

**UCHWAŁA NR LXXV/704/2023  
RADY MIASTA SIEDLCE**

z dnia 26 października 2023 r.

**w sprawie zatwierdzenia Programu Naprawczego Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki  
Zdrowotnej w Siedlcach**

Na podstawie art. 12 pkt 11 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz.U. z 2022 r., poz. 1526, ze zm.) w związku z art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz.U. z 2023 r., poz. 991, ze zm.) Rada Miasta Siedlce uchwała, co następuje:

**§ 1.** Zatwierdza się Program Naprawczy Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Siedlcach, stanowiący załącznik do uchwały.

**§ 2.** Wykonanie uchwały powierza się Dyrektorowi Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Siedlcach.

**§ 3.** Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Przewodniczący Rady Miasta

**Henryk Niedziółka**

Załącznik

do Uchwały Nr LXXV/704/2023

Rady Miasta Siedlce

z dnia 26 października 2023 r.



***Program Naprawczy***  
***Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej***  
***w Siedlcach***

**Siedlce, dnia 25 września 2023 roku.**

## **1. WPROWADZENIE**

### **I. Wprowadzenie.**

Samodzielny Publiczny Zespół Opieki Zdrowotnej w Siedlcach, zwany w dalszej części „Zakładem” jest podmiotem leczniczym niebędącym przedsiębiorcą, prowadzonym w formie samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej. Podmiotem tworzącym Zakład jest Miasto Siedlce. Zakład jest jednostką sektora finansów publicznych prowadzącą gospodarkę finansową na zasadach określonych w ustawie o działalności leczniczej, ustawie o finansach publicznych i ustawie o rachunkowości. W związku ze stratą netto, wynikającą ze sprawozdania finansowego za poprzedni rok obrotowy, tj. za rok 2022 zgodnie z art. 59 ust. 4 ustawy z 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej, Dyrektor Zakładu zobowiązany jest do sporządzenia Programu Naprawczego. Celem niniejszego Programu Naprawczego jest analiza sytuacji Zakładu, wskazanie podstawowych elementów determinujących jego obecny i przyszłe działania oraz zaproponowanie niezbędnych do wprowadzenia zmian, przeprowadzenie działań naprawczych, które przywrócą mu zdolność do stabilnego działania i rozwoju a w konsekwencji uzyskania zyskowności. Utrzymująca się trudna sytuacja finansowa Zakładu, podobnie jak w większości placówek powiatowej służby zdrowia zmusiła dyrektora do podjęcia działań naprawczych. W trakcie prac uwzględniono rekomendacje i rozwiązania wskazane przez Mapy Potrzeb Zdrowotnych. Nie wszystkie działania Zakładu posiadają charakter finansowy. Niniejszy dokument, stanowi podstawowy element nakreślający strategię oraz podstawowe założenia zmierzające do poprawy sytuacji finansowej Zakładu oraz zwiększenie efektywności jego funkcjonowania. Poniższe opracowanie zawiera propozycję działań naprawczych i rozwojowych dla Zakładu na rok 2023 i lata następne. Następnie przedstawiona zostanie analiza stanu obecnego Zakładu pod względem zasobów, stanu finansów i zatrudnienia, oraz analiza otoczenia i SWOT.

### **II. Struktura organizacyjna Zakładu.**

Strukturę organizacyjną Zakładu - zakładu utworzonego w celu udzielania świadczeń zdrowotnych służących zachowaniu, ratowaniu i przywracaniu zdrowia oraz promocji i kształcenia osób wykonujących zawody medyczne - ustala statut uchwalony przez Radę Społeczną oraz zatwierdzany w formie uchwał przez Radę Miasta Siedlce.

W skład Zakładu wchodzi następujące przedsiębiorstwa składające się z jednostek i komórek organizacyjnych:

- 1. Szpital, 08-110 Siedlce, ul. Starowiejska 15** z jednostką organizacyjną – Szpital, 08-110 Siedlce, ul. Starowiejska 15, w skład której wchodzi następujące komórki organizacyjne:
  - a) Ogólna Izba Przyjęć,
  - b) Oddział Chirurgii Ogólnej,
  - c) Blok Operacyjny,
  - d) Oddział Chorób Wewnętrznych,
  - e) Oddział Ginekologiczno - Położniczy,
  - f) Oddział Chorób Zakaźnych,

- g) Oddział Neonatologiczny,
- h) Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii,
- i) Oddział Kardiologiczny,
- j) Apteka Szpitalna,
- k) Centralna Sterylizatornia,
- l) Oddział Rehabilitacji Kardiologicznej Stacjonarnej,
- m) Oddział Rehabilitacji Kardiologicznej Diennej.

**2. Siedleckie Centrum Zdrowia Psychicznego, 08-110 Siedlce, ul. Starowiejska 15 – świadczenia szpitalne, w skład którego wchodzi:**

- a) Oddział Psychiatryczny (62 łóżka), w tym: Pododdział Detoksykacji (Alkoholowy) (10 łóżek),
- b) Izba Przyjęć Oddziału Psychiatrycznego.

**3. Zakład Opieki Długoterminowej i Hospicyjnej, 08-110 Siedlce, ul. Generała Józefa Bema 22**

z następującymi jednostkami organizacyjnymi:

- a) Zakład Opiekuńczo – Lecznicy, w skład którego wchodzi komórka organizacyjna Zakład Opiekuńczo – Lecznicy (62 łóżka),
- b) Hospicjum Stacjonarne, w skład której wchodzi komórka organizacyjna Hospicjum Stacjonarne (40 łóżek),
- c) Hospicjum Domowe, w skład którego wchodzi komórka organizacyjna Hospicjum Domowe,
- d) Zakład/Poddział Opiekuńczo – Lecznicy Psychiatryczny (20 łóżek).

**4. Zakład Lecznictwa Ambulatoryjnego i Diagnostyki, 08-110 Siedlce, ul. Jana Kilińskiego 29,**

z następującymi jednostkami organizacyjnymi:

- 1) Przychodnia Specjalistyczna, w skład której wchodzi następujące komórki organizacyjne:
  - a) Poradnia Gruźlicy i Chorób Płuc,
  - b) Poradnia Proktologiczna,
  - c) Poradnia Okulistyczna,
  - d) Poradnia Chorób Zakaźnych,
  - e) Poradnia Diabetologiczna,
  - f) Poradnia Otolaryngologiczna,
  - g) Poradnia Chirurgii Ogólnej,
  - h) Poradnia Neurologiczna,
  - i) Poradnia Chirurgii Urazowo– Ortopedycznej,
  - j) Poradnia Rehabilitacyjna,
  - k) Poradnia Ginekologiczno – Położnicza,
  - l) Poradnia Preluksacyjna,
  - m) Poradnia Kardiologiczna,
  - n) Poradnia Endokrynologiczna,
  - o) Poradnia Urologiczna,
  - p) Poradnia Medycyny Pracy,
  - q) Poradnia Gastroenterologiczna,
  - r) Poradnia Medycyny Sportowej,

- s) Poradnia Kardiologiczna dla Dzieci,
- t) Poradnia Osteoporozy,
- u) Poradnia Wad Postawy,
- v) Poradnia Neonatologiczna,
- w) Pracownia Fizjoterapii,
- x) Pracownia Endoskopii,
- y) Pracownia Prób Wysiłkowych,
- z) Poradnia Kontroli Stymulatorów,
- aa) Poradnia Neurologiczna dla dzieci,
- bb) Poradnia Chorób Wewnętrznych.
- 2) Przychodnia POZ Nr 1, 08-110 Siedlce, ul. Floriańska 24,
- 3) Przychodnia POZ Nr 2, 08-110 Siedlce, ul. Młynarska 22,
- 4) Przychodnia POZ Nr 3, 08-110 Siedlce, ul. Mazurska 1,
- 5) Przychodnia POZ Nr 4, 08-110 Siedlce, ul. Bolesława Chrobrego 17,
- 6) Przychodnia POZ Nr 5, 08-110 Siedlce, ul. Henryka Sienkiewicza 3,
- 7) Gminny Ośrodek Zdrowia w Kotuniu, 08-130 Kotuń, ul. Siedlecka 60 A,
- 8) Wiejski Ośrodek Zdrowia w Bojmiu, ul. Warszawska 74, 08-130,
- 9) Wiejski Ośrodek Zdrowia w Pruszyńcu, ul. Dolina Liwca 61,
- 10) Gminny Ośrodek Zdrowia w Suchożebkach, 08-125 Suchożebry, ul. Aleksandry Ogińskiej 11,
- 11) Ośrodek Zdrowia w Radzikowie Wielkim, 08-140 Radzików Wielki, ul. Składowa 1,
- 12) Medycyna Szkolna, 08-110 Siedlce, ul. Sienkiewicza 49,
- 13) Gabinet Medycyny Szkolnej, Siedlce, ul. Szkolna 2,
- 14) Gabinet Medycyny Szkolnej, Siedlce, ul. 10 Lutego 18,
- 15) Gabinet Medycyny Szkolnej, Siedlce, ul. Sekulska 10,
- 16) Gabinet Medycyny Szkolnej, Siedlce, ul. Generała Orlicz Dreszera – Dreszera Gustawa 3,
- 17) Gabinet Medycyny Szkolnej, Siedlce, ul. Henryka Sienkiewicza 49,
- 18) Gabinet Medycyny Szkolnej, Siedlce, ul. Graniczna 1,
- 19) Gabinet Medycyny Szkolnej, Siedlce, ul. Wiśniowa 5,
- 20) Gabinet Medycyny Szkolnej, Siedlce, ul. Unitów Podlaskich 16,
- 21) Gabinet Medycyny Szkolnej, Siedlce, ul. Fryderyka Chopina 10,
- 22) Przychodnia Stomatologiczna, 08-110 Siedlce, ul. Mazurska 1,
  - a) Poradnia Stomatologiczna, 08-110 Siedlce, ul. Mazurska 1,
  - b) Poradnia Stomatologiczna, 08-130 Kotuń, ul. Siedlecka 60A,
  - c) Poradnia Stomatologiczna, 08-110 Pruszyńcu, ul. Dolina Liwca 61,
  - d) Poradnia Stomatologiczna, 08-125 Suchożebry, ul. Aleksandry Ogińskiej 11,
- 23) Dział Diagnostyki, 08-110 Siedlce, ul. Starowiejska 15, w skład którego wchodzi następujące komórki organizacyjne:
  - a) Medyczne Laboratorium Diagnostyczne,
  - b) Pracownia Serologii Transfuzjologicznej i Bank Krwi,
  - c) Zakład Patomorfologii,

- d) Zakład Diagnostyki Obrazowej:
  - Pracownia Tomografii Komputerowej,
  - Pracownia Diagnostyki Obrazowej (RTG),
  - Pracownia Diagnostyki Obrazowej (RTG), 08-110 Siedlce, ul. Józefa Formińskiego 14,
  - Pracownia USG, Siedlce,
  - Pracownia Rezonansu Magnetycznego (RM).
- 24) Siedleckie Centrum Zdrowia Psychicznego – świadczenia ambulatoryjne, 08-110 Siedlce, ul. Starowiejska 15, w skład którego wchodzi następujące komórki organizacyjne:
  - a) Poradnia Zdrowia Psychicznego,
  - b) Pododdział Dzienny Psychiatryczny Ogólny (48 miejsc pobytu dziennego),
  - c) Zespół Leczenia Środowiskowego (Domowego).
- 25) W Zakładzie istnieją następujące komórki organizacyjne prowadzące obsługę administracyjną:
  - 1) Dział Usług Medycznych, w skład którego wchodzi:
    - a) Sekcja Usług Medycznych i Statystyki,
    - b) Sekcja Informatyczna,
  - 2) Dział Kadr i Płac,
  - 3) Dział Ekonomiczno – Finansowy,
  - 4) Dział Techniczno – Eksploatacyjny, w skład którego wchodzi:
    - a) Sekcja Techniczna,
    - b) Sekcja Zamówień Publicznych i Zaopatrzenia,
    - c) Sekcja Administracyjna.
- 26) W Zakładzie funkcjonują następujące samodzielne stanowiska pracy:
  - 1) Inspektor ds. Obronnych,
  - 2) Specjalista ds. BHP,
  - 3) Inspektor ds. P/Pożarowych,
  - 4) Radca prawny,
  - 5) Kapelan szpitalny,
  - 6) Specjalista ds. Epidemiologii - Pielęgniarka Epidemiologiczna,
  - 7) Specjalista ds. Jakości - Pełnomocnik Dyrektora ds. Zintegrowanych Systemów Zarządzania Jakością i Środowiskiem,
  - 8) Inspektor Ochrony Radiologicznej,
  - 9) Inspektor Ochrony Danych.

Dyrektor kieruje Zakładem i reprezentuje go na zewnątrz, podejmuje jednoosobowo decyzje dotyczące Zakładu i ponosi za nie odpowiedzialność, wydaje akty wewnętrzne, a w szczególności zarządzenia i instrukcje. Jest przełożonym wszystkich pracowników Zakładu oraz nadzoruje osoby świadczące usługi zdrowotne na rzecz Zakładu na podstawie umów cywilno-prawnych.

Dyrektor kieruje działalnością Zakładu przy pomocy Z-cy Dyrektora d/s. Lecznictwa.

W Zakładzie działa Rada Społeczna powołana uchwałą przez Radę Miasta Siedlce, jako organ doradczy, inicjujący i opiniodawczy.

### **III. Poziom i struktura zatrudnienia (sytuacja kadrowa)**

Zatrudnienie na dzień 31.12.2022 r. w Zakładzie wynosiło ogółem 755,92 etatów przeliczeniowych oraz 203 osoby zatrudnione na umowach cywilnoprawnych. Zatrudnienie na dzień 31.12.2021 r. w Zakładzie wynosiło ogółem 726,75 etatów przeliczeniowych oraz 213 osoby zatrudnione na umowach cywilnoprawnych. Zatrudnienie na dzień 31.12.2021 r. i 31.12.2022 r. wg grup zawodowych przedstawiało się następująco:

L.P	Nazwa	2021 r.		2022 r.		zmiana 2022 r./2021 r.	
		Liczba etatów	Liczba osób na umowach cywilnoprawnych	Liczba etatów	Liczba osób na umowach cywilnoprawnych	Liczba etatów	Liczba osób na umowach cywilnoprawnych
1	Lekarze medycyny	66,18	129	65,67	126	-0,51	-3
2	Lekarze stomatolodzy	0,88	0	0,88	3	0	3
3	Farmaceuci	2	0	3	0	1	0
4	Psycholodzy	8,44	3	15,62	3	7,18	0
5	Diagności laboratoryjni	13	4	12	5	-1	1
6	Fizjoterapeuci	26	0	31	0	5	0
7	Elektroradiolodzy	9	3	9	3	0	0
8	Personel inny z wyższym wykształceniem	1,75	4	1,75	4	0	0
9	Pielegniarki i położne	350,8	55	366,3	43	15,5	-12
10	Technicy medyczni	10	1	10	1	0	0
11	Średni personel medyczny	89,7	1	94,7	1	5	0
12	Personel niższy medyczny	12	0	12	0	0	0
13	Pracownicy gospodarczy i obsługi	69	7	68	7	-1	0
14	Pracownicy administracji	56	2	55,5	2	-0,5	0
15	Ratownicy medyczni	12	4	10,5	5	-1,5	1
		726,75	213	755,92	203	29,17	-10

W Zakładzie zatrudnionych było wg stanu na 31.12.2022 r. – 4 lekarzy medycyny z I st. specjalizacji i 45 lekarzy z II st. specjalizacji/specjalistów. Ponadto świadczenia zdrowotne udzielane były przez 126 lekarzy

medycyny na podstawie umów cywilno – prawnych (w tym 10 lekarzy medycyny z I st. Specjalizacji i 102 lekarzy medycyny z II st. specjalizacji/specjalistów), 14 lekarzy medycyny udzielających świadczeń zdrowotnych na podstawie umów cywilno-prawnych, wg stanu na dzień 31.12.2022 r. nie posiadało specjalizacji.

Świadczenia stomatologiczne udzielane były przez 3 lekarzy stomatologów, z których 2 posiada I st. specjalizacji.

W celu dalszego podwyższania jakości udzielanych usług Zakład stale umożliwia podnoszenie kwalifikacji kadrze lekarskiej. Według stanu na dzień 31.12.2022 r. – 24 lekarzy podnosiło swoje kwalifikacje w ramach programu specjalizacji w niżej wymienionych dziedzinach:

- 1 lekarz w zakresie chorób wewnętrznych,
- 6 lekarzy w zakresie medycyny rodzinnej,
- 1 lekarz w zakresie ginekologii i położnictwa,
- 4 lekarzy w zakresie chirurgii ogólnej,
- 1 lekarz w zakresie onkologii klinicznej
- 8 lekarzy w zakresie psychiatrii,
- 2 lekarzy w zakresie pediatrii,
- 1 lekarz w zakresie psychiatrii dzieci i młodzieży.

#### 1. System podstawowego szpitalnego zabezpieczenia świadczeń opieki zdrowotnej:

Plan i wykonanie świadczeń w systemie podstawowego szpitalnego (PSZ) zabezpieczenia świadczeń opieki zdrowotnej w ramach umowy z Narodowym Funduszem Zdrowia w okresie od I do XII 2022 r.

Lp.	Nazwa zakresu świadczeń	Plan od I-XII 2022 r. - ilość	Wykonanie za I - XII 2022 r. - ilość	Stopień realizacji planu (%)
1.	Choroby Wewnętrzne	3 398 571,43	3 549 411,07	104,44
2.	Kardiologia	2 935 571,43	3 067 484,17	104,49
3.	Anestezjologia i Intensywna Terapia	3 722 285,71	4 518 875,69	121,40
4.	Chirurgia Ogólna	7 403 928,57	6 757 539,45	91,27
5.	Choroby Zakaźne	2 303 500,00	1 514 421,39	65,74
6.	Położnictwo i Ginekologia	2 255 685,05	1 819 021,84	80,64
	<b>Razem ryczałt PSZ</b>	<b>22 019 542,19</b>	<b>21 226 753,61</b>	<b>96,40</b>
7.	Neonatologia	1,88	0,00	-
8.	Neonatologia N20, N23, N24, N25, N22	2 841 778,46	2 891 196,46	101,74
9.	Położnictwo i Ginekologia N01, N10, N02, N03	2 060 767,58	2 031 284,13	98,57
10.	Chirurgia Ogólna - pakiet onkologiczny	17 567,70	0,00	-
11.	Chirurgia Ogólna - świadczenia poza pakietem onkologicznym	320 473,22	370 469,15	115,60
	<b>Świadczenia Oddziały Szpitalne</b>	<b>5 240 588,84</b>	<b>5 292 949,74</b>	<b>101,00</b>
12.	<b>Świadczenia w Izbie Przyjęć</b>	<b>365</b>	<b>365</b>	<b>100,00</b>
13.	<b>Świadczenia Nocnej i Świątecznej Opieki Zdrowotnej</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>100,00</b>
14.	Badania Endoskopowe przewodu pokarmowego- Gastroskopia	138 980,62	137 760,37	99,12



15.	Badania Endoskopowe przewodu pokarmowego- Kolonoskopia	93 762,7	93 385,60	99,60
16.	Badania Tomografii komputerowej	499 919,34	512 984,16	102,61
	<b>Razem badania kosztochłonne</b>	<b>732 662,66</b>	<b>744 130,13</b>	<b>101,57</b>
17.	Kompleksowe leczenie ran przewlekłych - Poradnia Chirurgii Ogólnej	2 724,56	0,00	-
18.	Kompleksowe leczenie ran przewlekłych - Oddział Chirurgii Ogólnej	178 754,08	199 034,50	111,35
	<b>Razem leczenie ran</b>	<b>181 478,64</b>	<b>199034,5</b>	<b>109,67</b>
19.	Świadczenia w zakresie Kontroli stymulatorów	174 230,68	179 070,12	102,78
20.	Świadczenia w zakresie Kardiologii – ul. Mazurska	707 544,25	711 793,9	100,60
21.	Świadczenia w zakresie Kardiologii – ul. Starowiejska	701 115,44	760 077,98	108,41
22.	Świadczenia w zakresie Neurologii	401 852,16	400 652,83	99,70
23.	Świadczenia w zakresie Endokrynologii	204 862,19	204 676,81	99,91
24.	Świadczenia w zakresie Diabetologii ul. Floriańska	570 703,80	629 902,07	110,37
25.	Świadczenia w zakresie Diabetologii ul. Henryka Sienkiewicza	120 536,67	131 996,60	109,51
26.	Świadczenia w zakresie Diabetologii ul. Jana Kilińskiego	311 728,58	345 576,87	110,86
27.	Świadczenia w zakresie Gruzlicy i Chorób Płuc	306 907,51	305 209,95	99,45
28.	Świadczenia w zakresie Chorób Zakaźnych	680 459,09	686 349,27	100,87
29.	Świadczenia w zakresie Poradni Ginekologiczno- Położniczej ul. Mazurska	361 581,65	362 552,37	100,27
30.	Świadczenia w zakresie Poradni Ginekologiczno- Położniczej ul Starowiejska	168 131,24	168 337,07	100,12
31.	Świadczenia w zakresie Chirurgii Ogólnej	1 054 330,42	1 065 391,15	101,05
32.	Świadczenia w zakresie Ortopedii i Traumatologii Narządu Ruchu	827 086,69	872 795,28	105,53
33.	Świadczenia w zakresie Osteoporozy	365 063,48	364 040,75	99,72
34.	Świadczenia w zakresie Urologii	386 303,05	389 781,04	100,90
35.	Świadczenia w zakresie Proktologii	73 810,28	76 634,66	103,83
36.	Świadczenia w zakresie Gastroenterologii	168 351,85	166 957,63	99,17
37.	Świadczenia w zakresie Neonatologii	119 244,08	124 985,34	104,81
38.	Świadczenia w zakresie Preluksacji	136 632,51	129 070,94	94,47
	<b>Świadczenia w poradniach</b>	<b>7 840 475,62</b>	<b>8 075 852,63</b>	<b>103,00</b>
39.	<b>Świadczenia w ramach sieci kardiologicznej</b>	<b>26 602,90</b>	<b>28 166,07</b>	<b>105,88</b>
40.	<b>Kardiologia Specjalistyczna - hospitalizacja</b>	<b>2 358 010,04</b>	<b>2 727 509,00</b>	<b>115,67</b>

## 2. Ambulatoryjna opieka specjalistyczna.

W ambulatoryjnej opiece specjalistycznej w roku 2022 udzielono:

- 1) 113 622 porad lekarskich w poradniach specjalistycznych,
- 2) 3 142 badań w pracowniach diagnostycznych finansowanych ze środków publicznych

w tym:

- a) 740 gastrokopii w Pracowni Endoskopii przy ul. Starowiejskiej 15,
- b) 194 kolonoskopii w Pracowni Endoskopii przy ul. Starowiejskiej 15,
- c) 2 208 tomografii komputerowej w Pracowni Tomografii Komputerowej przy ul. Starowiejskiej 15.

Plan i wykonanie świadczeń w poradniach specjalistycznych w okresie od I do XII 2022 r. w ramach umowy z Narodowym Funduszem Zdrowia na świadczenia ambulatoryjnej opieki specjalistycznej (AOS).

L.p.	Nazwa zakresu	Plan na rok 2022 po aneksach - ilość	Wykonanie za rok 2022 - ilość	Stopień realizacji planu (%)
1.	Świadczenia w zakresie Kardiologii Dziecięcej	211 077,33	243 052,82	115,15
2.	Świadczenia w zakresie Okulistyki	1 819 895,61	1 859 860,90	102,20
3.	Świadczenia w zakresie Otolaryngologii	777 301,38	816 738,80	105,07
4.	Świadczenia w zakresie Medycyny Sportowej	64 989,15	114 338,40	175,93
5.	Świadczenia w zakresie leczenia Wad Postawy u Dzieci i Młodzieży	181 814,84	182 592,67	100,43
6.	Świadczenia w zakresie Chorób Wewnętrznych	384,04	384,00	99,99
7.	Świadczenia w zakresie Neurologii Dziecięcej	10 015,00	1 354,32	13,52
	<b>RAZEM</b>	<b>3 065 477,35</b>	<b>3 218 321,91</b>	<b>104,99</b>

## 3. Rehabilitacja lecznicza.

Zakład realizuje w ramach umowy z Narodowym Funduszem Zdrowia świadczenia rehabilitacji leczniczej w zakresie:

- 1) lekarska opieka rehabilitacyjna (w tym porady w domu pacjenta),
- 2) fizjoterapeutyczne zabiegi ambulatoryjne (w tym zabiegi w domu pacjenta).

W roku 2022 stopień realizacji umowy wyniósł 100,37%

Plan i wykonanie świadczeń w okresie od I do XII 2022 r. w ramach umowy z Narodowym Funduszem Zdrowia w rodzaju rehabilitacja lecznicza (Reh).

L.p.	Nazwa zakresu	Plan na rok 2022 po aneksach - ilość	Wykonanie za rok 2022 - ilość	Stopień realizacji planu (%)
1.	Lekarska Ambulatoryjna Opieka Rehabilitacyjna	130 808,04	130 808,00	100,00
2.	Fizjoterapia Rehabilitacyjna	988 917,56	994 631,76	100,58
3.	Rehabilitacja Kardiologiczna w warunkach stacjonarnych	400 724,03	400 724,00	100,00
	<b>RAZEM</b>	<b>1 520 449,63</b>	<b>1 526 163,76</b>	<b>100,37</b>

#### 4. Leczenie stomatologiczne.

W roku 2022 realizacja planu w ramach umowy z NFZ wyniosła 102,24%.

Plan i wykonanie świadczeń w poradniach stomatologicznych w okresie od I do XII 2022 r. w ramach umowy z Narodowym Funduszem Zdrowia w rodzaju leczenie stomatologiczne (STM).

L.p.	Nazwa zakresu	Plan na rok 2022 po aneksach - ilość	Wykonanie za rok 2022 - ilość	Stopień realizacji planu (%)
1.	Świadczenia Ogólnostomatologiczne Poradnia Stomatologiczna w Kotuniu	92 192,08	92 414,00	100,24
2.	Świadczenia Ogólnostomatologiczne Poradnia Stomatologiczna w Suchożebry	84 458,04	84 564,50	100,13
3.	Świadczenia Ogólnostomatologiczne Poradnia Stomatologiczna w Pruszyń	87 394,54	87 913,50	100,59
4.	Świadczenia Ogólnostomatologiczne Poradnia Stomatologiczna ul. Mazurska	157 567,94	166 219,90	105,49
5.	Świadczenia Ogólnostomatologiczne udzielane uczniom	2 346,04	2 346,00	100,00
	<b>Razem</b>	<b>423 958,64</b>	<b>433 457,90</b>	<b>102,24</b>

Ilość wykonanych porad STM:

- 1) Poradnia Stomatologiczna w Suchożebry – 1 002,
- 2) Poradnia Stomatologiczna w Kotuniu – 568,
- 3) Poradnia Stomatologiczna w Pruszyń – 827,
- 4) Poradnia Stomatologiczna w Siedlcach, ul. Mazurska 1 – 2 249.

## 5. Podstawowa Opieka Zdrowotna.

W grudniu 2022 r. do lekarzy zatrudnionych w placówkach podstawowej opieki zdrowotnej Zakładu zapisanych było 43 099 pacjentów (stan na 01.12.2022 r.), w tym w przychodniach POZ na terenie miasta 34 047, a w ośrodkach zdrowia na wsi – 9 023. W stosunku do grudnia 2021 r. liczba zadeklarowanych pacjentów do lekarzy POZ w grudniu 2022 r. zmniejszyła się w przychodniach POZ w mieście o 434 a w ośrodkach zdrowia na wsi zwiększyła się o 43.

W roku 2022 udzielono ogółem 212 911 porad lekarskich w POZ, w tym 928 wizyt domowych.

W stosunku do roku 2021 r., w roku 2022 liczba świadczeniobiorców zapisanych do:

- 1) pielęgniarki POZ – zmniejszyła się o 402,
- 2) położnej POZ – zwiększyła się o 34.

Liczba świadczeniobiorców zapisanych do pielęgniarki POZ i położnej POZ.

L.p.	Ilość zadeklarowanych świadczeniobiorców	Okres		Różnica 2022 r. – 2021 r.
		01.12.2021 r.	01.12.2022 r.	
1	pielęgniarka POZ	43 650	43 248	- 402
2	położna POZ	20 267	20 233	34

Opieka medyczna w zakresie medycyny szkolnej realizowana jest w 12 Gabinetach Medycyny Szkolnej usytuowanych na terenie miasta Siedlce oraz w 5 Gabinetach Medycyny Szkolnej na wsi.

Liczba uczniów objętych opieką przez Zakład w 2022 r. w zakresie świadczeń: pielęgniarka szkolna, wyniosła 10 154 w tym:

- a. w szkołach typu I - 9 603,
- b. w szkołach typu II - 491,
- c. w szkołach typu III - 60.

## 6. Profilaktyczne programy zdrowotne.

W Poradniach Ginekologiczno – Położniczych w 2022 r. realizowane były procedury **pobrania materiału do badania profilaktycznego raka szyjki macicy** w ramach umowy w rodzaju ambulatoryjna opieka specjalistyczna w zakresie profilaktyka raka szyjki macicy – etap podstawowy. Ilość badań cytologicznych w ramach programu rozliczanego w ambulatoryjnej opiece specjalistycznej - pobranie materiału do badania przesiewowego raka szyjki macicy u kobiet w przedziale wieku 25 - 59 r.ż wyniosła w roku 2022 – 312. Natomiast poza programem w Poradniach Ginekologiczno – Położniczych wykonano 908 cytologii.

## 7. Opieka paliatywna i hospicyjna.

Stopień realizacji planu w opiece paliatywnej i hospicyjnej w roku 2022 wyniósł odpowiednio:

- 1) w warunkach domowych – 100,00%,
- 2) w warunkach stacjonarnych – 100,00%.

Wskaźnik wykorzystania łóżek w hospicjum stacjonarnym wyniósł 51%.

Realizacja planu umowy z NFZ w rodzaju opieka paliatywna i hospicyjna w roku 2022.

L.p.	Nazwa zakresu	Plan na rok 2022 po aneksach - ilość	Wykonanie za rok 2022 - ilość	Stopień realizacji planu (%)
1.	Świadczenia w Hospicjum Domowym	7 574,01	7 574,00	100,00
2.	Hospicjum Stacjonarne	46 770,21	46 770,20	100,00
	<b>RAZEM</b>	<b>54 344,22</b>	<b>54 344,20</b>	<b>100,00</b>

## 8. Świadczenia pielęgnacyjne i opiekuńcze.

Stopień realizacji planu w ramach umowy z NFZ w rodzaju świadczenia pielęgnacyjne i opiekuńcze w roku 2022 wyniósł 100,00 %.

Realizacja planu umowy z NFZ w rodzaju świadczenia pielęgnacyjne i opiekuńcze w roku 2022.

L.p.	Nazwa rodzaju świadczeń	Plan I - XII 2022 - ilość po aneksie	Wykonanie za rok 2022 - ilość	Stopień realizacji planu
1.	Świadczenia w Zakładzie Opiekuńczo-Lecznicznym	111 576,81	111 576,81	100,00

## IV. Sytuacja Finansowa Zakładu.

Przychody i koszty realizacji usług medycznych w 2022 r.

Miejsce realizacji	Przychody I-XII 2022 r.	Koszty I-XII 2022 r.	Zysk / Strata	w tym amortyzacja
Leczenie Szpitalne	54 720 502,96	65 094 811,44	- 10 374 308,48	3 820 765,71
Leczenie psychiatryczne	10 116 108,73	12 403 329,36	- 2 287 220,63	402 277,00
Hospicjum	4 099 665,84	4 810 001,71	- 710 335,87	216 665,52
Zakład Opiekuńczo - Lecznicy	5 655 617,70	7 457 450,24	- 1 801 832,54	312 562,47
Zakład Opiekuńczo-Lecznicy Psychiatryczny	1 500 349,67	2 843 547,66	- 1 343 197,99	18 893,19
Ambulatoryjne Świadczenia	16 439 984,61	12 549 351,73	3 890 632,88	242 066,56

Specjalistyczne				
Rehabilitacja Lecznicza	1 561 340,99	4 628 716,04	- 3 067 375,05	9 725,16
POZ	18 930 273,63	18 231 364,45	698 909,18	357 598,63
Stomatologia	538 930,34	667 119,40	- 128 189,06	26 909,24
Medycyna Pracy	103 135,50	413 247,24	- 310 111,74	
Tomografia, Endoskopia	1 019 144,40	819 068,19	200 076,21	
Zakłady Pracy i inne	2 161 052,00	999 202,45	1 161 849,55	
COVID (szczepienia, punkt pobrań, MLD, dodatkowe wynagrodzenia)	4 771 889,49	4 493 922,24	277 967,25	
<b>Razem</b>	<b>121 617 995,86</b>	<b>135 411 132,15</b>	<b>- 13 793 136,29</b>	<b>5 407 463,48</b>
<b>Przychody i koszty pozostałe</b>	6 827 286,56	188 538,80	6 638 747,76	
<b>Razem przychody i koszty</b>	<b>128 445 282,42</b>	<b>135 599 670,95</b>	<b>- 7 154 388,53</b>	
Zmiana stanu rezerw na świadczenia emerytalne i podobne	687 562,00			
Podatek dochodowy		9 649,00		
<b>Wynik finansowy</b>	<b>129 132 844,42</b>	<b>135 609 319,95</b>	<b>- 6 476 475,53</b>	

Przychody i koszty realizacji usług medycznych od I do VI 2023 r.

Miejsce realizacji	Przychody I-VI 2023 r.	Koszty I-VI 2023 r.	Zysk / Strata	w tym amortyzacja
Leczenie szpitalne	30 066 195,19	37 908 727,40	- 7 842 532,21	2 488 030,65
Leczenie Psychiatryczne	711 833,26	716 717,29	- 4 884,03	177 257,57
Centrum Zdrowia Psychicznego	11 959 783,01	8 508 800,10	3 450 982,91	49 954,65
Hospicjum	3 224 708,85	2 965 190,36	259 518,49	97 016,64
Zakład Opiekuńczo - Leczniczny	3 072 715,22	4 079 577,00	- 1 006 861,78	148 276,01
Zakład Opiekuńczo-Leczniczny Psychiatryczny	1 154 342,16	1 592 321,32	- 437 979,16	6 400,97
Ambulatoryjne Świadczenia Specjalistyczne	8 648 814,97	6 906 964,79	1 741 850,18	126 590,14
Rehabilitacja Lecznicza	759 161,94	1 086 546,26	- 327 384,32	4 862,58
POZ	10 230 821,41	9 970 838,05	259 983,36	181 262,17
Stomatologia	409 773,19	428 709,23	- 18 936,04	41 214,30
Tomografia, Endoskopia	630 330,86	353 212,65	277 118,21	
Zakłady Pracy i inne	617 740,66	751 766,05	- 134 025,39	
COVID - szczepienia	796,12	10 399,20	- 9 603,08	

<b>Razem</b>	<b>71 487 016,84</b>	<b>75 279 769,70</b>	<b>- 3 792 752,86</b>	<b>3 320 865,68</b>
<b>Przychody i koszty pozostałe</b>	2 987 992,18	20 658,30		
<b>Razem przychody i koszty</b>	<b>74 475 009,02</b>	<b>75 300 428,00</b>	<b>- 825 418,98</b>	
Podatek dochodowy		1 068,00		
<b>Wynik finansowy</b>	<b>74 475 009,02</b>	<b>75 301 496,00</b>	<b>- 826 486,98</b>	

#### **V. Główne zagrożenia dotyczące funkcjonowania Zakładu.**

Analiza warunków umów zawartych z NFZ w porównaniu z założonymi kosztami nasuwa następujące wnioski:

1. Dalszy wzrost inflacji, zachwianie rynku finansowego, powoduje ogromny wzrost cen usług zewnętrznych świadczonych dla Zakładu.
2. Silna konkurencja i niedostateczna liczba lekarzy specjalistów na rynku usług medycznych skutkuje pojawianiem się coraz lepszych ofert zatrudnienia dla pracowników medycznych, co może skutkować odchodzeniem ich z Zakładu.
3. Niedostateczna liczba lekarzy specjalistów, a zwłaszcza endokrynologów, pediatrów, medycyny rodzinnej, anestezjologów, internistów, chorób zakaźnych, chorób płuc, medycyny pracy, powoduje zagrożenia dla funkcjonowania niektórych oddziałów szpitala i poradni specjalistycznych udzielających świadczeń w tych zakresach.
4. Niedostosowanie niektórych placówek Zakładu do wymagań, jakim powinny odpowiadać pod względem fachowym i sanitarnym pomieszczenia i urządzenia Zakładu opieki zdrowotnej może skutkować w przyszłości rosnącymi kosztami przebudowy, rozbudowy, remontów i adaptacji pomieszczeń, kosztami społecznymi wynikającymi z restrukturyzacji i reorganizacji Zakładu.

#### **VI. Kierunki działań Zakładu w 2023 roku:**

Kierunki działań Zakładu w 2023 r. można przedstawić zgodnie ze specyfikacją, przeznaczeniem i miejscem planowanej realizacji w następujących zakresach:

- 1) stałe pozyskiwanie personelu medycznego – lekarzy, pielęgniarek, położnych,
- 2) inwestycji,
- 3) zakupów środków trwałych,
- 4) remontów,
- 5) informatyzacji, rozbudowy i modernizacji infrastruktury informatycznej.

**Zadania inwestycyjne do zrealizowania w 2023 r. przy pozyskaniu finansowania zewnętrznego np. Miasta Siedlce, RPO WM, Unię Europejską, Wojewodę Mazowieckiego:**

1. Przystosowanie Oddziału Chorób Zakaźnych w oparciu o Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 26 marca 2019 r. (Dz.U. 2019 poz. 595 z późn. zm) mające na celu stworzenie optymalnych warunków

hospitalizacji pacjentów z uwzględnieniem epidemiologii chorób zakaźnych z jednoczesnym wykorzystaniem poddasza plus ciąg komunikacyjny do budynku głównego szpitala i kuchni.

2. Modernizacja i adaptacja pomieszczeń zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Zdrowia z dnia 26 marca 2019 r. (Dz.U. 2019 poz. 595 z późn. zm) - Oddziały Szpitala przy ul. Starowiejskiej 15 i Generała Józefa Bema 22, Izba Przyjęć, Poradnie, Pracownie, kuchnia, pralnia itd....
3. Zakup i instalacja odnawialnych źródeł energii, termomodernizacja dla obiektów Zakładu przy ul. Starowiejskiej 15, Generała Józefa Bema 22, Przychodni przy ul. Józefa Formińskiego 14, Mazurskiej, OZ Pruszyń.
4. Zakup i instalacja odnawialnych źródeł energii, wymiana stolarki okiennej w Szpitalu przy ul. Generała Józefa Bema 22.
5. Wykonanie nawierzchni na ciągach pieszo-jezdnych wraz z wymianą instalacji kanalizacji sanitarnej i deszczowej oraz podziemnej instalacji elektrycznej przy ul. Starowiejskiej 15.
6. Wykonanie wentylacji i klimatyzacji w Szpitalu przy ul. Starowiejskiej i Generała Józefa Bema.
7. Modernizacja systemów szlabanowych – ul. Starowiejska 15, Generała Józefa Bema 22, ul. Jana Kilińskiego 29.
8. Zakup programu dietetycznego dla Kuchni.
9. Modernizacja monitoringu w obiektach Zakładu, rozbudowa kontroli dostępu w Szpitalu przy ul. Starowiejskiej 15, przystosowanie central telefonicznych w Szpitalu przy ul. Generała Józefa Bema 22 i Przychodni przy ul. Floriańskiej 24.
10. Montaż klimatyzatorów w Poradniach Specjalistycznych, Poradniach POZ, Szpitalu.
11. Wykonanie szatni dla personelu Szpitala przy ul. Starowiejskiej 15.
12. Adaptacja pomieszczeń, zakup, montaż i uruchomienie rezonansu magnetycznego.
13. Modernizacja Budynku Szpitala przy ul. Generała Józefa Bema 22, w którym mieści się Hospicjum, Zakład Opiekuńczo – Lecznicy i Zakład/Pododdział Opiekuńczo – Lecznicy Psychiatryczny (realizacja w ramach współpracy transgranicznej w ramach programu POLSKA-UKRAINA 2021-2027).
14. Współpraca transgraniczna w opiece zdrowotnej w zakresie dostępu do wysokiej jakości opieki kardiologicznej dla poprawy jakości życia pacjentów w regionie polsko-ukraińskim (realizacja w ramach współpracy transgranicznej w ramach programu POLSKA-UKRAINA 2021-2027).
15. Zakup środków trwałych.

## **VII. Cele i zadania**

Celem Zakładu jest prowadzenie działalności leczniczej polegającej na udzielaniu świadczeń zdrowotnych, działalności medycznej opierającej się na promocji zdrowia oraz realizacji zadań dydaktycznych i badawczych w powiązaniu z udzielaniem świadczeń zdrowotnych, w tym wdrażanie nowych technologii medycznych oraz metod leczenia.

Zadaniem Zakładu jest udzielanie kompleksowych świadczeń zdrowotnych mających na celu zachowanie, ratowanie, przywracanie i poprawę zdrowia pacjentów wymagających zarówno całodobowej opieki jak



i pomocy doraźnej oraz świadczeń zdrowotnych udzielanych w trybie ambulatoryjnym i promocji zdrowia, a w szczególności:

- 1) badania i porady lekarskie, leczenie,
- 2) rehabilitację medyczną, badania i terapię psychologiczną,
- 3) opiekę nad kobietą ciężarną i jej płodem, porodem, położeniem oraz noworodkiem,
- 4) opiekę nad zdrowym dzieckiem,
- 5) badania diagnostyczne, pielęgnację chorych,
- 6) pielęgnację niepełnosprawnych i opiekę nad nimi, opiekę paliatywną i hospicyjną,
- 7) świadczenia pielęgnacyjne i opiekuńcze w ramach opieki długoterminowej,
- 8) przejazd środkami transportu sanitarnego, na zasadach określonych w przepisach szczegółowych,
- 9) orzekanie i opiniowanie o stanie zdrowia na zasadach określonych w przepisach szczegółowych,
- 10) zapobieganie powstawaniu urazów i chorób poprzez działania profilaktyczne oraz szczepienia ochronne.

Podjęwane są także inne działania medyczne wynikające z procesu leczenia pacjentów. Świadczenia medyczne w Zakładzie są udzielane wyłącznie przez osoby wykonujące zawód medyczny o odpowiednich kwalifikacjach, posiadające prawo wykonywania zawodu oraz spełniające wymagania zdrowotne. Zakład prowadzi działalność w zakresie kształtowania postaw i zachowań prozdrowotnych, prewencji i profilaktyki schorzeń. Wykonując swoje zadania Zakład współpracuje z innymi podmiotami leczniczymi, instytucjami, samorządem lokalnym, organizacjami społecznymi, stowarzyszeniami i fundacjami a także związkami zawodowymi i innymi osobami prawnymi i fizycznymi w zakresie niezbędnym dla realizacji celów i zadań statutowych. Przy wykonywaniu zadań statutowych Zakład może korzystać z pomocy wolontariuszy na zasadach przewidzianych w przepisach prawa. Zakład realizuje również zadania na rzecz bezpieczeństwa i obronności państwa, na zasadach określonych w odrębnych przepisach. W celu zaspokojenia potrzeb zdrowotnych i oczekiwań swoich pacjentów Zakład podejmuje taki sposób postępowania (leczenia), który gwarantuje, przy zachowaniu aktualnego stanu wiedzy i zasad staranności, przewidywany efekt w postaci wyleczenia, a przede wszystkim nienarażania pacjentów na pogorszenie stanu zdrowia.

Zakład uczestniczy także w przygotowywaniu osób do wykonywania zawodu medycznego oraz podnoszeniu kwalifikacji osób wykonujących zawód medyczny na zasadach określonych w odrębnych przepisach.

## **2. SYTUACJA EKONOMICZNO-FINANSOWA**

Zarządzanie finansami podmiotów leczniczych odbywa się w trzech obszarach:

- zarządzania kapitałem,
- finansowania (zaopatrzenia w kapitał),
- zastosowania (wykorzystania) kapitału (inwestowanie).

Poniżej przedstawiona została analiza dotycząca tych obszarów.

## 2.1 Analiza bilansu

Analiza finansowa obejmuje okres 2021-2023, a prezentowane analizy zostały przeprowadzone na podstawie bilansu oraz rachunku zysku i strat za podane lata.

Należy podkreślić, że stosowne rekomendacje objęte zakresem Programu naprawczego, bazują tylko na dokonanych wyliczeniach oraz uwzględniają otoczenie zewnętrzne, wewnętrzne Zakładu, zmiany w zakresie potrzeb i oczekiwań pacjentów, koniunkturę gospodarczą, sytuację demograficzną oraz Mapy potrzeb zdrowotnych na lata 2022-2026.

### Struktura majątkowa (aktywów) Zakładu

Przeprowadzona analiza struktury majątku obrazuje sytuację gospodarczą Zakładu na dzień 31.12.2021 r., 31.12.2022 r. i 30.06.2023 r.

Im większy jest udział trwałych składników majątku w jego strukturze, tym mniejsza jest zdolność przedsiębiorstwa do wypracowania przychodu.

Na podstawie przeprowadzonej analizy struktury aktywów, można zauważyć wzrost udziału aktywów trwałych z 67,53 % w roku 2021 do 76,46 % w roku 2022.

W tabeli poniżej zaprezentowano szczegółową analizę kształtowania się poszczególnych pozycji aktywów.

Wyszczególnienie	31.12.2021 r.	31.12.2022 r.	30.06.2023 r.
<b>Aktywa trwałe</b>	<b>57 693 004,34</b>	<b>62 989 024,51</b>	<b>61 569 555,17</b>
Wartości niematerialne i prawne	36 182,25	194 033,79	164 095,90
Rzeczowe aktywa trwałe	57 656 822,09	62 794 990,72	61 405 459,27
Należności długoterminowe	0,00	0,00	0,00
Inwestycje długoterminowe	0,00	0,00	0,00
Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	0,00	0,00	0,00
<b>Aktywa obrotowe</b>	<b>27 740 416,19</b>	<b>19 395 109,44</b>	<b>24 905 476,18</b>
Zapasy	4 414 167,81	3 643 766,64	3 410 840,18
Należności krótkoterminowe	15 425 265,61	14 273 342,93	13 550 289,21
Inwestycje krótkoterminowe	7 800 480,90	1 238 460,85	6 737 974,87
Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	100 501,87	239 539,02	1 206 371,92
<b>RAZEM AKTYWA</b>	<b>85 433 420,53</b>	<b>82 384 133,95</b>	<b>86 475 031,35</b>

### Struktura procentowa aktywów Zakładu

Wyszczególnienie	31.12.2021 r.	31.12.2022 r.	30.06.2023 r.
<b>Aktywa trwałe</b>	<b>67,53%</b>	<b>76,46%</b>	<b>71,20%</b>
Wartości niematerialne i prawne	0,04%	0,24%	0,19%
Rzeczowe aktywa trwałe	67,49%	76,22%	71,01%
Należności długoterminowe	0,00%	0,00%	0,00%
Inwestycje długoterminowe	0,00%	0,00%	0,00%
Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Aktywa obrotowe</b>	<b>32,47%</b>	<b>23,54%</b>	<b>28,80%</b>
Zapasy	5,17%	4,42%	3,94%
Należności krótkoterminowe	18,06%	17,33%	15,67%
Inwestycje krótkoterminowe	9,13%	1,50%	7,79%
Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	0,11%	0,29%	1,40%
<b>RAZEM AKTYWA</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Wśród aktywów trwałych największą pozycję stanowią rzeczowe aktywa trwałe. Wśród aktywów obrotowych największy udział stanowią należności krótkoterminowe, których poziom oscyluje w granicach od 15,67% na dzień 30.06.2023 r. do 18,06 % w 2021 r.

Na koniec czerwca 2023 r. odnotowaliśmy spadek należności o 1,66% do roku poprzedniego przy wzroście inwestycji krótkoterminowych o 6,29 %.

### Struktura pasywów

Szczegółową analizę udziału poszczególnych rodzajów kapitałów w finansowaniu działalności prezentuje poniższa tabela.

Wyszczególnienie	31.12.2021 r.	31.12.2022 r.	30.06.2023 r.
<b>Kapitał (fundusz) własny</b>	<b>20 515 518,63</b>	<b>14 039 043,10</b>	<b>13 212 556,12</b>
Kapitał (fundusz) podstawowy	13 450 882,74	13 450 882,74	13 450 882,74
Kapitał (fundusz) zapasowy, w tym:	6 699 620,53	7 064 635,89	588 160,36
Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny, w tym:	0,00	0,00	
Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe, w tym:	0,00	0,00	
Zysk (strata) z lat ubiegłych	0,00	0,00	
Zysk (strata) netto	365 015,36	-6 476 475,53	-826 486,98
Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna)	0,00	0,00	0,00
<b>Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania</b>	<b>64 917 901,90</b>	<b>68 345 090,85</b>	<b>73 262 475,23</b>
Rezerwy na zobowiązania	10 169 930,00	9 457 806,08	9 457 806,08

Zobowiązania długoterminowe	0,00	0,00	540 978,60
Zobowiązania krótkoterminowe	16 115 764,00	20 240 633,91	21 570 375,27
Rozliczenia międzyokresowe	38 632 207,90	38 646 650,86	41 693 315,28
<b>RAZEM PASYWA</b>	<b>85 433 420,53</b>	<b>82 384 133,95</b>	<b>86 475 031,35</b>

Wyszczególnienie	31.12.2021 r.	31.12.2022 r.	30.06.2023 r.
Kapitał (fundusz) własny	24,01%	17,04%	15,28%
Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	75,99%	82,96%	84,72%
Rezerwy na zobowiązania	11,90%	11,48%	10,94%
Zobowiązania długoterminowe	0	0	0,63%
Zobowiązania krótkoterminowe	18,86%	24,57%	24,94%
Rozliczenia międzyokresowe	45,23%	46,91%	48,21%
<b>RAZEM PASYWA</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Analiza struktury pasywów (kapitału) bilansu odzwierciedla pochodzenie aktywów, czyli źródła ich finansowania. Przedstawia stosunek poszczególnych grup składników do wartości pasywów ogółem oraz relacje pomiędzy kapitałami własnymi a kapitałami obcymi.

Dokonując bardziej szczegółowej analizy struktury pasywów wynika, iż następuje stały spadek udziału kapitału własnego w finansowaniu aktywów Zakładu. Jak wykazują dane z tabeli wartość kapitałów własnych wyniosła na koniec 2022 r. 14 039 043,10 zł, a na koniec czerwca wartość 13 212 556,12 zł, co oznacza spadek o 8,73 % od 2021 r. Niepokojącym jest wzrost zobowiązań krótkoterminowych o 6,08 % przy spadku należności krótkoterminowych o 2,39%.

#### Analiza kosztów i przychodów

Analiza kosztów obrazuje efektywność działań we wszystkich obszarach Zakładu. Analiza kosztów jest jednym z najważniejszych mierników charakteryzujących gospodarność przedsiębiorstwa, gdyż w kosztach własnych znajduje się odzwierciedlenie „jakości pracy” prawie na wszystkich składnikach struktury jego działalności. Zadaniem analizy kosztów jest dostarczenie szczegółowych informacji o kształtowaniu się kosztów w różnych przekrojach klasyfikacyjnych. Podstawowym celem analizy kosztów jest ustalenie i ocena czynników oddziałujących na poziom, dynamikę i strukturę kosztów, aby wytyczyć kierunki i środki umożliwiające zwiększenie efektywności gospodarowania, poprzez racjonalne wykorzystanie zasobów i systematyczne obniżanie kosztów własnych.

KOD	Wyszczególnienie	2021 r.	2022 r.	30.06.2023 r.
<b>B.</b>	<b>Koszty działalności operacyjnej</b>	<b>142 176 372</b>	<b>135 560 152</b>	<b>76 252 401</b>
B.I.	Amortyzacja	5 620 350	5 408 078	3 322 028
B.II.	Zużycie materiałów i energii	22 340 443	15 830 049	9 190 744
B.II.1	Materiałów	20 341 054	13 042 041	7 534 857
B.II.1.a.	- leków	5 556 359	3 995 060	2 415 799
B.II.1.b.	- żywności	742 031	909 583	618 954

B.II.1.c.	- sprzętu jednorazowego	5 804 492	3 573 614	2 080 678
B.II.1.d.	- odczynników chemicznych i materiałów diagnostycznych	6 895 618	3 413 837	1 745 739
B.II.1.e.	- paliwa (gaz)	82 456	107 296	53 902
B.II.1.f.	- pozostałe	1 260 098	1 042 651	619 784
<b>B.II.2.</b>	<b>Energii</b>	<b>1 999 389</b>	<b>2 788 008</b>	<b>1 655 887</b>
B.II.2.a	- elektrycznej	1 087 069	1 686 470	851 995
B.II.2.b.	- ciepłej	744 068	905 027	667 072
B.II.2.c.	- pozostałe	168 252	196 511	136 820
<b>B.III.</b>	<b>Usługi obce</b>	<b>34 112 202</b>	<b>35 564 668</b>	<b>19 305 832</b>
<b>B.III.1.</b>	<b>remontowe</b>	867 102	1 111 838	739 701
<b>B.III.2.</b>	<b>transportowe</b>	21 391	20 849	8 687
<b>B.III.3.</b>	<b>medyczne obce (umowy cywilno-prawne, prace wykonane przez laboratoria itp.)</b>	26 457 854	26 962 546	14 371 606
<b>B.III.4.</b>	<b>pozostałe usługi</b>	6 765 855	7 469 435	4 185 839
<b>B.IV.</b>	<b>Podatki i opłaty</b>	<b>151 100</b>	<b>163 795</b>	<b>152 971</b>
	w tym podatek akcyzowy	0	0	0
<b>B.V.</b>	<b>Wynagrodzenia</b>	<b>66 544 060</b>	<b>64 943 625</b>	<b>35 866 687</b>
<b>B.V.1.</b>	<b>wynagrodzenia ze stosunku pracy</b>	62 792 454	61 637 016	33 852 906
<b>B.V.2.</b>	<b>wynagrodzenia z umów zleceń i o dzieło</b>	3 751 606	3 306 609	2 013 780
<b>B.V.3.</b>	<b>wynagrodzenia pozostałe</b>	0	0	0
<b>B.VI.</b>	<b>Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia, w tym:</b>	<b>13 022 232</b>	<b>13 284 028</b>	<b>8 069 837</b>
	- składki na ubezpieczenia społeczne	10 301 790	10 504 373	5 929 051
	- składki na fundusz pracy	1 120 142	1 089 266	590 320
	- składki na Fundusz Emerytur Pomostowych	107 362	113 045	65 421
<b>B.VII.</b>	<b>Pozostałe koszty rodzajowe</b>	<b>382 864</b>	<b>355 926</b>	<b>338 504</b>
	- w tym podróże służbowe	0	0	
<b>B.VIII.</b>	<b>Wartość sprzedanych towarów i materiałów</b>	3 120	9 983	5 799

W tabeli zaprezentowano szczegółową analizę struktury kosztów.

W zakresie zużycia materiałów największą pozycję stanowią leki i sprzęt jednorazowy. W zakresie usług obcych ponad 70% stanowią usługi medyczne obce (umowy cywilno-prawne, prace wykonane przez laboratoria obce).

KOD	Wyszczególnienie	2021 r.	2022 r.	30.06.2023 r.
<b>B.II.</b>	<b>Zużycie materiałów i energii</b>			
<b>B.II.1</b>	<b>Materiałów</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
B.II.1.a.	- leków	27,32%	30,63%	32,06%
B.II.1.b.	- żywności	3,65%	6,97%	8,21%
B.II.1.c.	- sprzętu jednorazowego	28,54%	27,40%	27,61%
B.II.1.d.	- odczynników chemicznych i materiałów diagnostycznych	33,90%	26,18%	23,17%
B.II.1.e.	- paliwa (gaz)	0,41%	0,82%	0,72%
B.II.1.f.	- pozostałe	6,19%	7,99%	8,23%
<b>B.II.2.</b>	<b>Energii</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
B.II.2.a	- elektrycznej	54,37%	60,49%	51,45%
B.II.2.b.	- ciepłej	37,21%	32,46%	40,28%
B.II.2.c.	- pozostałe	8,42%	7,05%	8,26%
<b>B.III.</b>	<b>Usługi obce</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>B.III.1.</b>	remontowe	2,54%	3,13%	3,83%
<b>B.III.2.</b>	transportowe	0,06%	0,06%	0,04%
<b>B.III.3.</b>	medyczne obce (umowy cywilno-prawne, prace wykonane przez laboratoria itp.)	77,56%	75,81%	74,44%
<b>B.III.4.</b>	pozostałe usługi	19,83%	21,00%	21,68%

Tabela przedstawiająca strukturę procentową kosztów pokazuje, iż największą pozycję w kosztach stanowią wynagrodzenia z tytułu umów o pracę i umów zlecenie, które wraz z kosztami ubezpieczeń społecznych wynoszą w 2021 r. -55,96%, w 2022 r. 57,71% i 57,62% za I półrocze 2023 r.

Koszty bezpośrednie w postaci wynagrodzeń bez względu na charakter zatrudnienia/umowy przekraczają 70% ogółu kosztów.

KOD	Wyszczególnienie	2021 r.	2022 r.	30.06.2023 r.
<b>B.</b>	<b>Koszty działalności operacyjnej</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>B.I.</b>	<b>Amortyzacja</b>	<b>3,95%</b>	<b>3,99%</b>	<b>4,36%</b>
<b>B.II.</b>	<b>Zużycie materiałów i energii</b>	<b>15,71%</b>	<b>11,68%</b>	<b>12,05%</b>
<b>B.III.</b>	<b>Usługi obce</b>	<b>23,99%</b>	<b>26,24%</b>	<b>25,32%</b>
<b>B.IV.</b>	<b>Podatki i opłaty</b>	<b>0,11%</b>	<b>0,12%</b>	<b>0,20%</b>
<b>B.V.</b>	<b>Wynagrodzenia</b>	<b>46,80%</b>	<b>47,91%</b>	<b>47,04%</b>
<b>B.VI.</b>	<b>Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia, w tym:</b>	<b>9,16%</b>	<b>9,80%</b>	<b>10,58%</b>
<b>B.VII.</b>	<b>Pozostałe koszty rodzajowe</b>	<b>0,27%</b>	<b>0,26%</b>	<b>0,44%</b>

Poniższe zestawienia przedstawiają udział kosztów pracy w przychodach ogółem i w kosztach ogółem. Koszty wynagrodzeń obejmują wszystkie pozycje kosztowe bez względu na charakter zawartej umowy.

	2021 r.	2022 r.	30.06.2023 r.
Koszty pracy ogółem	105 214 843,58	104 121 981,58	57 575 326,53
Koszty ogółem	142 376 709,02	135 738 708,10	76 267 260,90
Przychody ogółem	142 743 114,45	129 271 881,57	75 441 841,92

	2021 r.	2022 r.	30.06.2023 r.
Koszty pracy ogółem/koszty ogółem	74%	77%	75%
Koszty pracy ogółem/Przychody ogółem	74%	81%	76%

Z analizy tabeli powyżej możemy wywnioskować tendencję wzrostową udziału kosztów pracy zarówno w kosztach ogółem jak i przychodach. Dane na dzień 30.06.2023 r. nie uwzględniają wzrostu wynagrodzeń w związku z ustawą o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego niektórych pracowników zatrudnionych w podmiotach leczniczych.

#### Analiza przychodów

W strukturze przychodów zdecydowaną przewagę posiadają przychody ze sprzedaży netto usług medycznych odpowiednio 94,64% w 2021 r., 95,40% w 2022 r. i 96,40% za I półrocze 2023 r. W poszczególnych analizowanych okresach wartość przychodów uzyskanych ze świadczenia usług dla NFZ oscyluje w granicach 91%.

KOD	Wyszczególnienie	2021 r.	2022 r.	30.06.2023 r.
<b>A.</b>	<b>Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:</b>	<b>135 085 951,84</b>	<b>123 324 841,57</b>	<b>72 726 218,72</b>
<b>A.I.</b>	<b>Przychody netto ze sprzedaży produktów</b>	<b>134 344 288,15</b>	<b>122 481 672,33</b>	<b>71 752 644,32</b>
A.I.1.	sprzedanych NFZ	129 960 948,59	117 730 047,29	68 659 752,62
A.I.4.	pozostałych	4 383 339,56	4 751 625,04	3 092 891,70
<b>A.II.</b>	<b>Zmiana stanu produktów (zwiększenie –wartość dodatnia, zmniejszenie –wartość ujemna)</b>	<b>719 776,75</b>	<b>826 599,15</b>	<b>966 832,90</b>
<b>A.IV.</b>	<b>Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów</b>	<b>21 886,94</b>	<b>16 570,09</b>	<b>6 741,50</b>
<b>D.</b>	<b>Pozostałe przychody operacyjne</b>	<b>7 646 776,35</b>	<b>5 707 113,67</b>	<b>2 591 264,02</b>

D.I.	Zysk z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych	168 356,81	15 591,06	0,00
D.II.	Dotacje, w tym:	4 207 839,02	4 674 499,15	303 487,44
D.III.	Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	0,00	0,00	0,00
D.IV.	Inne przychody operacyjne, w tym:	3 270 580,52	1 017 023,46	2 287 776,58
	- równowartość rocznych odpisów amortyzacyjnych środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych sfinansowanych z dotacji celowych	3 270 580,52	1 017 023,46	2 287 776,58
G.	Przychody finansowe	10 386,26	239 926,33	124 359,18
G.I.	Dywidendy i udziały w zyskach, w tym:	0,00	0,00	0,00
G.II.	Odsetki	10 386,26	239 926,33	124 359,18
	<b>Razem przychody</b>	<b>142 743 114,45</b>	<b>129 271 881,57</b>	<b>75 441 841,92</b>

Przychody ogółem (zł)

KOD	Wyszczególnienie	2021 r.	2022 r.	30.06.2023 r.
A.	Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi	135 085 951,84	123 324 841,57	72 726 218,72
D.	Pozostałe przychody operacyjne	7 646 776,35	5 707 113,67	2 591 264,02
G.	Przychody finansowe	10 386,26	239 926,33	124 359,18
	<b>Przychody ogółem</b>	<b>142 743 114,45</b>	<b>129 271 881,57</b>	<b>75 441 841,92</b>

Struktura przychodów ogółem (%)

KOD	Wyszczególnienie	2021 r.	2022 r.	30.06.2023 r.
A.	Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi	94,64%	95,40%	96,40%
D.	Pozostałe przychody operacyjne	5,36%	4,41%	3,43%
G.	Przychody finansowe	0,01%	0,19%	0,16%
	<b>Przychody ogółem</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

#### **WSKAŹNIKI:**

- zyskowności - służą do oceny efektywności działania wskaźników Zakładu,
- płynności - mierzą zdolność Zakładu do wywiązywania się z krótkoterminowych zobowiązań,



- efektywności - informują, w jakich cyklach Zakładu spłaca zobowiązania, odnawia zapasy oraz otrzymuje należności z tytułu wykonania świadczeń,

- zadłużenia - informują o zadłużeniu Zakładu, jego strukturze oraz o zdolności do obsługi tego zadłużenia.

**TABELA PODSUMOWUJĄCA WYNIKI OCENY SYTUACJI EKONOMICZNO-FINANSOWEJ  
W OKRESIE OD 01.01.2021 R. - 30.06.2023 R.**

Grupa	Wskaźniki	2021 r.	2022 r.	30.06.2023 r.
<b>I. WSKAŹNIKI ZYSKOWNOŚCI</b>	Wskaźnik zyskowności netto (%)	0,26%	-5,00%	-1,10%
	Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%)	0,26%	-5,20%	-1,30%
	Wskaźnik zyskowności aktywów (%)	0,43%	-7,70%	-1,00%
<b>II. WSKAŹNIKI PŁYNNOŚCI</b>	Wskaźnik bieżącej płynności	1,52	0,84	1,05
	Wskaźnik szybkiej płynności	1,28	0,68	0,90
<b>III. WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI</b>	Wskaźnik rotacji należności (w dniach)	39	42	33
	Wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	12	14	14
<b>IV. WSKAŹNIKI ZADŁUŻENIA</b>	Wskaźnik zadłużenia aktywów (%)	31%	36%	37%
	Wskaźnik wypłacalności	1,28	2,12	2,39

1. Wskaźniki zyskowności:

Wskaźniki zyskowności tj.: zyskowność netto, zyskowność działalności operacyjnej oraz zyskowność aktywów określają zdolność podmiotu do generowania zysków, a ich dodatnie wyniki świadczą o ich racjonalnym gospodarowaniu, gdzie przychody podmiotu przewyższają koszty. Przyjmuje się, że im wyższa wartość tych wskaźników tym korzystniejsza kondycja finansowa podmiotu.

Z analizy wskaźników wynika, że w zakresie zyskowności netto Zakład osiągnął wartość ujemną tj. -5. (wartość pożądana powyżej 4,0%). Wartość ujemną uzyskał również w 2022 r. i na dzień 30.06.2023 r. w zakresie wskaźnika zyskowności działalności operacyjnej odpowiednio -5,2% i -1,3% (wartość pożądana powyżej 5,0%). Oznacza to, że przychody nie pokrywają kosztów i niska jest efektywność działania Zakładu w zakresie działalności podstawowej i operacyjnej.

Również wskaźnik zyskowności aktywów stanowi wartość ujemną tj. -7,7% w 2022 r. i -1% na dzień 30.06.2023 r. (wartość pożądana powyżej 4,0%). Oznacza to, że aktywa nie mają zdolności do generowania zysków i istnieje wyższe tempo przyrostu kosztów w stosunku do uzyskiwanych przychodów.

Mimo, że publiczne podmioty lecznicze nie są zobowiązane do generowania zysku ze swojej działalności, to jednak wymaga się od nich utrzymania płynności finansowej oraz rentowności, jak również ograniczenia i zmniejszenia zadłużenia.

Jak wynika z powyższego uzyskane w 2022 r. wskaźniki rentowności są niekorzystne dla Zakładu i uległy pogorszeniu w stosunku do 2021 r., na co miał wpływ ujemny wynik finansowy.

Przychody, które Zakład uzyskuje z Narodowego Funduszu Zdrowia, od organu tworzącego i innych źródeł zewnętrznych oraz z tytułu sprzedaży usług medycznych i niemedycznych innym podmiotom i osobom fizycznym, nie pokrywają kosztów działalności.

Wskaźnik zyskowności aktywów informuje o zdolności aktywów do generowania zysku operacyjnego - komunikuje o efektywności gospodarowania powierzonymi środkami oraz o zdolności Zakładu do opłacenia odsetek od wykorzystywanego kapitału obcego.

## 2. Wskaźniki płynności:

Do oceny płynności finansowej służy wskaźnik bieżącej płynności i szybkiej płynności, które obrazują zdolność Zakładu do pokrywania swoich zobowiązań krótkoterminowych. Są to ważne wskaźniki oceny bieżącej sytuacji finansowej ponieważ dla jednostki podstawowe znaczenie ma zdolność do regulowania wymaganych zobowiązań. Zdolność ta zależy od tzw. płynności, czyli natychmiastowego dostępu do środków finansowych. Utrata możliwości terminowego regulowania zobowiązań krótkoterminowych prowadzi bowiem do poważnych zakłóceń w funkcjonowaniu Zakładu oraz powstania zagrożenia dla prowadzenia dalszej jego działalności.

### - Wskaźnik płynności bieżącej

Stosunek aktywów obrotowych, jako sumy zapasów, należności krótkoterminowych, inwestycji krótkoterminowych i rozliczeń międzyokresowych do posiadanych zobowiązań krótkoterminowych i rezerw na zobowiązania krótkoterminowe.

Wskaźnik informuje o możliwości spłaty zobowiązań bieżących, w przypadku gdyby stały się natychmiast wymagalne, np. poprzez upłynnienie majątku obrotowego, bez konieczności upłynniania części aktywów trwałych. Wysoka wartość wskaźnika oznacza nadpłynność, zaś jego niska wartość wskazuje na brak zdolności do regulowania bieżących zobowiązań.

Wskaźnik bieżącej płynności dla Zakładu osiągnął wartość w 2021 r. -1,52, w 2023 r. -0,84 i na dzień 30.06.2023 r. – 1,05, a zatem w dwóch ostatnich analizowanych okresach nie uzyskał wartości optymalnej (wartość optymalna od 1,50-3,00). Zakład posiada zdolność do terminowego regulowania bieżących zobowiązań.

Wskaźnik szybkiej płynności wynosił w 2021 r. – 1,28, 2022 r. - 0,68, 30.06.2023 r. – 0,90 i również kształtuje się poniżej wartości optymalnej, która wynosi od 1,00 do 2,50. Wskaźnik ten pokazuje stopień pokrycia

zobowiązań krótkoterminowych aktywami płynnymi czyli należnościami i środkami pieniężnymi. Poziom wskaźnika, jaki osiągnął Zakład oznacza, że posiadane przez niego płynne aktywa obrotowe gwarantują zdolność spłaty zobowiązań bieżących.

### 3. Wskaźniki efektywności:

#### - Wskaźnik rotacji należności

Wskaźnik rotacji należności określa w ciągu ilu dni następuje spływ należności z tytułu wykonania świadczeń zdrowotnych oraz z tytułu innej działalności i komunikuje o tym, w jakim stopniu Zakład kredytuje płatnika lub inne podmioty. Prawidłowa ocena wskaźnika rotacji należności wymaga dodatkowej analizy struktury należności, w tym ich podmiotowego charakteru. Im wyższy poziom wskaźnika, tym podmiot ma większe trudności ze ściąganiem swoich należności, co wpływa negatywnie na terminowe regulowanie bieżących zobowiązań. W przypadku Zakładu, odbiorcą usług jest w przeważającej części ludność, natomiast płatnikiem – przede wszystkim Narodowy Fundusz Zdrowia.

Wskaźnik rotacji należności dla Zakładu wynosił 2021 r. – 39 dni, w 2022 r. - 42 dni i 33 dni na 30.06.2023 r., (przyjęty optymalny wskaźnik poniżej 45 dni). Wskaźnik rotacji należności określa w ciągu ilu dni następuje spływ należności z tytułu wykonania świadczeń zdrowotnych oraz z tytułu działalności poza szpitalnej.

#### - Wskaźnik rotacji zobowiązań

Wskaźnik rotacji zobowiązań z tytułu dostaw i usług informuje, w jakim cyklu Zakład realizuje swoje zobowiązania wobec kontrahentów oraz jak zmienia się jego sytuacja płatnicza.

Jest to stosunek zobowiązań z tytułu dostaw i usług do przychodów netto ze sprzedaży produktów oraz towarów i materiałów. Wskaźnik jest wyrażany w dniach.

Jest jednym z podstawowych wskaźników oceny sytuacji finansowej Zakładu. Dla utrzymania prawidłowych relacji z kontrahentami, wielkość wskaźnika powinna kształtować się na poziomie terminów płatności charakterystycznych dla sektora ochrony zdrowia. Utrzymująca się przez dłuższy okres wartość wskaźnika powyżej 60 dni wskazuje na problemy z regulowaniem zobowiązań, co może zapowiadać konieczność naliczania przez kontrahentów odsetek ustawowych, a w następnej kolejności skierowanie spraw na drogę postępowania sądowego. Jako graniczną przyjmuje się wartość 90 dni.

Przy analizie tego wskaźnika bierze się pod uwagę strukturę czasową i podmiotową zobowiązań.

W Zakładzie wskaźnik rotacji zobowiązań wynosi 14 dni i mieści się w pierwszym przedziale wartości. Oznacza to, iż zobowiązania regulowane są zgodnie z terminami płatności określonymi w zawartych umowach.

### 4. Wskaźniki zadłużenia:

#### - Wskaźnik zadłużenia aktywów

Wskaźnik informuje o stopniu finansowania aktywów kapitałami obcymi. Zbyt wysoka wartość wskaźnika podważa wiarygodność Zakładu i może prowadzić do spirali zadłużenia i dużych problemów finansowych w przypadku pogorszenia koniunktury, natomiast zbyt niska może świadczyć o braku umiejętności Zakładu

w wykorzystywaniu zewnętrznych źródeł finansowania dla zwiększenia efektywności jego działania.

Wskaźnik zadłużenia aktywów w Zakładzie wynosił w 2021 r. - 31%, w 2022 r.- 36% i na dzień 30.06.2023 r. - 37% mieści się w pierwszym przedziale wartości. Taki poziom świadczy o tym, iż Zakład korzysta z zewnętrznych źródeł finansowania, zwiększając tym samym efektywność działania a posiadany majątek jest bezpieczny.

#### - Wskaźnik wypłacalności

Wskaźnik przedstawia stosunek zobowiązań długo i krótkoterminowych oraz rezerw na zobowiązania do funduszu własnego, a zatem ile razy zobowiązania przekraczają kapitał własny.

Wartość wskaźnika powyżej 4,00 wskazuje na możliwość utraty zdolności do regulowania zobowiązań przez Zakład. Jednocześnie bardzo niska wartość wskaźnika może oznaczać brak efektywnego wykorzystania finansowania zewnętrznego.

Wskaźnik wypłacalności w Zakładzie wynosił w 2021 r. – 1,28%, w 2022 r.- 2,12 i na dzień 30.06.2023 r. – 2,39 i mieści się w czwartym przedziale wartości.

#### **Do istotnych przyczyn poniesionych strat należy zaliczyć:**

1. Brak urealnionej wyceny procedur medycznych w ramach Oddziałów Szpitalnych.
2. Niekorzystne zmiany w zakresie finansowania świadczeń ze środków publicznych, zasad kontraktowania i wysokości ich wyceny.
3. Umowa z NFZ jako podstawowe źródło przychodów Zakładu, od którego uzależniona jest cała gospodarka finansowa Zakładu.
4. Niższe przychody z tytułu realizacji umów zawartych z NFZ od wzrastających kosztów działalności.
5. Rekomendowana przez Agencję Oceny Technologii Medycznych i Taryfikacji wycena świadczeń medycznych na poziomie znacznie niższym niż rzeczywiste koszty wykazane przez jednostkę.
6. Wynikający z ustawowych regulacji wzrost środków przeznaczanych na wynagrodzenia w związku ze zwiększeniem wartości kontraktów (wzrost kwot umów poprzez zwiększanie liczby świadczeń).
7. Konkurencja podmiotów medycznych – Mazowiecki Szpital Wojewódzki w Siedlcach (dublujące się oddziały szpitalne np.: Oddział Chirurgii Ogólnej, Chorób Wewnętrznych, Położniczo-Ginekologiczny, Neonatologiczny), SPZOZ w Sokołowie Podlaskim, SPZOZ w Węgrowie, SPZOZ w Łosicach, SPZOZ w Siemiatyczach, Centrum Medyczno – Diagnostyczne Sp z o.o., Salus Medycyna Sp. z o.o., Zespół Lekarzy Specjalistów MEDICA Gałczyński i Wspólnicy Spółka Komandytowa, Niepubliczny Zakład Opieki Zdrowotnej "ARKA" PZP w Siedlcach.
8. Konkurencja świadczeniodawców w zakresie pozyskiwania kadry medycznej skutkująca wygórowanymi żądaniami płacowymi lekarzy w stosunku do środków zabezpieczonych na ten cel.
9. Wysokie koszty utrzymania zasobów szpitalnych.
10. Wysokie koszty utrzymania nieruchomości oraz przeprowadzania bieżących remontów i konserwacji budynków.

11. Wysokie koszty usług przeglądów technicznych i konserwacji aparatury i sprzętu medycznego.
12. Wysoki koszt leków, materiałów medycznych i innych związanych z wykonywaniem świadczeń medycznych.

## **II. IDENTYFIKACJA PROBLEMÓW I RYZYKA ORAZ ANALIZA SWOT**

### **Diagnoza głównych problemów Zakładu**

#### **Z przeprowadzonej analizy działalności Zakładu wynikają następujące wnioski:**

1. Jednostka generuje wysokie koszty pracy, które stanowią ponad 70% łącznych kosztów jego działalności Zakładu i zobowiązana jest do pokrycia wzrostu wynagrodzeń w związku z ustawą o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego niektórych pracowników zatrudnionych w podmiotach leczniczych.
2. Strata na działalności operacyjnej.
3. Niewystarczający wzrost wycen procedur medycznych przez NFZ w stosunku do wzrostu cen materiałów, energii, wynagrodzeń – ogólnie rozumianego wzrostu inflacyjnego.
4. Brak kadry lekarskiej w określonych specjalizacjach co powoduje wzrost oczekiwań płacowych.
5. Niewykonanie zakontraktowanych usług przez NFZ w niektórych zakresach świadczeń.
6. Zwiększenie przez NFZ nie tylko wartości za punkt rozliczeniowy, ale także wzrost ilości punktów do wykonania.
7. Przekroczenie norm zatrudnienia personelu.
8. Ograniczony proces controlingu medycznego i organizacyjnego, w tym procesu budżetowania, wewnętrznego, optymalizacji rozliczeń i kodowania procedur, wyceny procedur i w kolejnym etapie aktualizacji cenników, umów.
9. Brak szybkiej reakcji na zmieniającą się sytuację prawną, finansową, otoczenie, zmiany organizacyjne w Zakładzie.
10. Ograniczone wyciąganie konsekwencji z przeprowadzanych analiz.

#### **Istotne czynniki ryzyka, które mogą zaważyć na prawidłowym funkcjonowaniu Zakładu i mieć wpływ na jego sytuację ekonomiczno – finansową w latach przyszłych:**

1. Sytuacja Zakładu w znacznym stopniu jest uzależniona od polityki zdrowotnej realizowanej przez państwo i Narodowy Fundusz Zdrowia.
2. Stawki ryczałtowe za udzielanie świadczeń w znaczącej części wykonywanych procedur nie zapewniają odpowiedniego poziomu finansowania w pełni zabezpieczającego koniecznych do poniesienia kosztów w związku z ich realizacją.
3. Zbyt niska wartość środków finansowych, w odniesieniu do niezbędnych do zrealizowania świadczeń zdrowotnych w związku ze zgłaszanym na nie zapotrzebowaniem społecznym, może wpływać na pogarszanie sytuacji finansowej Zakładu.

4. Systemowe rozwiązania dotyczące płacy minimalnej będą miały wpływ na wzrost wynagrodzeń w całej gospodarce. Nie jest w chwili obecnej możliwe oszacowanie ich wpływu na sytuację finansową Zakładu.
5. Nie jest znany wpływ skutków regulacji płacowych w zakresie wzrostu wynagrodzenia pielęgniarek, położnych, lekarzy specjalistów, lekarzy rezydentów na roszczenia płacowe kierowane przez innych pracowników Zakładu. Nie jest znany w chwili obecnej wpływ jaki będą miały przyszłe roszczenia finansowe pracowników na sytuację finansową Zakładu.
6. W wyniku braku systemowych rozwiązań w zakresie kształcenia pielęgniarek i położnych będą następowały niekorzystne dla Zakładu procesy przechodzenia na renty, emerytury, bez zastępowalności w tej grupie zawodowej.
7. Nie ma pewności jak będzie wyglądał rynek usług świadczeń medycznych w Polsce w najbliższym czasie. Proponowane zmiany mogą w istotny sposób narzucić dodatkowe obciążenia podmiotom leczniczym bez zapewnienia dodatkowego finansowania. Wpływać to może zarówno na rentowność bieżącą Zakładu, jak i na możliwość oferowania dodatkowych usług nie objętych kontraktem z NFZ.
8. Zakład wymaga znaczących nakładów inwestycyjnych na infrastrukturę. Będzie to miało wpływ na poziom realizowanych świadczeń podczas wykonywania remontów.

## **ANALIZA SWOT**

### **MOCNE STRONY**

- A. Determinacja Dyrekcji Zakładu oraz Organu Tworzącego do wprowadzenia zmian.
- B. Stosunkowo dobre i polepszające się zaplecze diagnostyczne oraz lecznicze.
- C. Doświadczona i specjalistyczna kadra oraz potencjał rozwoju tkwiący w zasobach kadrowych.
- D. Własna baza POZ.
- E. Spełnienie wymagań odnośnie realizacji świadczeń umownych i kontraktowych poprzez poprawiające się warunki techniczne świadczonych usług.
- F. Szeroki zakres usług medycznych.
- G. Zaawansowany proces informatyzacji.
- H. Stała współpraca z uczelniami wyższymi, szkołami ponadpodstawowymi w zakresie szkolenia, specjalizacji a tym samym pozyskiwania kadr medycznych.

### **SŁABE STRONY**

- A. Problemy z obsadą lekarską na poszczególnych oddziałach jak i poradniach – brak wystarczającej ilości lekarzy z odpowiednią specjalizacją oraz bardzo wysokie koszty związane z zatrudnieniem personelu.
- B. Częściowo wyeksploatowana infrastruktura techniczna i budowlana.
- C. Brak środków na odtworzenie i remonty infrastruktury technicznej.
- D. Ograniczenia prawne dotyczące placówek publicznych wynikające z funkcjonowania w formie samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej i brak możliwości świadczenia usług komercyjnych.

- E. Słaba identyfikacji i bierna postawa części personelu Zakładu, spowodowana obawami przed zmianami.
- F. Niedoszacowanie większości procedur, często poniżej progu rentowności.

#### SZANSE

- A. Zwiększenie nakładów na służbę zdrowia.
- B. Dostęp do funduszy zewnętrznych, które dają szansę na modernizację i rozwój sfinansowanie części inwestycji.
- C. Trendy demograficzne sprzyjające rozwojowi określonych usług medycznych i dostosowanie się do Map Zdrowotnych na kolejne lata.
- D. Wzrost oczekiwań społecznych związanych ze standardem usług medycznych.

#### ZAGROŻENIA

- A. Zagrożenie konkurencją – Mazowiecki Szpital Wojewódzki im. św. Jana Pawła II w Siedlcach Sp. z o.o. (możliwość migracji pacjentów do tej placówki i potencjalnie niższe obłożenie, dublujące się oddziały szpitalne).
- B. Wzrost konkurencyjności ze strony prywatnych jednostek realizujących świadczenia w zakresie POZ i AOS.
- C. Trudności w pozyskiwaniu nowej kadry, brak wystarczającego odświeżania się kadry medycznej – starzenie się i przejścia emerytalne personelu.
- D. Niedoszacowanie kontraktów oraz umowy ryczałtowej oraz limitowanie świadczeń zdrowotnych przez płatnika NFZ, przy całkowitej zależności od NFZ.
- E. Migracja personelu, zwłaszcza lekarskiego do innych placówek – w tym zagrożenie przejściem wyspecjalizowanego personelu do innych jednostek, oferujących wyższe wynagrodzenie,
- F. Brak wykwalifikowanego personelu niezbędnego do zapewnienia kontraktowanych i umownych świadczeń w zakresie części specjalności.
- G. Zobowiązania placowe podjęte na szczeblu rządowym, w tym średniego personelu medycznego czy lekarzy rezydentów, a scedowane w sporej części na Zakład (brak pokrycia wzrostu wynagrodzeń w pełnej wysokości).

Przeprowadzona analiza jednostki wskazuje na następujące wnioski dotyczące głównych problemów w Zakładzie:

1. Nieadekwatny wzrost wycen procedur medycznych przez NFZ do rynkowego wzrostu cen materiałów, usług, wynagrodzeń wykorzystywanych do realizacji.
2. Zakład generuje wysokie koszty pracy stanowiące około 70% ogólnych kosztów jego działalności.
3. Zmiany legislacyjne dotyczące wzrostu wynagrodzeń w poszczególnych grupach zawodowych generujące konflikty wśród personelu.
4. Brak bilansowania się działalności Zakładu na poziomie podstawowej działalności statutowej.
5. Niewykonanie kontraktu w niektórych zakresach świadczeń.

### **3. DZIAŁANIA NAPRAWCZE**

Sporządzony Program Naprawczy zakłada przemyślany i ciągły proces wdrażania przez Dyрекcję i Kadrę Kierowniczą Zakładu działań o charakterze naprawczo-rozwojowym. Obecnie organizacje stają przed koniecznością sprostania wielu złożonym wymaganiom, przystosowując się jednocześnie do ciągłych zmian. Na funkcjonowanie szpitali w Polsce bardzo duży wpływ mają regulacje ustawowe, które narzucają na świadczeniodawców - wprowadzenie podwyżek wynagrodzeń, które w niektórych przypadkach nie mają w pełni zabezpieczenia finansowego ze strony instytucji finansujących sektor ochrony zdrowia. Znaczna część pochodnych kosztów tych regulacji bardzo znacząco podnosi koszty wynagrodzeń pracowników. Wzrost kosztów stałych powoduje znaczne problemy z utrzymaniem płynności finansowej i generowanie ujemnych wyników finansowych.

Proces wdrożenia w życie działań naprawczych wymaga nowego spojrzenia i podjęcia odważnych decyzji strategicznych. Celem tego procesu jest zachowanie ciągłości i jakości wykonywanych świadczeń medycznych, poprawa efektywności pracy, opłacalności procedur, zapewnienie stabilności finansowej Zakładu, zapewnienie dalszego zatrudnienia pracownikom.

Zmiany te w dużej mierze wymagają nowego podejścia do sposobów zarządzania organizacją, w szczególności zachodzących w sektorze ochrony zdrowia. Niespójne prawo, niestabilna sytuacja finansowa jednostek, ograniczony dostęp pacjentów, zwłaszcza do usług specjalistycznych i drogich procedur, to tylko wybrane problemy funkcjonowania w warunkach sektora ochrony zdrowia w Polsce.

Działania naprawcze Zakładu skupią się na minimalizacji kosztów, przeprowadzeniu szczegółowej analizy opłacalności poszczególnych procedur i zakresów świadczonych usług oraz wzroście przychodów poprzez uruchomienie nowych lub rozszerzenie działalności już istniejących poradni.

#### **3.1 Główne Cele Programu Naprawczego**

Cel działań określonych w Programie:

- 1) racjonalizacja kosztów,
- 2) zwiększenie przychodów poprzez uruchomienie nowych zakresów świadczonych usług a tym samym dopasowanie się do oczekiwań otoczenia oraz Map Potrzeb Zdrowotnych na kolejne lata,
- 3) zwiększenie wykonania usług zakontraktowanych z NFZ- dążenie do wykonania w 100% kontraktu z NFZ w zakresach, gdzie do tej pory były niedowyożonania,
- 4) bieżąca analiza wycen procedur, zmiany cenników, aktualizacja umów z kontrahentami
- 5) poprawa efektywności ekonomicznej i organizacyjnej Zakładu,
- 6) przeorganizowanie struktury i zagospodarowanie niewykorzystanego potencjału osobowego jak i majątkowego,
- 7) poprawa wyniku finansowego i zapewnienie płynności finansowej Zakładu.



**Główne cele Programu Naprawczego będą realizowane poprzez wdrożenie działań w obszarach:**

- finansowym,
- majątkowym,
- rynkowym,
- organizacyjnym.

### **3.2 Program Naprawczy w obszarze finansowym**

Restrukturyzacja w obszarze finansowym będzie przebiegać jednocześnie w dwóch zakresach - poprzez zwiększenie przychodów Zakładu i poprzez racjonalizację kosztów.

#### 1. Zwiększenie przychodów:

- a) należy zintensyfikować działania oparte na aktywnym marketingu w celu podniesienia sprzedaży z działalności komercyjnej – usługi laboratoryjne, diagnostyka obrazowa,
- b) przeprowadzenie aktualizacji wyceny świadczeń komercyjnych, urealnienie cen do poziomu konkurencji, skrócenie czasu oczekiwania na wynik/opis,
- c) reorganizacja Poradni Medycyny Pracy, zwiększenie dostępności do usług,
- d) wprowadzenie opieki koordynowanej w POZ, wzrost ilości deklaracji,
- e) wykorzystanie powierzchni lokalowych przy ul. Formińskiego 14 II piętro poprzez szeroko rozumiany rozwój usług w Ambulatoryjnej Opiece Specjalistycznej, Fizjoterapii i Rehabilitacji,
- f) przeniesienie części Centrum Zdrowia Psychicznego do innej lokalizacji co da Zakładowi możliwość wykorzystania posiadanego potencjału lokalowego i personalnego poprzez rozszerzenie kontraktu ZOL o dodatkowy zakres świadczeń. Zadanie będzie realizowane przy pomocy obecnego wykwalifikowanego personelu Oddziału Anestezjologii i Intensywnej Terapii.
- g) uruchomienie pracowni rezonansu magnetycznego- uzyskanie kontraktowania z NFZ,
- h) poszerzenie działalności Poradni Ginekologiczno-Położniczej – praca w godzinach popołudniowych,
- i) reorganizacja Poradni Chorób Wewnętrznych- zwiększenie wykonania kontraktu do wysokości umowy zawartej z NFZ wykorzystując posiadany personel zatrudniony w Oddziale - 2 485 pkt miesięcznie,
- j) weryfikacja i bieżące reagowanie na spadek wykonania kontraktu – dążenie do 100% wykonania kontraktu z NFZ, wykonywanie nadwykonań w zakresach nielimitowanych.

#### 2. Optymalizacja zasad gospodarowania zapasami.

3. Analiza zatrudnienia we wszystkich komórkach organizacyjnych, weryfikacja z normami zatrudnienia w poszczególnych oddziałach i poradniach w zależności od profilu.

#### 4. Restrukturyzacja w obszarze zatrudnienia:

- a) propozycja przejścia na umowy kontraktowe,
- b) propozycja przejścia na emeryturę osobom uprawnionym i zatrudnienie na umowę zlecenie/kontrakt,
- c) propozycja zmiany formy zatrudnienia osobom będącym na emeryturze z umowy o pracę na umowę zlecenie.

5. Zmiana sposobu wynagradzania personelu i modelu premiowania, który zachęcałby do efektywnego wykorzystania czasu pracy, premiowanie osób zaangażowanych w pracę.
6. Wykonywanie opłacalnych procedur medycznych.
7. Dostosowanie liczby łóżek do rzeczywistego zapotrzebowania, przez co zostanie zagwarantowane wykorzystanie łóżek na poziomie optymalnym tj. 80-90 %.
8. Wdrożenie EDM (elektronicznej dokumentacji medycznej) dla wszystkich struktur Zakładu.

**Sytuacja finansowa Zakładu spowodowała konieczność przeprowadzenia zmian w organizacji w celu wdrożenia Programu Naprawczego i poprawy jego sytuacji. Strategia rozwoju Zakładu musi przewidywać konieczność przystosowywania się do zachodzących zmian w otoczeniu i do podejmowania takich kierunków własnego rozwoju by nie tylko być przygotowanym na zmiany ale wręcz je kreować i wyprzedzać. Zakład w swoich działaniach na kolejne 3 lata musi szybko i trafnie reagować na zmiany, podejmować szybciej proces działania poprzez zmienianie struktury, funkcji aby w ten sposób skutecznie proces adaptowania się organizacji do zachodzących zmian.**

### 3.3 Program Naprawczy w obszarze majątkowym

Program Naprawczy w obszarze majątkowym ma ścisły związek z posiadanym przez Zakład majątkiem oraz jego stanem technicznym.

Obejmuje:

Pozyskanie zewnętrznych źródeł finansowania na realizację działań inwestycyjnych i dostosowawczych. Inwestycje są niezbędne do realizacji aby proces leczenia odbywał się w najbezpieczniejszych warunkach technicznych i lokalowych, był na odpowiednim poziomie jakościowym świadczonych usług. Proces ten biorąc pod uwagę obowiązujące przepisy prawne wywrze obowiązek modernizacji infrastruktury Zakładu, który został przedstawiony w tabeli poniżej. Wykonanie niezbędnych modernizacji w bardzo dużej mierze zależy od pozyskania środków zewnętrznych zarówno z dotacji, projektów jak i darowizn.

#### Plan zadań i zakupów inwestycyjnych

Lp.	Nazwa zadania	Nazwa placówki	Uwagi	PLAN	Wykonanie planu na dzień 30.06.2023 r.
1.	Modernizacja i adaptacja pomieszczeń zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Zdrowia z dnia 26.06.2012r. - Oddziały Szpitala przy ul. Starowiejskiej 15 i Generała Józefa Bema 22, Izba Przyjęć, poradnie, kaplica, pracownie diagnostyczne, kuchnia, pralnia itd.....	obiekty Zakładu		800 000,00	42 681,00
2.	Przystosowanie <b>Oddziału Chorób Zakaźnych</b> w oparciu o	obiekt ul. Starowiejska 15	realizacja zadania w przypadku	18 800 000,00	

	Rozporządzenie Ministra Zdrowia mające na celu stworzenie optymalnych warunków hospitalizacji pacjentów z uwzględnieniem epidemiologii chorób zakaźnych z jednoczesnym wykorzystaniem poddasza plus ciąg komunikacyjny do budynku głównego szpitala i kuchni		uzyskania dofinansowania zewnętrznego		
3.	Zakup i instalacja odnawialnych źródeł energii, termomodernizacja dla obiektów: a) Szpitala przy ul. Starowiejskiej 15, c) Przychodni ul. Formińskiego, d) Przychodni przy ul. Mazurskiej, e) Ośrodka Zdrowia w Pruszyńcu.	obiekty Zakładu	planowane złożenie wniosku o dofinansowanie z WFOŚiGW w Warszawie	1 650 000,00	
4.	Zakupy środków trwałych w tym wind osobowych, towarowych, środków transportu	ul. Józefa Formińskiego 14 ul. Starowiejska 15		2 880 000,00	383 744,28
5.	Wykonanie nawierzchni na ciągach pieszo-jezdnym wraz z uregulowaniem instalacji kanalizacji sanitarnej, deszczowej i elektrycznej przy ul. Starowiejskiej 15	ul. Starowiejska 15	realizacja w przypadku uzyskania dofinansowania zewnętrznego	3 800 000,00	
6.	Zakup i instalacja odnawialnych źródeł energii, wymiana stolarki okiennej w Szpitalu przy ul. Generała Józefa Bema 22	obiekt ul. Generała Józefa Bema 22	dofinansowanie z Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej w Warszawie w formie pożyczki - zrealizowano	850 000,00	796 134,40
7.	Wykonanie wentylacji i klimatyzacji w Szpitalu przy ul. Generała Józefa Bema, Starowiejskiej	obiekt ul. Generała Józefa Bema, obiekt ul. Starowiejska	realizacja w przypadku uzyskania dofinansowania zewnętrznego	100 000,00	
8.	Modernizacja systemów szlabanowych ul. Starowiejska 15 ul. Generała Józefa Bema 22 ul. Jana Kilińskiego 29	obiekty Zakładu		100 000,00	22 006,55
9.	Zakup programu dietetycznego dla Kuchni	Starowiejska 15		65 000,00	
10.	Modernizacja monitoringu w obiektach Zakładu, rozbudowa kontroli dostępu w szpitalu ul. Starowiejska 15 przystosowanie central telefonicznych w Szpitalu przy ul. Generała Józefa, Przychodni przy ul. Floriańskiej 24	obiekty Zakładu		60 000,00	
11.	Montaż klimatyzatorów w Poradniach Specjalistycznych, Poradniach POZ, Szpitalu	obiekty Zakładu		100 000,00	
12.	Wykonanie szatni dla personelu Szpitalu ul. Starowiejska	ul. Starowiejska 15	realizacja w przypadku uzyskania dofinansowania zewnętrznego	200 000,00	
13.	Adaptacja pomieszczeń, zakup, montaż i uruchomienie rezonansu magnetycznego	ul. Starowiejska 15	Finansowane ze środków Wojewody Mazowieckiego - zrealizowano	300 000,00	279 424,00

14.	Zakup oprogramowania do wizualizacji systemu p/poż	ul. Starowiejska 15		35 000,00	
15.	Przystosowanie pomieszczeń i ich modernizacja na II piętrze Przychodni przy ulicy Józefa Formińskiego 14	ul. Józefa Formińskiego 14		400 000,00	
16.	Modernizacja Zakładu Opieki Długoterminowej i Hospicyjnej w budynku Szpitala przy ulicy Generała Józefa Bema 22	ul. Generała Józefa Bema 22	złożony wniosek w ramach współpracy i partnerskich relacji pomiędzy Polską i Ukrainą	7 250 000,00	
17.	Współpraca transgraniczna w opiece zdrowotnej w zakresie dostępu do wysokiej jakości opieki kardiologicznej dla poprawy jakości życia pacjentów w regionie polsko-ukraińskim	ul. Starowiejska 15	planowane złożenie wniosku w ramach współpracy i partnerskich relacji pomiędzy Polską i Ukrainą	6 000 000,00	
<b>Razem:</b>				<b>43 390 000,00</b>	<b>1 523 990,23</b>

### 3.4 Program naprawczy w obszarze rynkowym

Obszar rynkowy Programu Naprawczego obejmuje dostosowanie zasobów Zakładu do rzeczywistych potrzeb medycznych na obszarze działania na podstawie przeprowadzonych analiz zapotrzebowania, doświadczenia jak i Map Zdrowotnych na lata 2022-2026.

Kolejnym elementem Programu będzie efektywne zarządzanie zarówno w sferze majątkowej jak i optymalizacja pracy personelu.

Zarządzanie zasobami rzeczowymi stanowi jeden z głównych elementów działań Zakładu poprzez planowanie określania celów, analizę posiadanego majątku i sposobu jego efektywnego wykorzystania.

Obowiązek sporządzenia Programu Naprawczego spowodował konieczność przeprowadzenia analizy danych zakupowych, remontowych, inwestycyjnych i skorygowanie ich o prognozy zapotrzebowania na przyszłe cele do realizacji.

Główne działania w obszarze rynkowym:

1. Dostosowanie zasobów rzeczowych i personalnych do potrzeb medycznych na rynku poprzez:
  - a) rozszerzenie kontraktu ZOL o dodatkowy zakres świadczeń, angażując niewielkie środki finansowe na zakup wyposażenia, wykorzystując już przygotowane do tego celu pomieszczenia we wcześniejszych działaniach Zakładu i angażując już zatrudniony personel. Przewidywany miesięczny przychód w granicach 130 000,00 zł miesięcznie.
  - b) wykorzystanie powierzchni lokalowych przy ul. Józefa Formińskiego 14 II piętro na rozwój poradni AOS w posiadanych zakresach: poradni diabetologicznej, poradni chirurgicznej i urazowo-ortopedycznej, poradni laryngologicznej, poradni gruźlicy i chorób płuc, neurologicznej, rehabilitacji i fizjoterapii.

Proces zrealizujemy poprzez przeprowadzenie remontu dostosowującego w niewielkim zakresie.

2. Podniesienie jakości świadczonych usług poprzez wykorzystanie nowoczesnej technologii, profesjonalizmu personelu, zwiększenie efektywności pracy personelu.

- b) rozszerzenie działalności Podstawowej Opieki Zdrowotnej poprzez wprowadzenie opieki koordynowanej w POZ, polegającej na skoordynowaniu opieki zdrowotnej nad pacjentem, zapewniając mu kompleksowe wsparcie w chorobach przewlekłych oraz profilaktykę. Lekarze POZ otrzymali możliwość kierowania pacjentów na określone dodatkowe badania a także innych świadczeń, w tym porad edukacyjnych (udzielanych przez pielęgniarkę lub lekarza), porad dietetycznych oraz konsultacji specjalistycznych w ramach opieki koordynowanej. Działanie to zwiększy przychody z zakresu świadczeń POZ (dodatkový przychód z budżetu diagnostycznego), zwiększy jakość świadczonych usług co spowoduje wzrost ilości pacjentów w POZ - przewidywany minimalny wzrost przychodów 30 000,00 zł miesięcznie.
- c) uruchomienie pracowni rezonansu magnetycznego i uzyskanie kontraktowania z NFZ. Miesięczny zakontraktowany przychód z NFZ oscyluje w granicach 180 000,00zł przy pełnym wykonaniu kontraktu.
- d) poszerzenie działalności Poradni Ginekologiczno-Położniczej – praca w godzinach popołudniowych. Działanie to zwiększy dostęp do usług medycznych lekarskich i położniczych dla pacjentek w godzinach popołudniowych (ważne z punktu widzenia pracujących osób), co doprowadzi do wzrostu wykonania kontraktu w AOS i przełoży się na wzrost porodów i świadczonych usług na Oddziale Ginekologiczno-Położniczym.
- e) reorganizacja Poradni Chorób Wewnętrznych. Działanie to spowoduje wykonanie kontraktu do wysokości umowy zawartej z NFZ wykorzystując posiadany personel zatrudniony w Oddziale - min. 2 485 pkt miesięcznie (1,63x2485pkt= 4050,55 zł).
- f) reorganizacja pracy bloku operacyjnego z wyznaczonymi dniami operacyjnymi dla poszczególnych specjalności –chirurgii, ginekologii. Aby zapewnić maksymalne wykorzystanie zasobów kadrowych i sprzętowych zabiegi operacyjne planowe powinny odbywać się do godz. 15-tej, w godzinach dyżurowych blok operacyjny musi pozostawać w gotowości do pilnych zabiegów operacyjnych.
- g) weryfikacja kosztów tzw. gotowości zarówno personelu lekarskiego jak i pielęgniarskiego i pomocniczego.
- h) w proces organizowania wspomnianych założeń musi być zaangażowane kierownictwo bloku operacyjnego oraz zespoły operacyjne. Uświadomienie ich roli i odpowiedzialności za rozwój prawidłowo funkcjonującego bloku operacyjnego należy do istotnych pozamaterialnych elementów strategii rozwoju Zakładu.

Zakład pod względem kadrowym i sprzętowym gotowy jest świadczyć usługi specjalistyczne na rynku komercyjnym, niestety przepisy prawne na ten moment nie umożliwiają takiego działania.

3. Badanie poziomu satysfakcji zarówno pacjentów jak i personelu, dzięki czemu Zakład będzie mógł szybko reagować na potrzeby czy też uwagi związane z pracą komórki organizacyjnej.
4. Dostosowanie liczby łóżek do rzeczywistego zapotrzebowania, przez co zostanie zagwarantowane wykorzystanie łóżek na poziomie optymalnym tj. 80-85 %.

**Wskaźnik wykorzystania łóżek w % II półroczu 2022 r. i I półroczu 2023 r. wraz z planem na lata 2023-2025**

Lp	Oddział	Liczba łóżek w II pół. 2022 r.	Liczba łóżek w I pół. 2023 r.	Obłożenie standardowe % w II pół. 2022 r.	Obłożenie standardowe % w I pół. 2023 r.	zmiany w obłożeniu łóżek 2023 r. / 2022 r.	Plan wykorzystania łóżek w 2023 r.	Plan wykorzystania łóżek w 2024 r.	Plan wykorzystania łóżek w 2025 r.
1	Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii	6	6	84,96%	79,65%	-5,31%	85,00%	85,00%	85,00%
2	Oddział Chirurgii Ogólnej	36	36	61,00%	57,83%	-3,17%	70,00%	85,00%	90,00%
3	Oddział Chorób Wewnętrznych	30	33	66,23%	66,46%	0,23%	75,00%	85,00%	90,00%
4	Oddział Chorób Zakaźnych	27	27	54,89%	50,28%	-4,61%	60,00%	70,00%	80,00%
5	Oddział Ginekologiczno-Położniczy	41	41	47,78%	49,33%	1,55%	60,00%	85,00%	90,00%
6	Oddział Kardiologiczny	23	23	74,08%	84,24%	10,16%	85,00%	90,00%	90,00%
7	Oddział Rehabilitacji Kardiologicznej Stacjonarnej	15	15	80,58%	87,95%	7,37%	90,00%	95,00%	95,00%
8	Oddział Neonatologiczny	20	20	45,57%	44,45%	-1,12%	60,00%	70,00%	80,00%
9	Zakład Opiekuńczo Leczniczy	62	62	110,46%	110,78%	0,32%	100,00%	100,00%	100,00%
10	Zakład Opiekuńczo Leczniczy Psych	20	20	87,99%	102,71%	14,72%	100,00%	100,00%	100,00%
11	Hospicjum Stacjonarne	40	40	61,63%	68,95%	7,32%	75,00%	85,00%	90,00%
12	Oddział Psychiatryczny (ogólny)	52	52	89,42%	98,33%	8,91%	90,00%	90,00%	90,00%
13	Pododdział Detoksykacji (alkoholowy)	10	10	65,22%	47,51%	-17,71%	70,00%	80,00%	85,00%
		<b>382</b>	<b>385</b>	64,39%	65,02%				

Lp	Oddział	Liczba łóżek w II pół. 2022 r.	Liczba łóżek w I pół. 2023 r.	Średni czas pobytu w dniach w II pół. 2022 r.	Średni czas pobytu w dniach w II pół. 2023 r.	zmiany w czasie pobytu 2023r./2022 r.
1	Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii	6	6	16,75	17,3	0,55
2	Oddział Chirurgii Ogólnej	36	36	3,63	3,58	-0,05
3	Oddział Chorób Wewnętrznych	30	33	6,24	6,35	0,11
4	Oddział Chorób Zakaźnych	27	27	8,85	10,03	1,18
5	Oddział Ginekologiczno-Położniczy	41	41	3,37	3,34	-0,03
6	Oddział Kardiologiczny	23	23	3,12	3,01	-0,11
7	Oddział Rehabilitacji Kardiologicznej Stacjonarnej	15	15	15,66	15,31	-0,35

8	Oddział Neonatologiczny	20	20	4,07	3,91	-0,16
9	Zakład Opiekuńczo Leczniczy	62	62	109,57	113,02	3,45
10	Zakład Opiekuńczo Leczniczy Psych	20	20	115,64	322	206,36
11	Hospicjum Stacjonarne	40	40	29,45	34,19	4,74
12	Oddział Psychiatryczny (ogólny)	52	52	23,43	22,52	-0,91
13	Pododdział Detoksykacji (alkoholowy)	10	10	9,19	7,82	-1,37
		<b>382</b>	<b>385</b>	<b>7,71</b>	<b>7,85</b>	

Obłożenie standardowe definiowane jest jako różnica daty końca i daty początku pobytu na oddziale (+1 dzień w przypadku pobytu jednodniowego) podzielone przez sumę iloczynów liczby łóżek i liczby dni działalności, dla województwa wartość ta wynosiła w 2022 r. 62,33%, w skali kraju wynosiła 63,03%.

**Pomimo średniego obłożenia łóżka na oddziałach szpitala mieszającego się w granicach średniej krajowej należy je zwiększyć, aby pokryć koszty stałe obsługi danej ilości łóżek do optymalnego poziomu 85-90%.**

Prognozy na 2031 rok wskazują na wzrost liczby hospitalizacji przy jednoczesnym sporym wzroście zapotrzebowania na łóżka szpitalne.

Średni czas pobytu pacjenta na oddziale dla województwa mazowieckiego wynosił w 2022 r. 5,2 dnia, w skali kraju 5,4 dnia. W Zakładzie średni czas pobytu w szpitalu jest wyższy od krajowych standardów o ponad 2 dni, dlatego też rekomenduje się zmniejszenie czasu hospitalizacji pacjenta, jeżeli nie ma przeciwwskazań medycznych do skrócenia jego pobytu.

### 3.5 Program Naprawczy w obszarze strukturalnym.

Program Naprawczy w obszarze strukturalnym obejmować będzie w głównej mierze zmiany w strukturze i modelu pracy ułatwiające osiągnięcie efektu poprzez:

1. Wzmocnienie przepływu informacji, komunikacji i koordynacji, określenie sposobu współdziałania działów, obszarów i komórek.
2. Wydzielenie ze struktur działów osób odpowiedzialnych za dany proces tzw. Lider zadania, pozwoli to na zmniejszenie rozproszenia odpowiedzialności za dane zadanie.
3. Stworzenie komórki organizacyjnej, która „spinałaby” cały proces danego działania od pomysłu po zakończenie procesu i w sposób ciągły koordynowałaby pracę w danym obszarze.

4. Wyodrębnienie z zasobów pracowniczych osoby odpowiedzialnej za pozyskiwanie środków zewnętrznych poprzez bieżącą analizę konkursów, grantów, projektów, programów pilotażowych, dofinansowań.
5. Racjonalne zarządzanie zasobami.
6. Zarządzanie zasobami ludzkimi poprzez stawianie jasnych zadań, motywowanie zachowań efektywnych, monitorowanie uzyskiwanych rezultatów.
7. Podejmowanie działań ukierunkowanych na podnoszenie warunków niezbędnych do realizacji zadań, wzmocnienie poziomu utożsamiania się pracownika z Zakładem.
8. Zmianę sposobu wynagradzania personelu i modelu premiowania, który zachęcałby do efektywnego wykorzystania czasu pracy, premiowanie osób zaangażowanych w pracę.

### 3.6 Działania w pozostałych obszarach funkcjonowania

Należy zintensyfikować działania oparte na aktywnym marketingu w celu podniesienia sprzedaży z działalności komercyjnej realizowanej w ramach przepisów prawa. Należy budować pozytywny wizerunek Zakładu poprzez podniesienie jakości świadczonych usług, zaangażowanie pracowników w promocję świadczonych usług oraz wykorzystanie nowoczesnych technik medialnych. Ponadto Zakład powinien prowadzić badania nad poziomem satysfakcji zarówno pacjenta z usług świadczonych przez Zakład jak i personelu. Należy uruchomić działania nastawione na pozyskiwanie i zatrzymywanie wartościowych pracowników. Rekomenduje się uruchomienie jak i poszerzenie programów profilaktycznych, akcji edukacyjnych, organizacji pikników zdrowotnych.

#### Rekomendowany harmonogram wdrażania kluczowych elementów Programu Naprawczego:

Poniższa tabela przedstawia podsumowanie kluczowych rekomendacji naprawczych oraz proponowany harmonogram ich wdrażania:

Lp.	Działanie	termin realizacji
1	Wdrożenie opieki koordynowanej w POZ, wzrost ilości deklaracji.	listopad 2023
2	Poszerzenie i skoordynowanie w jednym miejscu działalności już istniejących poradni z zakresu ambulatoryjnej opieki specjalistycznej, Fizjoterapii i Rehabilitacji.	styczeń 2024
3	Rozszerzenie kontraktu Zakładu opiekuńczo-Leczniczego o dodatkowy zakres świadczeń.	II-III kwartał 2024
4	Uruchomienie pracowni rezonansu magnetycznego - uzyskanie kontraktowania z NFZ.	październik 2023



5	Poszerzenie działalności Poradni Ginekologiczno -Położniczej – praca w godzinach popołudniowych.	styczeń 2024
6	Reorganizacja Poradni Chorób Wewnętrznych - zwiększenie wykonania kontraktu do wysokości umowy zawartej z NFZ wykorzystując posiadany personel zatrudniony w Oddziale - 2 485 pkt miesięcznie.	październik-grudzień 2023
7	Reorganizacja pracy bloku operacyjnego.	październik-grudzień 2023
8	Restrukturyzacja w obszarze zatrudnienia.	2024-2025
9	Dostosowanie liczby łóżek do rzeczywistego zapotrzebowania, zagwarantowane wykorzystanie łóżek na poziomie optymalnym tj. 80-90 %.	2023-2025

PROJEKCJA FINANSOWA NA LATA 2023-2025

RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT

KOD	Wyszczególnienie	2021 r.	2022 r.	2023 r.	2024 r.	2025 r.
<b>A.</b>	<b>Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:</b>	<b>135 085 952</b>	<b>123 324 842</b>	<b>155 740 000</b>	<b>161 000 000</b>	<b>164 500 000</b>
A.I.	Przychody netto ze sprzedaży produktów	134 344 288	122 481 672	155 740 000	161 000 000	164 500 000
1	NFZ	133 603 298	121 617 996	150 500 000	157 000 000	161 000 000
2	pozostałych	740 990	863 676	5 240 000	4 000 000	3 500 000
A.II.	Koszty wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki	0	0	0	0	0
A.III.	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	21 887	16 570	0	0	0
<b>B.</b>	<b>Koszty działalności operacyjnej</b>	<b>142 176 372</b>	<b>135 560 152</b>	<b>165 402 000</b>	<b>168 053 000</b>	<b>170 895 000</b>
B.I.	Amortyzacja	5 620 350	5 408 078	6 800 000	7 000 000	7 100 000
B.II.	Zużycie materiałów i energii	22 340 443	15 830 049	19 466 000	19 710 000	20 070 000
B.II.1	Materiałów	20 341 054	13 042 041	15 771 000	15 700 000	15 950 000
B.II.2	Energii	1 999 389	2 788 008	3 695 000	4 010 000	4 120 000
B.III.	Usługi obce	34 112 202	35 564 668	43 066 000	43 498 000	44 050 000
B.IV.	Podatki i opłaty	151 100	163 795	225 000	225 000	225 000
B.V.	Wynagrodzenia	66 544 060	64 943 625	79 050 000	79 770 000	81 600 000
B.VI.	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia, w tym:	13 022 232	13 284 028	16 200 000	17 300 000	17 400 000
B.VII.	Pozostałe koszty rodzajowe	382 864	355 926	595 000	550 000	450 000
B.VIII.	Wartość sprzedanych towarów i materiałów	3 120	9 983			
<b>C.</b>	<b>Zysk (strata) ze sprzedaży</b>	<b>-7 090 420</b>	<b>-12 235 311</b>	<b>-9 662 000</b>	<b>-7 053 000</b>	<b>-6 395 000</b>
<b>D.</b>	<b>Pozostałe przychody operacyjne</b>	<b>7 646 776</b>	<b>5 707 114</b>	<b>5 270 000</b>	<b>5 300 000</b>	<b>5 400 000</b>
D.I.	Zysk z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych	168 357	15 591	0	0	0

D.II.	Dotacje	4 207 839	4 674 499	600 000	600 000	600 000
D.III.	Inne przychody operacyjne, w tym: równowartość rocznych odpisów amortyzacyjnych sfinansowanych z dotacji celowych	3 270 581	1 017 023	4 670 000	4 700 000	4 800 000
E.	Pozostałe koszty operacyjne	189 377	156 017	650 000	590 000	380 000
F.	Zysk (strata) z działalności operacyjnej	366 979	-6 684 214	-5 042 000	-2 343 000	-1 375 000
G.	Przychody finansowe	10 386	239 926	150 000	150 000	150 000
H.	Koszty finansowe	10 960	22 539	30 000	25 000	25 000
I.	Zysk (strata) brutto	366 405	-6 466 827	-4 922 000	-2 218 000	-1 250 000
J.	Podatek dochodowy	1 390	9 649	0	0	0
K.	Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)	0	0	0	0	0
L.	Zysk (strata) netto	365 015	-6 476 476	-4 922 000	-2 218 000	-1 250 000

**TABELA PODSUMOWUJĄCA WYNIKI OCENY SYTUACJI EKONOMICZNO-FINANSOWEJ PROGNOZA NA LATA 2023-2025**

Grupa	Wskaźniki	2023 r.	2024 r.	2025 r.
		Wskaźnik	Wskaźnik	Wskaźnik
<b>I. WSKAŹNIKI ZYSKOWNOŚCI</b>	Wskaźnik zyskowności netto (%)	-3,1	-1,3	-0,7
	Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%)	-3,1	-1,4	-0,8
	Wskaźnik zyskowność aktywów (%)	-6,1	-2,8	-1,5
<b>II. WSKAŹNIKI PŁYNNOŚCI</b>	Wskaźnik bieżącej płynności	0,95	0,90	0,87
	Wskaźnik szybkiej płynności	0,82	0,79	0,76
<b>III. WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI</b>	Wskaźnik rotacji należności (w dniach)	33	34	35
	Wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	12	13	14
<b>IV. WSKAŹNIKI ZADŁUŻENIA</b>	Wskaźnik zadłużenia aktywów (%)	35%	37%	38%
	Wskaźnik wypłacalności	3,03	4,30	5,47

**Na podstawie przeprowadzonej analizy zaproponowano działania o charakterze naprawczo-rozwojowym. Założenia strategiczne dla planu naprawczego to:**

1. Zwiększenie przychodów i rozwój Zakładu - maksymalizacja wykonania kontraktu, rozwój już posiadanych poradni oraz utworzenie nowych zakresów świadczeń.
2. Optymalizacja kosztów, wprowadzenie kontrolingu finansowego dotyczącego wyceny, opłacalności procedur, procesów. Informowanie na bieżąco kierowników poradni, ordynatorów oddziałów o wynikach ekonomicznych obszaru, za który odpowiadają i bieżące reagowanie na wzrost kosztów czy niewykonanie planu zakontraktowanego z NFZ.
3. Dostosowanie liczby łóżek do rzeczywistych potrzeb w celu wykorzystania potencjału i zwiększenia wydajności personelu oraz skrócenie czasu pobytu pacjentów na oddziałach.
4. Wykonywanie opłacalnych procedur medycznych, przeniesienie wykonania małych zabiegów chirurgicznych do poradni AOS w zakresie zabiegowym.
5. Pozyskiwanie dodatkowych źródeł przychodów w ramach dofinansowania - projekty, dotacje, programy.
6. Krótko i długookresowa poprawa sytuacji ekonomicznej Zakładu, poprzez dążenie do uzyskania dodatniego wyniku finansowego Zakładu.
7. Uzyskanie stabilnego rozwoju w perspektywie 2023-2025.
8. Zwiększenie potencjału majątkowego poprzez inwestycje i nowe zakresy usług medycznych.

## **PODSUMOWANIE I ZAKOŃCZENIE**

Restrukturyzacja stanowi proces bardzo silnie powiązany z charakterem działalności i wymaga zastosowania indywidualnego podejścia,

Sytuacja Zakładu spowodowała konieczność przeprowadzenia zmian w organizacji w celu wdrożenia Programu Naprawczego. Zakład musi być przygotowany na zmiany, musi szybko i trafnie reagować na zmiany, podejmować szybciej proces działania poprzez zmienianie struktury, funkcji aby w ten sposób skutecznie proces adaptowania się.

Zakład z zasady nie jest postrzegany jako podmiot nastawiony na generowanie ogromnych zysków, ale należy pracować nad tym, aby nie przynosił strat w trakcie wykonywania zadań statutowych jakimi jest zaspokajanie potrzeb społecznych, które są zagwarantowane pacjentom.

Celem programu naprawczego jest rekomendowanie działań, które w perspektywie 3 lat pozwolą na poprawę sytuacji finansowej Zakładu i rozwój placówki.

Przeanalizowano główne problemy Zakładu, zaproponowano kierunki działań i konkretne rozwiązania, których wdrożenie pozwoli na wykorzystanie potencjału w postaci kapitału majątkowego i personalnego do poprawy świadczonych usług, lepszej organizacji pracy, satysfakcji personelu i pacjentów.

## UZASADNIENIE

Zgodnie z treścią art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz.U. z 2023 r., poz. 991, ze zm.) w przypadku wystąpienia straty netto w rocznym sprawozdaniu finansowym, kierownik samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej, w terminie trzech miesięcy od upływu terminu do zatwierdzenia sprawozdania finansowego, sporządza program naprawczy. Program naprawczy uwzględnia zapisy raportu o sytuacji ekonomiczno-finansowej zakładu. Program naprawczy jest opracowany na okres do trzech lat.

W dniu 28 września 2023 r. Dyrektor Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Siedlcach przedłożył do zatwierdzenia program naprawczy Zakładu na lata 2023-25.