,64

średni stan aktywów to suma aktywów razem na koniec poprzedniego roku obrotowego i aktywów razem na koniec bieżącego roku obrotowego podzielona przez 2

WYNIKI	-10,32%
--------	---------

Lp.	PRZEDZIAŁY WARTOŚCI	Ocena jednostkowa 2020
1	poniżej 0,0%	0
2	od 0,0% do 2,0%	
3	powyżej 2,0% do 4,0%	
4	powyżej 4,0%	

## 2. Wskaźniki płynności

### 1) wskaźnik bieżącej płynności

Lp.	SKŁADNIKI	2020
1	Aktywa obrotowe	25 209 757,29
2	Należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy	0,00
3	Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe (czynne)	166 290,06
4	Zobowiązania krótkoterminowe	44 404 013,94
5	Zobowiązania z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy	0,00
6	Rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe	7 928 617,90

WYNIKI	0,48
--------	------

Lp.	PRZEDZIAŁY WARTOŚCI	Ocena jednostkowa 2020
1	poniżej 0,60	0
2	od 0,60 do 1,00	
3	powyżej 1,00 do 1,50	
4	powyżej 1,50 do 3,00	
5	powyżej 3,00 lub jeżeli zobowiązania krótkoterminowe = 0 zł	

### 2) wskaźnik szybkiej płynności

Lp.	SKŁADNIKI	2020
1	Aktywa obrotowe	25 209 757,29
2	Należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy	0,00

3	Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe (czynne)	166 290,06
4	Zapasy	3 505 067,40
5	Zobowiązania krótkoterminowe	44 404 013,94
6	Zobowiązania z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy	0,00
7	Rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe	7 928 617,90

WYNIKI	0,41
--------	------

Lp.	PRZEDZIAŁY WARTOŚCI	Ocena jednostkowa 2020
1	poniżej 0,50	0
2	od 0,50 do 1,00	
3	powyżej 1,00 do 2,50	
4	powyżej 2,50 lub jeżeli zobowiązania krótkoterminowe = 0 zł	

### 3. Wskaźniki efektywności

1) wskaźnik rotacji należności (w dniach)

Lp.	SKŁADNIKI	2020
1	Średni stan należności z tytułu dostaw i usług x liczba dni w okresie (365)	7 055 802 414,80
2	Przychody netto ze sprzedaży produktów	163 490 338,33
3	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	413 126,93

średni stan należności z tytułu dostaw i usług to suma tych należności na koniec poprzedniego roku obrotowego  
i na koniec bieżącego roku obrotowego podzielona przez 2

WYNIKI	43,05
--------	-------

Lp.	PRZEDZIAŁY WARTOŚCI	Ocena jednostkowa 2020
1	poniżej 45 dni	3
2	od 45 dni do 60 dni	
3	od 61 dni do 90 dni	
4	powyżej 90 dni	

2) wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)

Lp.	SKŁADNIKI	2020
1	Średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług x liczba dni w okresie (365)	8 001 361 065,23
2	Przychody netto ze sprzedaży produktów	163 490 338,33
3	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	413 126,93

średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług to suma tych zobowiązań na koniec poprzedniego roku obrotowego  
i na koniec bieżącego roku obrotowego podzielona przez 2

WYNIKI	48,82
--------	-------

Lp.	PRZEDZIAŁY WARTOŚCI	Ocena jednostkowa 2020
1	do 60 dni	7
2	od 61 dni do 90 dni	
3	powyżej 90 dni	

#### 4. Wskaźniki zadłużenia

1) wskaźnik zadłużenia aktywów (%)

Lp.	SKŁADNIKI	2020
1	Zobowiązania długoterminowe	39 676 383,00
2	Zobowiązania krótkoterminowe	44 404 013,94
3	Rezerwy na zobowiązania	7 938 217,90
4	Aktywa razem	126 170 909,28

WYNIKI	72,93%
--------	--------

Lp.	PRZEDZIAŁY WARTOŚCI	Ocena jednostkowa 2020
1	poniżej 40%	
2	od 40% do 60%	
3	powyżej 60% do 80%	3
4	powyżej 80%	

2) wskaźnik wypłacalności

Lp.	SKŁADNIKI	2020
1	Zobowiązania długoterminowe	39 676 383,00
2	Zobowiązania krótkoterminowe	44 404 013,94
3	Rezerwy na zobowiązania	7 938 217,90
4	Fundusz własny	-64 569 703,54

WYNIKI	-1,43
--------	-------

Lp.	PRZEDZIAŁY WARTOŚCI	Ocena jednostkowa 2020
1	od 0,00 do 0,50	
2	od 0,51 do 1,00	
3	od 1,01 do 2,00	
4	od 2,01 do 4,00	
5	powyżej 4,00 lub poniżej 0,00	0



W tabeli poniżej zebrano wyniki oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej.

**Tabela 1. Wskaźniki ekonomiczno-finansowe za rok 2020**

<b>Tabela podsumowująca wyniki oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej</b>			
<b>Grupa</b>	<b>Wskaźniki</b>	<b>Wartość wskaźnika</b>	<b>Ocena</b>
1. Wskaźniki zyskowności	1) wskaźnik zyskowności netto (%)	-6,55%	0
	2) wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%)	-6,00%	0
	3) wskaźnik zyskowności aktywów (%)	-10,32%	0
		<b>1. Razem:</b>	<b>0</b>
2. Wskaźniki płynności	1) wskaźnik bieżącej płynności	0,48	0
	2) wskaźnik szybkiej płynności	0,41	0
		<b>2. Razem:</b>	<b>0</b>
3. Wskaźniki efektywności	1) wskaźnik rotacji należności ( w dniach)	43,05	3
	2) wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	48,82	7
		<b>3. Razem:</b>	<b>10</b>
4. Wskaźniki zadłużenia	1) wskaźnik zadłużenia aktywów (%)	72,93%	3
	2) wskaźnik wypłacalności	-1,43	0
		<b>4. Razem:</b>	<b>3</b>
<b>Łączna wartość punktów:</b>			<b>13</b>

## 2.2 Analiza wskaźnikowa prognozowanej sytuacji majątkowej i finansowej na lata 2021-2023

### 1. Wskaźniki zyskowności

1) wskaźnik zyskowności netto

Lp	SKŁADNIKI	2021	2022	2023
1	Wynik netto x 100%	-21 456 500,00	-11 076 200,00	-9 724 600,00
2	Przychody netto ze sprzedaży produktów	194 070 000,00	211 200 000,00	217 800 000,00
3	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	460 000,00	530 000,00	580 000,00
4	Pozostałe przychody operacyjne	20 915 000,00	24 080 000,00	28 900 000,00
5	Przychody finansowe	2 700,00	12 500,00	62 500,00

WYNIKI	-9,96%	-4,70%	-3,93%
--------	--------	--------	--------

Lp	PRZEDZIAŁY WARTOŚCI	Ocena jednostkowa 2021	Ocena jednostkowa 2022	Ocena jednostkowa 2023
1	poniżej 0,0%	0	0	0
2	od 0,0% do 2,0%			
3	powyżej 2,0% do 4,0%			
4	powyżej 4,0%			

2) wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%)

Lp	SKŁADNIKI	2021	2022	2023
1	Wynik z działalności operacyjnej x 100%	-20 209 200,00	-10 138 100,00	-9 164 000,00
2	Przychody netto ze sprzedaży produktów	194 070 000,00	211 200 000,00	217 800 000,00
3	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	460 000,00	530 000,00	580 000,00
4	Pozostałe przychody operacyjne	20 915 000,00	24 080 000,00	28 900 000,00

WYNIKI	-9,38%	-4,30%	-3,71%
--------	--------	--------	--------

Lp	PRZEDZIAŁY WARTOŚCI	Ocena jednostkowa 2021	Ocena jednostkowa 2022	Ocena jednostkowa 2023
1	poniżej 0,0%	0	0	0
2	od 0,0% do 3,0%			
3	powyżej 3,0% do 5,0%			
4	powyżej 5,0%			

3) wskaźnik zyskowności aktywów (%)

Lp	SKŁADNIKI	2021	2022	2023
1	Wynik netto x 100%	-21 456 500,00	-11 076 200,00	-9 724 600,00
2	Średni stan aktywów	126 475 645,64	127 072 532,50	127 446 176,00

średni stan aktywów to suma aktywów razem na koniec poprzedniego roku obrotowego i aktywów razem na koniec bieżącego roku obrotowego podzielona przez 2

WYNIKI	-16,96%	-8,72%	-7,63%
--------	---------	--------	--------

Lp	PRZEDZIAŁY WARTOŚCI	Ocena jednostkowa 2021	Ocena jednostkowa 2022	Ocena jednostkowa 2023
1	poniżej 0,0%	0	0	0
2	od 0,0% do 2,0%			
3	powyżej 2,0% do 4,0%			
4	powyżej 4,0%			

**2. Wskaźniki płynności**

1) wskaźnik bieżącej płynności

Lp	SKŁADNIKI	2021	2022	2023
1	Aktywa obrotowe	27 862 876,00	24 487 077,00	25 374 063,00
2	Należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy	0,00	0,00	0,00
3	Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe (czynne)	256 300,00	128 900,00	289 600,00
4	Zobowiązania krótkoterminowe	46 185 777,21	42 952 042,21	49 178 884,21
5	Zobowiązania z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy	0,00	0,00	0,00
6	Rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe	5 307 800,00	4 442 500,00	6 035 500,00

WYNIKI	0,54	0,51	0,45
--------	------	------	------

Lp	PRZEDZIAŁY WARTOŚCI	Ocena jednostkowa 2021	Ocena jednostkowa 2022	Ocena jednostkowa 2023
1	poniżej 0,60	0	0	0
2	od 0,60 do 1,00			
3	powyżej 1,00 do 1,50			
4	powyżej 1,50 do 3,00			
5	powyżej 3,00 lub jeżeli zobowiązania krótkoterminowe = 0 zł			

2) wskaźnik szybkiej płynności

Lp	SKŁADNIKI	2021	2022	2023
1	Aktywa obrotowe	27 862 876,00	24 487 077,00	25 374 063,00
2	Należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy	0,00	0,00	0,00
3	Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe (czynne)	256 300,00	128 900,00	289 600,00
4	Zapasy	1 908 450,00	2 171 056,00	1 167 900,00
5	Zobowiązania krótkoterminowe	46 185 777,21	42 952 042,21	49 178 884,21
6	Zobowiązania z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy	0,00	0,00	0,00
7	Rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe	5 307 800,00	4 442 500,00	6 035 500,00

WYNIKI	0,50	0,47	0,43
--------	------	------	------

Lp	PRZEDZIAŁY WARTOŚCI	Ocena jednostkowa 2021	Ocena jednostkowa 2022	Ocena jednostkowa 2023
1	poniżej 0,50		0	0
2	od 0,50 do 1,00	8		
3	powyżej 1,00 do 2,50			
4	powyżej 2,50 lub jeżeli zobowiązania krótkoterminowe = 0 zł			

3. Wskaźniki efektywności

1) wskaźnik rotacji należności (w dniach)

Lp	SKŁADNIKI	2021	2022	2023
1	Średni stan należności z tytułu dostaw i usług x liczba dni w okresie (365)	8 067 830 021,68	7 704 456 500,00	7 343 289 000,00
2	Przychody netto ze sprzedaży produktów	194 070 000,00	211 200 000,00	217 800 000,00
3	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	460 000,00	530 000,00	580 000,00

średni stan należności z tytułu dostaw i usług to suma tych należności na koniec poprzedniego roku obrotowego  
i na koniec bieżącego roku obrotowego podzielona przez 2

WYNIKI	41,47	36,39	33,63
--------	-------	-------	-------

Lp	PRZEDZIAŁY WARTOŚCI	Ocena jednostkowa 2021	Ocena jednostkowa 2022	Ocena jednostkowa 2023
1	poniżej 45 dni	3	3	3
2	od 45 dni do 60 dni			
3	od 61 dni do 90 dni			
4	powyżej 90 dni			

2) wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)

Lp.	SKŁADNIKI	2021	2022	2023
1	Średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług x liczba dni w okresie (365)	9 181 179 464,10	10 092 669 750,00	9 369 495 250,00
2	Przychody netto ze sprzedaży produktów	194 070 000,00	211 200 000,00	217 800 000,00
3	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	460 000,00	530 000,00	580 000,00

średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług to suma tych zobowiązań na koniec poprzedniego roku obrotowego

i na koniec bieżącego roku obrotowego podzielona przez 2

WYNIKI	47,20	47,67	42,90
--------	-------	-------	-------

Lp.	PRZEDZIAŁY WARTOŚCI	Ocena jednostkowa 2021	Ocena jednostkowa 2022	Ocena jednostkowa 2023
1	do 60 dni	7	7	7
2	od 61 dni do 90 dni			
3	powyżej 90 dni			

4. Wskaźniki zadłużenia

1) wskaźnik zadłużenia aktywów (%)

Lp.	SKŁADNIKI	2021	2022	2023
1	Zobowiązania długoterminowe	42 850 000,00	45 163 200,00	46 160 200,00
2	Zobowiązania krótkoterminowe	46 185 777,21	42 952 042,21	49 178 884,21
3	Rezerwy na zobowiązania	5 312 600,00	4 442 500,00	6 035 500,00
4	Aktywa razem	126 780 382,00	127 364 683,00	127 527 669,00

WYNIKI	74,42%	72,67%	79,49%
--------	--------	--------	--------

Lp.	PRZEDZIAŁY WARTOŚCI	Ocena jednostkowa 2021	Ocena jednostkowa 2022	Ocena jednostkowa 2023
1	poniżej 40%			
2	od 40% do 60%			
3	powyżej 60% do 80%	3	3	3
4	powyżej 80%			

2) wskaźnik wypłacalności

Lp.	SKŁADNIKI	2021	2022	2023
1	Zobowiązania długoterminowe	42 850 000,00	45 163 200,00	46 160 200,00
2	Zobowiązania krótkoterminowe	46 185 777,21	42 952 042,21	49 178 884,21
3	Rezerwy na zobowiązania	5 312 600,00	4 442 500,00	6 035 500,00
4	Fundusz własny	-76 981 595,76	-74 914 695,76	-82 763 195,76

WYNIKI	-1,23	-1,24	-1,22
--------	-------	-------	-------

Lp	PRZEDZIAŁY WARTOŚCI	Ocena jednostkowa 2021	Ocena jednostkowa 2022	Ocena jednostkowa 2023
1	od 0,00 do 0,50			
2	od 0,51 do 1,00			
3	od 1,01 do 2,00			
4	od 2,01 do 4,00			
5	powyżej 4,00 lub poniżej 0,00	0	0	0

**Tabela 2. Wskaźniki ekonomiczno-finansowe w prognozowanym okresie**

Tabela podsumowująca wyniki oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej							
		2021		2022		2023	
Grupa	Wskaźniki	Wartość wskaźnika	Ocena	Wartość wskaźnika	Ocena	Wartość wskaźnika	Ocena
1. Wskaźniki zyskowności	1) wskaźnik zyskowności netto (%)	-9,96%	0	-4,70%	0	-3,93%	0
	2) wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%)	-9,38%	0	-4,30%	0	-3,71%	0
	3) wskaźnik zyskowności aktywów (%)	-16,96%	0	-8,72%	0	-7,63%	0
		<b>Razem:</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
2. Wskaźniki płynności	1) wskaźnik bieżącej płynności	0,54	0	0,51	0	0,45	0
	2) wskaźnik szybkiej płynności	0,5	8	0,47	0	0,43	0
		<b>Razem:</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
3. Wskaźniki efektywności	1) wskaźnik rotacji należności ( w dniach)	41,47	3	36,39	3	33,63	3
	2) wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	47,2	7	47,67	7	42,9	7
		<b>Razem:</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
4. Wskaźniki zadłużenia	1) wskaźnik zadłużenia aktywów (%)	74,42%	3	72,67%	3	79,49%	3
	2) wskaźnik wypłacalności	-1,23	0	-1,24	0	-1,22	0
		<b>Razem:</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Łączna wartość punktów:</b>		<b>21</b>		<b>13</b>		<b>13</b>	

### **3. Informacje mające istotny wpływ za prognozę sytuacji ekonomiczno-finansowej na lata 2021-2023**

#### **3.1 Założenia do prognozy**

W prognozie uwzględniono zakładane skutki działań restrukturyzacyjnych zawartych w Programie Naprawczym Specjalistycznego Szpitala Wojewódzkiego w Ciechanowie na lata 2021-2023.

Pozostałe założenia do prognozy:

#### **Przychody**

- zakładane utrzymanie dotychczasowych źródeł i struktury finansowania.

#### **Koszty**

- koszty zmienne określono w powiązaniu do poziomu uzyskiwanych przychodów, w zakresie działalności medycznej zakładając skutek przyjętych działań restrukturyzacyjnych poprzez obniżenie kosztów leczenia (jednostkowego kosztu zmiennego), zaś w pozostałym zakresie poprzez obniżenie kosztu wytworzenia usługi,

- koszty finansowe zaplanowano na poziomie planowanych zobowiązań finansowych.

#### **Aktywa**

a) aktywa trwałe:

- finansowanie działalności inwestycyjnej w zakresie przyjętym w obowiązującym planie inwestycyjnym, w szczególności w zakresie finansowania ze źródeł zewnętrznych,

- w pozostałym zakresie przyjęto finansowanie ze środków własnych na poziomie odtworzeniowym, celem zapewnienia właściwego poziomu świadczonych usług medycznych, jak również mając na uwadze funkcję jednostki,

- powyższe założenia uzasadnione są wykorzystywaniem w pełni zrestrukturyzowanej, nowoczesnej infrastruktury budowlanej, technicznej i sprzętowej powstałej w toku procesu inwestycyjnego i planowanej do realizacji.

b) aktywa obrotowe:

- utrzymanie poziomu zapasów niezbędnego dla niezakłóconego funkcjonowania Szpitala, przy dopuszczalnym/zakładanym zwiększeniu liczby wykonywanych procedur medycznych (przyjmowanych pacjentów); oznacza to zmniejszenie zapasów leków w apteczkach oddziałowych,

- utrzymanie poziomu należności w relacji do uzyskiwanych przychodów poprzez skuteczną windykację (w tym od płatnika systemowego).

## **Pasywa**

- utrzymanie rezerw jedynie na świadczenia pracownicze (odprawy emerytalne i nagrody jubileuszowe) na poziomie wynikającym ze średniego wieku i struktury kadry pracowniczej.