

## **Szczegółowy zakres Przedmiotu Umowy**

- I. **AUDYT SZPITALA**
1. **Analiza obszaru organizacyjnego**
- 1.1 **Wprowadzenie**
- 1.2 **Weryfikacja zgodności regulacji zakładowych z przepisami prawa: statut, regulamin organizacyjny, regulamin pracy, regulamin wynagradzania, księga rejestrowa.**
- 1.3 **Analiza i ocena zgodności prowadzonej przez analizowany podmiot leczniczy działalności z zakresem określonym w statucie i regulaminie organizacyjnym oraz analiza i ocena zgodności realizacji przez analizowany podmiot leczniczy pozostałych postanowień statutu i regulaminu organizacyjnego.**
- 1.4 **Weryfikacja struktury organizacyjnej i stopnia jej efektywności**
- 1.4.1 **Pion Komendanta;**
- 1.4.2 **Pion Zastępcy Komendanta ds. leczniczych;**
- 1.4.3 **Pion Zastępcy Komendanta ds. ekonomicznych (Pion Głównego Księgowego);**
- 1.4.4 **Pion Szefa Logistyki.**
- 1.4.5 **Wnioski i rekomendacje wynikające z analizy struktury organizacyjnej**
- 1.5 **Analiza i ocena stopnia efektywności procesów zarządczych występujących w analizowanym podmiocie leczniczym w tym między innymi :kontroli wewnętrznej, procesów kontrolingu finansowego i rachunkowości zarządczej.**
- 1.6 **Analiza i ocena stopnia efektywności stosowanych przez podmiot leczniczy procesów związanych z zakupami**
- 1.6.1 **Analiza i ocena stopnia efektywności obowiązujących w podmiocie leczniczym instrukcji kancelaryjnych w kontekście zakupów, zawierania umów z kontrahentami oraz realizacja ich zapisów.**

- 1.6.2 Zakres obowiązków, odpowiedzialności i uprawnień pracowników podmiotu leczniczego w obszarze zakupów
- 1.6.3 Analiza i opis organizacji zakupów w podmiocie leczniczym
- 1.6.4 Analiza stosowanych w podmiocie leczniczym procedur zakupowych, w tym procedur wyboru dostawców.
- 1.6.5 Analiza prawidłowości i zgodności udzielania zamówień publicznych z zapisami Ustawy z dnia 29 stycznia 2004r Prawo zamówień publicznych (Dz.U.2019r poz.1843) w tym między innymi: poprawność formalna postępowania, rodzaj zamówienia publicznego, ustalenie wartości przedmiotu zamówienia, powołanie komisji przetargowej, ogłoszenie o postępowaniu, specyfikacja istotnych warunków zamówienia, szacowanie wartości zamówienia, opis przedmiotu zamówienia, wadium, zaliczki, złożenie ofert wybór najkorzystniejszej, środki ochrony prawnej, zapisy i zawarcie umowy, zabezpieczenie należytego wykonania umowy, realizacja przedmiotu zamówienia ,płatności.
- 1.6.6 Analiza metod zbierania i weryfikacji danych dotyczących rynku ( w tym cen) produktów i usług i ich dostawców (audyt dostawców).
- 1.6.7 Analiza zapisów długoterminowych umów z dostawcami i związanych z nimi ryzyk.
- 1.6.8 Analiza zarządzania zapasami
- 1.6.9 Analiza metod raportowania oraz systemów informatycznych wspierających procesy zakupowe
- 1.6.10 Analiza stosowanych metod nadzoru nad zakupami.
- 1.6.11 Prawidłowość realizacji projektów z wykorzystaniem środków unijnych
- 1.6.12 Wnioski i rekomendacje wynikające z analizy i oceny efektywności procesów związanych z zakupami
- 1.7 Analiza i ocena stopnia efektywności stosowanych przez podmiot leczniczy procesów sprzedażowych i marketingowych**
- 1.7.1 Analiza struktury organizacyjnej działu marketingu, wraz z analizą opisu stanowisk i odpowiedzialnością osób zatrudnionych w dziale.
- 1.7.2 Analiza stosowanych procedur zakupu usług związanych z marketingiem, w tym procedur wyboru dostawców.
- 1.7.3 Analiza metod zbierania i weryfikacji danych dotyczących rynku, w tym przede wszystkim najbliższego otoczenia podmiotu leczniczego.

- 1.7.4 Analiza metod raportowania oraz systemów informatycznych wspierających procesy sprzedażowe i marketingowe.
- 1.7.5 Analiza stosowanych metod nadzoru nad sprzedażą i marketingiem
- 1.7.6 Wnioski i rekomendacje wynikające z analizy i oceny stopnia efektywności stosowanych przez podmiot leczniczy procesów sprzedażowych.
- 1.8 **Analiza i ocena stopnia efektywności stosowanych w podmiocie leczniczym procesów i systemów związanych z kontrolą zużycia leków i materiałów jednorazowego użytku.**
- 1.9 **Analiza i ocena stopnia efektywności stosowanego w podmiocie leczniczym systemu monitorowania zlecenia badań diagnostycznych.**
- 1.10 **Analiza i ocena stopnia efektywności – obowiązującego w podmiocie leczniczym – systemu zarządzania jakością.**
- 1.11 **Dostęp do informacji publicznej.**
- 1.12 **Współpraca podmiotu leczniczego z Podmiotem Tworzącym – nadzór właścicielski.**
- 1.13 **Wnioski i rekomendacje wynikające z analizy obszaru organizacyjnego.**

## **2. Analiza finansowo – ekonomiczna**

### **2.1 Wprowadzenie**

### **2.2 Analiza stopnia realizacji planów finansowych opracowanych w ostatnich latach przed podmiot leczniczy**

### **2.3 Analiza wybranych pozycji rachunku wyników.**

#### **2.3.1 Analiza obszaru przychodowego**

2.3.1.1 Przychody ze sprzedaży;

2.3.1.2 Pozostałe przychody operacyjne;

2.3.1.3 Przychody finansowe;

2.3.1.4 Wnioski wynikające z analizy obszaru przychodowego.

#### **2.3.2 Analiza obszaru kosztowego**

2.3.2.1 Koszty działalności operacyjnej;

2.3.2.1.1 Struktura generowanych kosztów z działalności operacyjnej;

2.3.2.1.2 Amortyzacja;

- 2.3.2.1.3 Zużycie materiałów i energii
- 2.3.2.1.4 Usługi obce
- 2.3.2.1.5 Koszty osobowe
- 2.3.2.1.6 Podatki i opłaty
- 2.3.2.1.7 Pozostałe koszty
- 2.3.2.2 Pozostałe koszty operacyjne
- 2.3.2.3 Koszty finansowe
- 2.3.2.4 Wnioski wynikające z analizy obszaru kosztowego.
- 2.3.3 Wynik finansowy
- 2.3.3.1 Wynik finansowy na sprzedaży
- 2.3.3.2 EBITDA
- 2.3.3.3 Wynik finansowy na działalności operacyjnej
- 2.3.3.4 Wynik finansowy brutto
- 2.3.3.5 Podatek dochodowy
- 2.3.3.6 Wynik finansowy netto
- 2.3.3.7 Wynik finansowy netto powiększony o koszty amortyzacji
- 2.3.3.8 Wnioski wynikające z analizy wyniku finansowego
- 2.3.4 Wnioski wynikające z analizy rachunku wyników

## **2.4 Analiza wybranych pozycji bilansu**

- 2.4.1 Środki trwałe
- 2.4.2 Należności
- 2.4.3 Zapasy
- 2.4.4 Kapitały własne
- 2.4.5 Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania
- 2.4.6 Zobowiązania długoterminowe
- 2.4.7 Zobowiązania krótkoterminowe
- 2.4.8 Zobowiązania finansowe
- 2.4.9 Zobowiązania wymagalne
- 2.4.10 Wnioski wynikające z analizy wybranych pozycji bilansu

## **2.5 Analiza wybranych pozycji rachunku przepływów pieniężnych**

- 2.5.1 Przepływy pieniężne netto z działalności operacyjnej
- 2.5.2 Przepływy pieniężne netto z działalności inwestycyjnej
- 2.5.3 Przepływy pieniężne netto z działalności finansowej

- 2.5.4 Wnioski wynikające z analizy wybranych pozycji rachunku przepływów pieniężnych
- 2.6 Analiza wskaźnikowa**
- 2.6.1 Wybrane wskaźniki finansowo-ekonomiczne
- 2.6.2 Wskaźniki rentowności
- 2.6.3 Wskaźniki zadłużenia
- 2.6.4 Wskaźniki płynności finansowej
- 2.6.5 Wskaźniki ekonomiczno-finansowe wyliczone zgodnie z wymaganiami Rozporządzenia Ministra Zdrowia z dnia 12 kwietnia 2017r. w sprawie wskaźników ekonomiczno-finansowych niezbędnych do sporządzenia analizy oraz prognozy sytuacji ekonomiczno-finansowej samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej (Dz.U. 2017 poz.832).
- 2.6.6 Wnioski wynikające z analizy wskaźnikowej
- 2.7 Analiza finansowa poszczególnych komórek organizacyjnych i wyodrębnionych obszarów działalności analizowanego podmiotu leczniczego.**
- 2.7.1 Podział analizowanych komórek organizacyjnych i obszarów działalności.
- 2.7.2 Analiza finansowa komórek podstawowych
- 2.7.2.1 Oddziały szpitalne
- 2.7.2.2 Poradnie POZ
- 2.7.2.3 Poradnie AOS
- 2.7.3 Wnioski wynikające z analizy finansowej komórek podstawowych
- 2.7.4 Analiza finansowa komórek pomocniczych medycznych
- 2.7.4.1 Blok Operacyjny
- 2.7.4.2 Laboratorium Analityczne
- 2.7.4.3 Laboratorium Mikrobiologiczne
- 2.7.4.4 Diagnostyka Obrazowa
- 2.7.4.5 Centralna Sterylizatornia
- 2.7.4.6 Diagnostyka kardiologiczna
- 2.7.4.7 Apteka Zakładowa
- 2.7.4.8 Zakłady i pracownie diagnostyczne
- 2.7.4.9 Transport sanitarny
- 2.7.4.10 Pozostałe komórki pomocnicze medyczne

- 2.7.4.11 Wnioski wynikające z analizy poszczególnych komórek organizacyjnych i wyodrębnionych obszarów działalności analizowanego podmiotu leczniczego.
- 2.7.5 Analiza finansowa komórek pomocniczych niemedycznych
- 2.7.5.1 Analiza finansowa komórek pomocniczych niemedycznych
- 2.7.5.2 Wnioski wynikające z analizy finansowej komórek pomocniczych niemedycznych.
- 2.7.6 Analiza finansowa obszaru działalności związanej z eksploatacją infrastruktury budowlanej
- 2.7.6.1 Analiza finansowa obszaru działalności związanej z eksploatacją infrastruktury budowlanej.
- 2.7.6.2 Wnioski wynikające z analizy finansowej obszaru działalności związanej z eksploatacją infrastruktury budowlanej.
- 2.7.7 Analiza finansowa obszaru działalności związanej z osobodniem pobytu pacjenta w podmiocie medycznym.
- 2.7.7.1 Koszty żywienia
- 2.7.7.2 Koszty prania
- 2.7.7.3 Koszty sprzątnia
- 2.7.7.4 Koszty zużycia wody i koszty odprowadzenia ścieków
- 2.7.7.5 Koszty utylizacji śmieci
- 2.7.7.6 Koszty utylizacji odpadów medycznych
- 2.7.7.7 Wnioski wynikające z analizy finansowej obszaru działalności związanej z osobodniem pobytu pacjenta w podmiocie leczniczym.
- 2.7.8 Analiza finansowa obszaru administracyjnego
- 2.7.8.1 Analiza finansowa obszaru administracyjnego
- 2.7.8.2 Wnioski i rekomendacje wynikające z analizy finansowej obszaru administracyjnego
- 2.7.9 Analiza zasadności zakupu usług (utylizacja odpadów medycznych i innych usług)
- 2.7.9.1 Analiza zasadności zakupu usług (utylizacja odpadów medycznych i innych usług)
- 2.7.9.2 Wnioski i rekomendacje wynikające z analizy zakupu usług.
- 2.8. Analiza aktualnego planu finansowego podmiotu leczniczego i stopnia jego realizacji na dzień sporządzenia audytu podmiotu leczniczego.

2.9. Wnioski i rekomendacje wynikające z analizy finansowo-ekonomicznej.

### **3. Analiza działalności operacyjnej**

#### **3.1 Wprowadzenie**

#### **3.2 Analiza zakresu prowadzonej przez podmiot leczniczy działalności**

**3.3 Analiza spełniania przez podmiot leczniczy i jego komórki organizacyjne wymagań określonych w branżowych przepisach prawa (rozporządzeniach Ministra Zdrowia w sprawie świadczeń gwarantowanych, rozporządzeniu Ministra Zdrowia w sprawie kryteriów oceny ofert, zarządzeniach Prezesa NFZ) w zakresach w jakich podmiot leczniczy prowadzi działalność finansową ze środków publicznych.**

**3.4 Analiza efektywności procedur medycznych realizowanych w analizowanym podmiocie leczniczym.**

#### **3.5 Analiza współpracy- kontraktu z NFZ**

3.5.1 Analiza wartości posiadanych umów z NFZ w ramach PSZ i poza PSZ

3.5.2 Analiza poziomu wykonania umów z NFZ w ramach PSZ oraz umów poza PSZ

3.5.3 Analiza wartości zrealizowanych w analizowanych okresach nad limitów poza ryczałt PSZ oraz nadwykonań poza pozostałe umowy z NFZ.

3.5.4 Analiza poziomu wykonania świadczeń realizowanych w ramach umów z NFZ oraz ewentualnego wpływu niniejszych zdarzeń na wartość kontraktu z NFZ w kolejnych latach.

3.5.5 Analiza spełnienia przez podmiot leczniczy wymagań określonych w przepisach prawa dla świadczeń gwarantowanych finansowanych ze środków publicznych.

3.5.6 Analiza spełnienia przez podmiot leczniczy wymagań kadrowych.

3.5.7 Analiza spełnienia przez podmiot leczniczy wymagań organizacji udzielenia świadczeń.

3.5.8 Analiza spełnienia przez podmiot leczniczy wymagań wyposażenia poszczególnych komórek realizujących świadczenia gwarantowane finansowane ze środków publicznych w sprzęt i aparaturę medyczną.

3.5.9 Analiza spełnienia przez podmiot leczniczy pozostałych wymagań określonych w przepisach prawa dla podmiotów leczniczych

realizujących świadczenia gwarantowane finansowane ze środków publicznych.

- 3.5.10 Analiza spełniania przez podmiot leczniczy pozostałych wymagań określonych w rozporządzeniu Ministra Zdrowia z dnia 5 grudnia 2017r. zmieniające rozporządzenie w sprawie szczegółowych kryteriów wyboru ofert w sprawie zawarcia umów o udzielenie świadczeń opieki zdrowotnej.
- 3.5.11 Analiza współpracy z podwykonawcami w zakresie spełnienia wymagań określonych przez NFZ.
- 3.5.12 Ocena zgodności zgłoszonego przez podmiot leczniczy personelu medycznego do NFZ ze stanem rzeczywistym
- 3.5.13 Ocena zgodności zgłoszonych przez podmiot leczniczy harmonogramów pracy personelu medycznego do NFZ ze stanem rzeczywistym.
- 3.5.14 Analiza protokołów i postanowień z kontroli działalności podmiotu leczniczego przez NFZ i MON.
- 3.6 Analiza danych statystycznych komórek organizacyjnych wchodzących w skład struktury organizacyjnej podmiotu leczniczego**
  - 3.6.1 Oddziały łóżkowe (ustandaryzowany o średni czas hospitalizacji wskaźnik wykorzystania bazy łóżkowej oddziałów)
  - 3.6.2 Szpitalny oddział ratunkowy /Izba przyjęć
  - 3.6.3 Poradnie specjalistyczne
  - 3.6.4 Komórki diagnostyczne i laboratoryjne.
  - 3.6.5 Blok operacyjny
- 3.7 Analiza stopnia realizacji świadczeń zdrowotnych w konfrontacji z posiadanym potencjałem podmiotu leczniczego**
  - 3.7.1 Oddziały łóżkowe (ustandaryzowany o średni czas hospitalizacji wskaźnik wykorzystania bazy łóżkowej oddziałów)
  - 3.7.2 Poradnie specjalistyczne
  - 3.7.3 Komórki diagnostyczne i laboratoryjne.
  - 3.7.4 Blok operacyjny
  - 3.7.5 Wnioski rekomendacje wynikające z analizy stopnia realizacji świadczeń zdrowotnych w konfrontacji z posiadanym potencjałem podmiotu leczniczego.
- 3.8. Wnioski i rekomendacje wynikające z analizy obszaru operacyjnego**



### **3.9 Analiza otoczenia działalność szpitala**

#### 3.9.1 Populacja

#### 3.9.2 Epidemiologia i zdrowotna polityka regionalna (mapa potrzeb zdrowotnych)

#### 3.9.3 Konkurencja

### **4. Analiza obszaru kadrowego**

#### **4.1 Wprowadzenie**

#### **4.2 Informacje ogólne**

#### **4.3 Koszty osobowe**

#### **4.4 Analiza poziomu zatrudnienia**

##### 4.4.1 Analiza poziomu zatrudnienia ogółem

###### 4.4.1.1 Analiza zatrudnienia personelu medycznego

###### 4.4.1.2 Analiza zatrudnienia personelu niemedycznego

##### 4.4.2 Analiza poziomu zatrudnienia w poszczególnych komórkach organizacyjnych podmiotu leczniczego komórkach

###### 4.4.2.1 Analiza poziomu zatrudnienia w medycznych komórkach organizacyjnych podmiotu leczniczego

###### 4.4.2.1.1 Analiza poziomu zatrudnienia w medycznych komórkach organizacyjnych podmiotu leczniczego w ramach tzw. "ordynacji" dziennej

###### 4.4.2.1.2 Analiza systemu zabezpieczenia dyżurów lekarskich w podmiocie leczniczym

###### 4.4.2.2. Analiza poziomu zatrudnienia w niemedycznych komórkach organizacyjnych podmiotu leczniczego

#### **4.5 Analiza stosowanych w podmiocie leczniczych stawek wynagrodzenia w poszczególnych grupach zawodowych.**

##### 4.5.1 Analiza poziomu stawek wynagradzania pracowników zatrudnionych w medycznych komórkach organizacyjnych podmiotu leczniczego

###### 4.5.1.1 Ordynacja dzienna

###### 4.5.1.2 Dyżury lekarskie

###### 4.5.1.3 Analiza poziomu wynagradzania pracowników zatrudnionych w niemedycznych komórkach organizacyjnych podmiotu leczniczego.

#### **4.6 Analiza kosztów pracowników z tytułu nieobecności w pracy , w tym przebywających na zwolnieniach lekarskich.**

**4.7 Analiza struktury wiekowej lekarzy i pielęgniarek pracujących w podmiocie leczniczym, w tym liczba lekarzy i pielęgniarek w wieku przedemerytalnym**

**4.8 Wnioski i rekomendacje wynikające z analizy obszaru kadrowego**

**5. Analiza jakościowa**

**5.1 Wprowadzenie**

**5.2 Analiza spełniania przez podmiot leczniczy i jego komórki organizacyjne wymagań określonych w branżowych przepisach prawa (rozporządzeniach Ministra Zdrowia w sprawie świadczeń gwarantowanych, rozporządzeniu Ministra Zdrowia w sprawie kryteriów oceny ofert, zarządzeniach Prezesa NFZ) w zakresach w jakich podmiot leczniczy prowadzi działalność finansową ze środków publicznych.**

**5.3 Analiza sposobu przeprowadzania w podmiocie leczniczym procesów sterylizacji i stosowanych sposobów ich kontroli**

**5.4 Analiza stanu technicznego infrastruktury budowlanej**

**5.5 Analiza stanu technicznego posiadanego sprzętu i aparatury medycznej.**

**5.6 Utrzymywanie sprawności wysokospecjalistycznego sprzętu i jego serwisowanie zgodnie z wymaganiami technicznymi**

**5.7 Analiza posiadanych przez podmiot leczniczy akredytacji i certyfikatów jakości**

**5.8 Analiza i ocena stopnia efektywności obowiązującego w podmiocie leczniczym systemu zarządzania jakością**

**5.9 Analiza protokołów i postanowień wynikających z kontroli sanitarno-epidemiologicznych przeprowadzonych w ostatnim okresie w podmiocie leczniczym przez Stację Sanitarno-epidemiologiczną lub WOMP**

**5.10 Podmiot leczniczy w oczach pacjenta – analiza wyników badań ankietowych przeprowadzanych wśród pacjentów**

**5.11 Analiza podstawowych wskaźników jakościowych.**

**5.12 Czas oczekiwania na przyjęcie na poszczególne oddziały szpitalne oraz czas oczekiwania na realizację wybranych świadczeń leczniczych.**

- 5.13 Liczba rehospitalizacji do 14 dni na poszczególnych oddziałach szpitalnych.
- 5.14 Analiza poziomu wskaźnika zakażeń wewnątrzszpitalnych występującego w ramach poszczególnych komórek organizacyjnych podmiotu leczniczego,
- 5.15 Analiza poziomu wskaźnika śmiertelności występującego w ramach poszczególnych komórek organizacyjnych podmiotu leczniczego.
- 5.16 **Wnioski i rekomendacje wynikające z analizy obszaru jakościowego.**

## **II. PROGRAM NAPRAWCZY SZPITALA.**

### **1. Wprowadzenie**

### **2. Analiza wdrożonych i planowanych zmian w funkcjonowaniu systemu ochrony zdrowia, mających istotny wpływ na strategię dalszego funkcjonowania podmiotu leczniczego**

2.1. Analiza wdrożonych zmian w funkcjonowaniu systemu ochrony zdrowia, mających istotny wpływ na strategię dalszego funkcjonowania podmiotu leczniczego

2.2. Analiza planowanych zmian w funkcjonowaniu systemu ochrony zdrowia, mających istotny wpływ na strategię dalszego funkcjonowania podmiotu leczniczego.

2.3. Określenie pozycji rynkowej szpitala w świetle wdrożonych i planowanych zmian w funkcjonowaniu służby zdrowia.

3. **Analiza – na podstawie opracowanych przez Ministerstwo Zdrowia „Map potrzeb zdrowotnych „- prognoz demograficznych dla regionu na którym swoją działalność prowadzi podmiot leczniczy.**

4. **Analiza – na podstawie przez Ministerstwo Zdrowia „Map potrzeb zdrowotnych „- prognoz epidemiologicznych na którym swoją działalność prowadzi podmiot leczniczy.**

5. **Nasylenie łóżek szpitalnych w otoczeniu podmiotu leczniczego oraz prognozy w tym zakresie wynikające z opracowanych przez Ministerstwo Zdrowia „Map potrzeb zdrowotnych”**

6. **Analiza otoczenia podmiotu leczniczego w kontekście ogłoszonego przez Dyrektora Wojewódzkiego NFZ wykazu świadczeniodawców**

zakalikowanych do poszczególnych poziomów systemu podstawowego szpitalnego zabezpieczenia świadczeń opieki zdrowotnej na terenie województwa, na którym swoją działalność prowadzi podmiot leczniczy

7. **Struktura geograficzna pacjentów**
8. **Rekomendacje w zakresie restrukturyzacji obszaru organizacyjnego podmiotu leczniczego**
9. **Rekomendacje w zakresie restrukturyzacji obszaru działalności operacyjnej podmiotu leczniczego**
10. **Opracowanie optymalnego Programu Medycznego podmiotu leczniczego**
11. **Założenia dotyczące szacunkowych nakładów inwestycyjnych niezbędnych do realizacji optymalnego Programu Medycznego oraz wskazanie potencjalnych źródeł ich finansowania**
  - 11.1. Założenia dotyczące szacunkowych nakładów inwestycyjnych w infrastrukturę budowlaną oraz wskazanie potencjalnych źródeł ich finansowania
  - 11.2. Założenia dotyczące szacunkowych nakładów inwestycyjnych w sprzęt i aparaturę medyczną oraz wskazanie potencjalnych źródeł ich finansowania
  - 11.3. Założenia dotyczące szacunkowych nakładów inwestycyjnych w infrastrukturę IT oraz wskazanie potencjalnych źródeł ich finansowania
12. **Rekomendacje w zakresie optymalizacji (maksymalizacji) poziomu generowanych przez podmiot leczniczy przychodów ze sprzedaży**
  - 12.1. Rekomendacje w zakresie optymalizacji (maksymalizacji) poziomu generowanych przez podmiot leczniczy przychodów medycznych ze sprzedaży w ramach PSZ oraz w ramach pozostałych umów z NFZ
  - 12.2. Rekomendacje w zakresie optymalizacji (maksymalizacji) poziomu generowanych przez podmiot leczniczy przychodów medycznych ze sprzedaży w obszarze świadczeń nielimitowanych
  - 12.3. Rekomendacje w zakresie optymalizacji (maksymalizacji) poziomu generowanych przez podmiot leczniczy przychodów medycznych i okołomedycznych ze sprzedaży na rynku komercyjnym (pacjenci, zakłady pracy, podmioty lecznicze)
  - 12.4. Rekomendacje w zakresie optymalizacji (maksymalizacji) poziomu generowanych przez podmiot leczniczy przychodów ze sprzedaży niemedyceynej
13. **Rekomendacje w zakresie optymalizacji (redukcji) ponoszonych przez podmiot leczniczy kosztów**
  - 13.1. Rekomendacje w zakresie optymalizacji (redukcji) ponoszonych przez podmiot leczniczy kosztów zużycia materiałów i energii
  - 13.2. Rekomendacje w zakresie optymalizacji (redukcji) ponoszonych przez podmiot leczniczy kosztów nieosobowych usług obcych
  - 13.3. Rekomendacje w zakresie optymalizacji (redukcji) ponoszonych przez podmiot leczniczy kosztów osobowych

- 13.3.1 Rekomendacje w zakresie optymalnego poziomu zatrudnienia w poszczególnych komórkach organizacyjnych podmiotu leczniczego.
- 13.3.2 Rekomendacje w zakresie optymalnego poziomu wynagradzania pracowników zatrudnionych w poszczególnych komórkach organizacyjnych podmiotu leczniczego
- 13.4. Rekomendacje w zakresie optymalizacji (redukcji) ponoszonych przez podmiot leczniczy pozostałych kosztów rodzajowych
- 13.5. Rekomendacje w zakresie optymalizacji (redukcji) ponoszonych przez podmiot leczniczy pozostałych kosztów operacyjnych.
- 13.6. Rekomendacje w zakresie restrukturyzacji zadłużenia podmiotu leczniczego i optymalizacji (redukcji) ponoszonych przez podmiot leczniczy kosztów finansowych
- 13.7. Rekomendacje w zakresie optymalizacji przepływów pieniężnych
- 13.7.1 Rekomendacje w zakresie optymalizacji procesu zarządzania Należnościami
- 13.7.2. Rekomendacje w zakresie optymalizacji procesu zarządzania należnościami
- 14. Wpływ poszczególnych - rekomendowanych - działań na wynik finansowy podmiotu leczniczego oraz wartość generowanych przez podmiot leczniczy środków pieniężnych
- 15. Proponowany harmonogram wdrażania w podmiocie leczniczym rekomendowanych działań naprawczych
- 16. Prognozy finansowe na okres kolejnych 10 lat działalności
- 16.1. Założenia przychodowe
- 16.2. Założenia kosztowe
- 16.3. Założone nakłady inwestycyjne oraz potencjalne źródła ich finansowania
- 16.4. Założone elementy restrukturyzacji zadłużenia
- 16.5. Prognozowany rachunek wyników na okres kolejnych 10 lat działalności
- 16.6. Prognozowany bilans na okres kolejnych 10 lat działalności
- 16.7. Prognozowany rachunek przepływów pieniężnych na okres kolejnych 10 lat działalności
- 16.8. Analiza wskaźnikowa, w tym analiza wskaźnikowa zgodna z zasadami określonymi w Rozporządzeniu Ministra Zdrowia z dnia 12 kwietnia

2017 r. w sprawie wskaźników ekonomiczno-finansowych niezbędnych do sporządzenia analizy oraz prognozy sytuacji ekonomiczno-finansowej samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej (Dz.U. 2017 poz. 832).

16.9. Analiza wrażliwości

16.10. Wnioski wynikające z prognoz finansowych na okres kolejnych 10 lat działalności