

**RAPORT O SYTUACJI EKONOMICZNO-FINANSOWEJ**  
**za 2022 rok**

**105. Kresowego Szpitala Wojskowego z Przychodnią**  
**Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki**  
**Zdrowotnej w Żarach**

**sporządzony na podstawie art. 53a ustawy z dnia 15 kwietnia**  
**2011 r. o działalności leczniczej**

**Żary, dnia 30.05.2023 r.**

# **1. Organizacja i zarządzanie.**

## **1.1 Przedmiot działalności.**

105. Kresowy Szpital Wojskowy z Przychodnią Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej z siedzibą w Żarach, zwany dalej 105. Kresowy SzWzP SP ZOZ został powołany w celu wykonywania działalności leczniczej, polegającej na udzielaniu świadczeń zdrowotnych.

1. Zadania własne 105. Kresowego SzWzP SP ZOZ obejmują w szczególności:

1) udzielanie świadczeń zdrowotnych polegających na działaniach służących zachowaniu, ratowaniu, przywracaniu lub poprawie zdrowia oraz innych działaniach medycznych wynikających z procesu leczenia lub przepisów odrębnych regulujących zasady ich wykonywania, w ramach specjalności reprezentowanych przez jednostki i komórki organizacyjne Szpitala w rodzaju:

a) stacjonarne i całodobowe świadczenia zdrowotne:

– szpitalne,

– inne niż szpitalne,

b) ambulatoryjne świadczenia zdrowotne:

– badania i porady lekarskie,

– leczenie,

– badania i terapie psychiatryczne oraz psychologiczne,

– rehabilitacja lecznicza,

– opieka nad kobietami ciężarnymi i ich płodami,

– opieka nad zdrowymi dziećmi,

– badania diagnostyczne, w tym analityka medyczna,

– pielęgnacja chorych,

– pielęgnacja niepełnosprawnych i opieka nad nimi,

– opieka paliatywno-hospicyjna,

– orzekanie i opiniowanie o stanie zdrowia,

– czynności z zakresu protetyki, ortodoncji i stomatologii zachowawczej,

– szczepienia ochronne;

2) realizacja inwestycji, wyposażenie w sprzęt i aparaturę medyczną oraz zaopatrywanie w środki i wyroby medyczne;

3) profilaktyka i promocja zdrowia;

- 4)organizowanie i prowadzenie działalności w zakresie kształcenia, szkolenia i doskonalenia zawodowego kadr medycznych, we wszystkich formach określonych odrębnymi przepisami;
- 5)prowadzenie badań klinicznych, badań naukowych w zakresie terapii, nowych technik i metod leczenia i innej działalności naukowej, związanej z leczeniem pacjentów;
- 6)uczestnictwo w programach klinicznych finansowanych przez inne uprawnione podmioty gospodarcze.

2. Szpital może realizować zadania zlecone przez Ministra Obrony Narodowej obejmujące:

- 1)realizację zadań z zakresu obronności i bezpieczeństwa państwa, określonych w przepisach wydanych przez Ministra Obrony Narodowej regulujących zadania zlecone z zakresu obronności i bezpieczeństwa państwa, realizowane przez samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej nadzorowane przez Ministra Obrony Narodowej oraz instytuty badawcze wojskowej służby zdrowia;
- 2)szkolenie i doskonalenie kadr medycznych;
- 3)realizację programów polityki zdrowotnej i promocji zdrowia;
- 4)programowe profilaktyczne badania lekarskie w celu wczesnego rozpoznawania chorób;
- 5)propagowanie zachowań prozdrowotnych;
- 6)prowadzenie działalności badawczej, naukowej i dydaktycznej w różnych dziedzinach medycyny;
- 7)wykonywanie szczepień ochronnych;
- 8)wykonywanie badań lekarskich w ramach kwalifikacji wojskowej;
- 9)wykonywanie zadań służby medycyny pracy, w tym właściwych dla wojskowej służby medycyny pracy określonych w odrębnych przepisach;
- 10)wykonywanie badań specjalistycznych żołnierzy i pracowników resortu obrony narodowej pełniących służbę i pracujących w szczególnych warunkach.

3. Szpital może realizować programy zdrowotne na zlecenie Narodowego Funduszu Zdrowia oraz programy polityki zdrowotnej, programy promocji zdrowia ministra właściwego do spraw zdrowia, Ministra Obrony Narodowej, jednostki samorządu terytorialnego lub innych organów na podstawie odrębnych przepisów lub zawartej umowy.

4. Szpital może prowadzić wydzieloną działalność gospodarczą, inną niż działalność lecznicza, polegającą na wykonywaniu odpłatnych usług:

- 1)najmu, dzierżawy i użyczenia mienia oraz majątku trwałego;
- 2)sterylizacji sprzętu i urządzeń medycznych;
- 3)naprawy sprzętu medycznego;
- 4)sprzedaży wyrobów medycznych, w tym ortopedycznych;

- 5)związanych z poprawą kondycji fizycznej;
  - 6)transportowych;
  - 7)zakwaterowania;
  - 8) gastronomicznych:
  - 9)przechowywania zwłok;
  - 10)parkingowych;
  - 11)kserowania, bindowania i laminowania dokumentów;
  - 12)organizacji targów, wystaw i kongresów;
  - 13)medycznego zabezpieczenia imprez;
  - 14)transportu sanitarnego;
  - 15)wydawania opinii na zlecenie organów wymiaru sprawiedliwości, organów ścigania, służb więziennych, celnych i instytucji ubezpieczeniowych.
5. Szpital może prowadzić szkolenia, konferencje i kursy w zakresie promocji zdrowia dla placówek szkolnych, ośrodków szkolno-wychowawczych, organizacji społecznych i stowarzyszeń oraz innych jednostek organizacyjnych.
6. Szpital, oprócz udzielania świadczeń zdrowotnych oraz działalności:
- 1)wykonuje badania specjalistyczne zgodnie z potrzebami orzecznictwa wojskowo-lekarskiego lub instytucji do tego uprawnionych;
  - 2)upowszechnia oświatę zdrowotną wśród chorych, personelu Szpitala oraz w jednostkach wojskowych obwodu profilaktyczno-leczniczego;
  - 3)propaguje ideę honorowego krwiodawstwa.
7. Szpital może pełnić funkcje konsultacyjne dla innych podmiotów wykonujących działalność leczniczą.

## **1.2 Struktura organizacyjna i zasady zarządzania.**

Strukturę organizacyjną 105. Kresowego SzWzP SPZOZ w Żarach reguluje regulamin organizacyjny wprowadzony Zarządzeniem nr 122/64/2019 Dyrektora 105. Kresowego SzWzP SPZOZ w Żarach z dnia 03.12.2019 r., zmienionego kolejno zarządzeniami nr: 15/2020; 76/2020 ;2/2021 ; 47/2022 ; 54/2022; 73/2022; 109/2022; 112/2022; 169/2022.

Struktura organizacyjna przedstawiona jest w **Załączniku nr 1**

**Ocena struktury organizacyjnej**

Struktura organizacyjna 105. Kresowego SzWzP SPZOZ w Żarach jest na bieżąco dostosowywana i modyfikowana w zależności od pojawiających się potrzeb.

Szpital realizuje niżej wymienione zadania pomocnicze medyczne i niemedyce w oparciu o zawarte umowy z podmiotami zewnętrznymi ujętymi w poniższej tabeli

**Tabela nr 1 -realizacja podstawowych usług pomocniczych w 2022 r.**

<b>Funkcja pomocnicza*</b>	<b>Nazwa i adres podmiotu</b>
pranie	Praxima Krakpol Sp. z o.o. 32-540 Trzebinia, ul. Dworcowa 2
ochrona	Impel Safety Sp. z o.o. Sp., 53-111 Wrocław ul. Ślężna 118 (do końca I połowy czerwca 2022 r.) Agencja ochrony PUH VOTUM Lech Bączkowski, ul. Nowa 21,85-119 Bydgoszcz (od II połowy czerwca 2022 r.) PIAST PATROL Sp. z o.o., ul. Jaworzyńska 67, 59-220 Legnica (od drugiej połowy czerwca 2022 r.)
utrzymanie czystości	Impel System Sp. z o.o., 53-111 Wrocław ul. Ślężna 118 (do września 2022 r.) Ars Medica sp. z o.o. 53-111 Wrocław ul. Ślężna 118 9 do października 2022 r.) Impel Facility Services Sp. z o.o., ul. Antoniego Słonimskiego 1, 50-304 Wrocław ( od października 2022r) Hospital Service Sp. z o.o. ul. Antoniego Słonimskiego 1,50-304 Wrocław (od września 2022r)
odbiór odpadów medycznych	Remondis Medison Sp. z o.o., 42-530 Dąbrowa Górnicza ul. Puszkina 41
obsługa pośmiertna osób zmarłych	Przedsiębiorstwo Handlowo-Usługowe Krzysztof Michalak, 67-320 Małomice, Witków 9 Przedsiębiorstwo Handlowo-Usługowe BARTOSZ Maciej Bartosz , 68-100 Żagań, ul. Węglowa 75
Diagnostyka obrazowa, badania laboratoryjne	Telediagnosis ul. Tytusa Chałubińskiego 8, 00-613 Warszawa
Badania laboratoryjne	Regionalne Centrum Krwiodawstwa i Krwiolecznictwa sp. Z o.o. ul. Zyty 21, 65-046 Zielona Góra
Badania laboratoryjne, porady	Szpital Uniwersytecki im. Karola Marcinkowskiego w Zielonej Górze sp. z o.o. ul. Zyty 26, 65-045 Zielona Góra
Badania diagnostyczne	Wielkopolskie Centrum Pulmonologii i Torakochirurgii im. E i J Zeylandów SPZOZ ul. Szamarzewskiego 62,60-569 Poznań
Badania histopatologiczne	Diagnostyka Consilio sp. z o. o ul. Kosynierów Gdyńskich 61A 93-357 Łódź
Badania densytometryczne	Marek Cieślak „VERUS BIS” ul. Wyszyńskiego 99 65-536 Zielona Góra
Badania – rezonans magnetyczny	Eurodiagnostic Sp. z o.o. Plac Bankowy 2, 00-095 W-wa
Hemodializoterapia	DaVita Sp. z o.o, ul. Legnicka 48/E ,54-2020 Wrocław
Transport medyczny	Lotnicze Pogotowie Ratunkow, ul. Księżycowa 5, 01-934 Warszawa
Obsługa prawna	Kancelaria Adwokacka Magdalena Hęcka, ul. Grottgera 25/4, 65-415 Zielona Góra

\* najważniejsze zakresy np. diagnostyka obrazowa, laboratorium, żywienia, pranie, ochrona, utrzymanie czystości, transport medyczny, obsługa prawna

Ocena działalności pomocniczej realizowanej w outsourcingu
Jakość świadczonych usług przez Konsorcjum Impel dotyczących sprzątania zewnętrznego i wewnętrznego jest dobra, jednak umowy bardzo generują koszty i ich wartość miesięcznie przekracza 620.000 zł.

### 1.3 Informacja o posiadanych certyfikatach jakości.

Tabela nr 2 – posiadane przez szpital certyfikaty jakości

Certyfikat	TAK	Termin ważności	NIE	W trakcie	Uwagi
Akredytacyjny CMJ					
ISO 9001	x	17.11.2025			Żagań: leczenie szpitalne, opieka psychiatryczna i leczenie uzależnień, świadczenia zdrowotne kontraktowane odrębnie, ratownictwo medyczne, centralna sterylizatornia, profilaktyka i promocja zdrowia, podstawowa opieka zdrowotna; Łłowa: ratownictwo medyczne; Żary: leczenie szpitalne; Szprotawa: ratownictwo medyczne
ISO 14001					
ISO 18001					
ISO 27001					
Inne	x				
Świadectwo Centralnego Ośrodka Badań Jakości w Diagnostyce Mikrobiologicznej POLMICRO 2020	x	31.12.2023			Bakteriologia

Świadectwo Centralnego Ośrodka Badań Jakości w Diagnostyce Laboratoryjnej	x	31.12.2023			Laboratorium
---	---	------------	--	--	--------------

#### 1.4 Polityka kadrowa – informacje ogólne.

##### 1.4.1 Informacje o zatrudnieniu.

Ocena stanu zatrudnienia
<p>Na dzień 31.12.2022 r. służbę wojskową w 105. Kresowym Szpitalu Wojskowym z Przychodnią SP ZOZ pełniło 4 żołnierzy zawodowych – Komendant Szpitala, szef logistyki i dwóch lekarzy stażystów. Zatrudnionych było 537 pracowników na 529,40 etatach w tym 364,40 na stanowiskach wykonujących zawód medyczny. W ramach umów cywilno-prawnych świadczenia realizuje 330 osób w 96% dotyczy zawodów medycznych. Szczegółowy stan zatrudnienia zawiera załącznik nr 2.</p> <p>Szpital stara się spełnić wymogi w zakresie minimalnych norm zatrudnienia pielęgniarek, oraz w aspekcie wskaźników zatrudnienia i kwalifikacji w realizacji świadczeń gwarantowanych z zakresu leczenia szpitalnego zgodnie z wymogami narodowego Funduszu Zdrowia, natomiast problemy kadrowe są związane z brakami na rynku pracy, który jest problemem ogólnopolskim. Duży wpływ ma położenie w strefie przygranicznej oraz wielozadaniowość - zawód pielęgniarki nie jest zawodem atrakcyjnym ze względu na znaczne obciążenie pracą, niskie wynagrodzenia w stosunku do krajów UE. Średnia wieku pielęgniarek rośnie a na dzień dzisiejszy wynosi 56 lat.</p> <p>Szpital oferuje atrakcyjne warunki płacy, umożliwia podnoszenie kwalifikacji poprzez dofinansowanie kosztów kształcenia. Pomimo tych starań problem na dzień dzisiejszy jest nierozwiązywalny. Szpital boryka się z również z dużymi problemami związanymi z brakami kadry lekarskiej, praktycznie w każdym z oddziałów szpitalnych. Na dzień dzisiejszy w trybie pilnym zatrudnimy lekarzy w następujących dziedzinach medycyny: choroby zakaźne, medycyna ratunkowa, medycyna rodzinna. Powodem problemów kadrowych jest przede wszystkim brak lekarzy na rynku pracy. Znaczne odległości od miast akademickich nie sprzyjają napływowi absolwentów. Dla lekarzy chętnych do rozpoczęcia szkolenia specjalizacyjnego w ramach rezydentury Szpital proponuje dopłaty do wynagrodzeń.</p>

### Prognoza dotycząca zatrudnienia w okresie 2023 - 2025

Prognoza dotycząca zatrudnienia uzależniona jest od bieżących potrzeb i możliwości ekonomicznych Szpitala. Szpital swoją politykę skupi na optymalizacji zatrudnienia, przeglądzie stanowisk i jeszcze bardziej racjonalnym wykorzystaniu zasobów kadrowych. Optymalizacja poradni specjalistycznych i centralnego bloku operacyjnego może zmniejszyć znacznie nakłady na wynagrodzenia. Także należy wdrożyć weryfikację grafików pracy oddziałów w stosunku do wykorzystywanych zasobów.

## 2. Działalność medyczna.

### 2.1 Realizacja umów zawartych z NFZ.

105. Kresowy Szpital Wojskowy z Przychodnią SP ZOZ zabezpiecza potrzeby zdrowotne całego powiatu żagańskiego i żarskiego w województwie lubuskim.

Szpital prowadzi działalność medyczną w oparciu o umowy zawarte z NFZ Lubuskim Oddziałem Wojewódzkim. Szpital prowadzi także usługi medyczne w ramach umowy na POZ nocną i świąteczną, ze Stacją Pogotowia w Gorzowie w ramach konsorcjum z umowy na ratownictwo medyczne oraz z innymi podmiotami takimi jak 43 Wojskowy Oddział Gospodarczy w Świątoszowie, Samodzielne Publiczne ZOZ i Niepubliczne ZOZ i inne.

Działalność medyczna prowadzona jest na bazie: 12 oddziałów szpitalnych z 7 pododdziałami i 32 poradnie specjalistyczne oraz pracowni diagnostycznych takie jak: diagnostyka laboratoryjna, bakteriologiczna, diagnostyka obrazowa (w tym tomografia i mammografia), pracownia izotopowa i pracownia endoskopowa.

W 2022 r w miesiącu wrześniu został otwarty w Żaganiu oddział zakaźny, w związku z którym została podpisana dodatkowa umowa z NFZ.

**Tabela nr 3 Wartość umów z NFZ na poszczególne rodzaje świadczeń w 2022 r. oraz 2023 r.**

Lp.	Rodzaj świadczeń	Wartość umowy w zł		Struktura (w %)		Dynamika
		2022 r.	2023 r.	2022 r.	2023 r.	
1	Podstawowa opieka zdrowotna	2 555 819,07	2 700 513,88	2,29%	2,29%	105,66%
2	POZ-nocna i świąteczna opieka zdrowotna	2 342 175,56	0,00	2,10%	0,00%	0,00%
3	POZ - transport sanitarny	317 297,98	177 210,28	0,28%	0,15%	55,85%
4	Ambulatoryjna opieka specjalistyczna	1 290 224,89	2 001 615,00	1,16%	1,70%	155,14%
5	AOS kosztochłonne	267 953,15	349 686,40	0,24%	0,30%	130,50%
5	Opieka psychiatryczna i leczenie uzależnień	4 037 053,36	5 200 586,14	3,62%	4,41%	128,82%
6	Lecznictwo szpitalne	1 626 711,55	2 691 495,20	1,46%	2,28%	165,46%
7	Leczenie szpitalne - choroby zakaźne	879 390,84	2 788 611,96	0,79%	2,37%	317,11%
8	Lecznictwo szpitalne - terapeutyczne programy zdrowotne	56 069,75	0,00	0,05%	0,00%	0,00%
9	Profilaktyczne programy zdrowotne	39 751,09	47 890,26	0,04%	0,04%	120,48%



12	Podstawowe szpitalne zabezpieczenie świadczeń opieki zdrowotnej - ryczałt	49 625 010,79	60 929 789,00	44,46%	51,70%	122,78%
13	Podstawowe szpitalne zabezpieczenie świadczeń opieki zdrowotnej - świadczenia poza ryczałtem	35 718 502,53	40 956 578,17	32,00%	34,75%	114,66%
14	Świadczenia Covid	12 869 931,67	1 469,76	11,53%	0,00%	0,01%
	Razem	111 625 892,23	117 845 446,05			

#### Ocena wysokości umów zawartych z NFZ

W związku z podwyżkami dla pracowników medycznych oraz zakończeniem środków dotyczących pandemii COVID-19 szpital podpisał umowy z NFZ na o wiele niższe kwoty niż w roku 2020 i 2021. W związku z powyższym sytuacja szpitala drastycznie się pogorszyła.

#### Problemy w zakresie realizacji umowy z NFZ

W pandemii Szpital został przekształcony na covidowy i większość oddziałów została zamknięta a procedury przesunięte w czasie. W wyniku tego działania szpital musi nadrobić procedury pozaryczatowe. Czas na ich wykonanie ma do końca 2023 r. W związku z tym wszystkie ponadlimitowe procedury są rozliczone na poczet spłaty zadłużenia.

#### Wykaz działań, jakie będą podejmowane celem uzyskania zapłaty za nadwykonania

Nadwykonania zostały skompensowane z planem spłaty za 2020 rok

## 2.2 Lecznictwo stacjonarne.

Szpital w 2022 r posiadał 12 oddziałów szpitalnych z 7 pododdziałami.

Poniższa tabela przedstawia wartość umowy z NFZ oraz jej wykonanie i wykorzystanie łóżek.

**Tabela nr 4 - podstawowe informacje charakteryzujące leczenie stacjonarne w 2022 r.**

Komórka organizacyjna	Analiza wykonania umów z NFZ			% wskaźnik wykorzystania łóżek	Ocena wysokości kontraktu z NFZ do posiadanego potencjału
	Wartość umowy po aneksach i ugodach (w zł)	Wykonanie umowy (w zł)	% wykonanie umowy		

Oddział Chorób Wewnętrznych z Pododdziałem Gastroenterologicznym, Reumatologicznym i Chorób Metabolicznych	6 568 433,28	5 740 537,60	87%	69,26%	wystarczająca
Oddział Ortopedii i Traumatologii Narządu Ruchu z Pododdziałem Chirurgii Ogólnej	9 806 103,83	10 222 956,15	104%	60,38%	wystarczająca
Oddział Pulmonologii z Pododdziałem Chorób Wewnętrznych	4 666 148,23	6 013 451,29	129%	71,32%	wystarczająca
Oddział Chirurgii Ogólnej z Pododdziałem Chirurgii Onkologicznej i Urologii	6 943 428,23	7 570 503,30	109%	35,14%	wystarczająca
Oddział Otolaryngologiczny z pododdziałem Okulistycznym	3 206 017,34	3 471 019,07	108%	26,81%	wystarczająca
Oddział Kardiologiczny z Pododdziałem Intensywnego Nadzoru Kardiologicznego	10 863 969,30	13 158 281,72	121%	60,61%	wystarczająca
Oddział Dermatologiczny	3 212 550,57	3 121 509,68	97%	53,50%	wystarczająca
Oddział Neurologiczny z Pododdziałem Udarowym	7 124 328,90	6 072 822,38	85%	68,30%	wystarczająca
Oddział Intensywnej Terapii	6 115 796,25	6 446 764,76	105%	80,98%	wystarczająca
Oddział Chorób Zakaźnych	822 452,94	822 449,92	100%	20,31%	wystarczająca
Oddział Psychiatryczny z Pododdziałem Leczenia Zaburzeń Nerwicowych i Stresu Bojowego	3 699 397,25	3 684 365,58	100%	84,11%	wystarczająca
Szpitalny Oddział Ratunkowy	6 008 148,32	5 981 953,32		13,03%	niska
Podsumowanie	69 036 774,44	72 306 614,75	105%	x	x

\* można ustalić odpowiedzi typu: wysokość adekwatna, wysokość nieadekwatna albo wartość umowy za niska lub wystarczająca.

W 2022 r. Szpital środki covidowe zostały zabrane przez NFZ. Zwiększone zostały koszty wynagrodzeń z tytułu ustawy z dnia 8 czerwca 2017 r. o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego niektórych pracowników zatrudnionych w podmiotach leczniczych (Dz. U. 2022.2139), które w całości nie miały pokrycia we wzroście kontraktu. W związku z powyższym płynność szpitala została zachwiana.

Niestety w wyniku pandemii większość oddziałów nie wypracowało kontraktów z NFZ. Część świadczeń ponadlimitowych Szpital musi nadgonić do 2023 r.

**Tabela nr 5 - baza łózkowa (w dniu 31 grudnia) w latach 2021-2025**

Komórka organizacyjna	Liczba łózek					adres
	2021	2022	Plan na 2023	Plan na 2024	Plan na 2025	
Oddział Chorób Wewnętrznych z Pododdziałem Gastroenterologicznym, Reumatologicznym i Chorób Metaboliczny	28	28	28	28	28	Ul. Domańskiego 2, 68-200 Żary
Oddział Ortopedii i Traumatologii Narządu Ruchu z Pododdziałem Chirurgii Ogólnej	25	20	20	20	20	Ul. Domańskiego 2, 68-200 Żary
Oddział Pulmonologii z Pododdziałem Chorób Wewnętrznych	51	38	38	38	38	Ul. Żelazna 1a, 68-100 Żagań
Oddział Chirurgii Ogólnej z Pododdziałem Chirurgii Onkologicznej i Urologii	46	26	26	26	26	Ul. Domańskiego 2, 68-200 Żary
Oddział Otolaryngologiczny z pododdziałem Okulistycznym	20	18	18	18	18	Ul. Żelazna 1a, 68-100 Żagań
Oddział Kardiologiczny z Pododdziałem Intensywnego Nadzoru Kardiologicznego	21	21	21	21	21	Ul. Domańskiego 2, 68-200 Żary
Oddział Dermatologiczny	19	19	19	19	19	Ul. Domańskiego 2, 68-200 Żary
Oddział Neurologiczny z Pododdziałem Udarowym	28	28	28	28	28	Ul. Domańskiego 2, 68-200 Żary
Oddział Intensywnej Terapii	7	9	9	9	9	Ul. Domańskiego 2, 68-200 Żary
Oddział Chorób Zakaźnych	0	15	15	15	15	Ul. Żelazna 1a, 68-100 Żagań
Oddział Psychiatryczny z Pododdziałem Leczenia Zaburzeń Nerwicowych i Stresu Bojowego	43	43	43	43	43	Ul. Domańskiego 2, 68-200 Żary
Szpitalny Oddział Ratunkowy	9	8	8	8	8	Ul. Domańskiego 2, 68-200 Żary
	297	273	273	273	273	

## 2.3 Lecznictwo ambulatoryjne.

105. Kresowy Szpital Wojskowy z Przychodnią SP ZOZ posiada wiele poradni specjalistycznych zarówno w Żarach jak i w Żaganiu. Szpital także zabezpiecza te dwa powiaty w ratownictwo medyczne.

Poniższa tabela przedstawia koszty, przychody i wyniki finansowe poszczególnych poradni.

**Tabela nr 6 -informacje dotyczące leczenia ambulatoryjnego – dane za 2022 r.**

Nazwa poradni	Przychody		Koszty ogółem	Wynik finansowy	Liczba porad
	ogółem	w tym wartość kontraktu z NFZ			
Poradnia Chirurgiczna	496 365,73	371 305,73	619 219,65	-122 853,92	2917
Poradnia Dermatologiczna	379 801,05	255 549,05	403 885,80	-24 084,75	1797
Poradnia Neurologiczna	619 818,74	357 211,94	595 389,65	24 429,09	2654
Poradnia Ortopedyczna	703 216,16	531 130,16	1 059 345,73	-356 129,57	4462
Poradnia Okulistyczna	1 264 272,77	1 013 494,57	1 028 090,94	236 181,83	4869
Poradnia Zdrowia Psychicznego	476 587,38	257 159,46	448 297,31	28 290,07	3917
Poradnia Laryngologiczna	1 096 159,69	592 123,69	729 862,11	366 297,58	5197
Poradnia Kardiologiczna	1 098 097,73	919 969,99	1 037 425,68	60 672,05	6733
Poradnia Pulmonologiczna	485 936,67	481 119,09	595 560,79	-109 624,12	5144
Poradnia Urologiczna	747 314,03	746 764,03	904 998,28	-157 684,25	4404
Poradnia Endokrynologiczna	969 362,73	966 287,73	1 053 424,86	-84 062,13	5539
Poradnia Diabetologiczna	298 834,38	298 014,38	482 300,01	-183 465,63	2943
Poradnia Gastrologiczna	36 904,59	36 104,59	140 559,32	-103 654,73	383
Poradnia Reumatologiczna	29 927,18	29 857,18	121 095,24	-91 168,06	233
Poradnia Chirurgiczna ŻAGAŃ	565 767,98	560 375,99	853 808,55	-288 040,57	6516
Poradnia Ginekologiczna ŻAGAŃ	549 352,42	496 502,36	625 412,17	-76 059,75	4663
Poradnia Kardiologiczna ŻAGAŃ	417 777,94	417 257,94	450 304,33	-32 526,39	2354
Poradnia Gastrologiczna ŻAGAŃ	55 163,93	54 623,93	187 852,27	-132 688,34	557
Poradnia Pulmonologiczna ŻAGAŃ	320 074,15	319 598,15	486 024,07	-165 949,92	2978
Poradnia Chirurgii Onkologicznej ŻAGAŃ	37 549,73	37 427,78	54 032,37	-16 482,64	415
Poradnia Neurologiczna ŻAGAŃ	76 231,17	76 231,17	139 777,93	-63 546,76	221
Poradnia Ortopedyczna ŻAGAŃ	108 976,49	108 322,49	225 804,70	-116 828,21	1122
Poradnia Zdrowia Psychicznego ŻAGAŃ	117 893,66	117 843,66	131 614,24	-13 720,58	1744
Poradnia Laryngologiczna ŻAGAŃ	412 379,72	411 597,72	498 387,42	-86 007,70	2895
Poradnia Urologiczna ŻAGAŃ	838 794,46	838 430,46	887 221,37	-48 426,91	4765

Poradnia Diabetologiczna ŻAGAŃ	296 820,15	296 640,15	337 957,53	-41 137,38	2665
Poradnia Alergologiczna ŻAGAŃ	981 829,08	981 063,08	893 737,35	88 091,73	6185
Poradnia Dermatologiczna ŻAGAŃ	155 643,19	155 643,19	188 054,46	-32 411,27	984
Razem	<b>13 636 852,90</b>	<b>11 727 649,66</b>	<b>15 179 444,13</b>	<b>-1 542 591,23</b>	

#### Ocena funkcjonowania poradni

W wyniku pandemii także leczenie ambulatoryjne ucierpiało ze względu na ograniczenia w przyjęciach pacjentów. W 2022 r Szpital starał się nadgonić ilość wypracowanych procedur. Jednak procedury w NFZ są tak nisko wycenione, że brakuje lekarzy którzy chcieliby przyjmować pacjentów.

### 2.3 Leczenie ambulatoryjne.

#### Ocena funkcjonowania oddziałów dziennych

Nie dotyczy

### 2.4 Bloki operacyjne.

105. Kresowy Szpital Wojskowy z Przychodnią SP ZOZ ma siedzibę główną w Żarach, gdzie są bloki operacyjne dla oddziału chirurgii i urologii oraz ortopedii. Znajdują się one w budynku nr 5. Natomiast oddział otolaryngologiczny z pododdziałem okulistycznym, który wcześniej znajdował się w budynku nr 6 w Żarach został przeniesiony do filii w Żaganiu.

#### Ocena funkcjonowania bloków operacyjnych

Obecne bloki operacyjne gwarantują ciągłość realizacji zabiegów jednak koszty ich utrzymania są bardzo wysokie. Centralizacja wszystkich bloków pozwoliłaby wykorzystać centralny blok operacyjny w 100%. Utrzymywanie dla oddziału laryngologii z okulastyką dodatkowego bloku w Żaganiu sprawia, że oddział stał się niedochodowy.

### 3. Plany dotyczące rozszerzenia lub ograniczenia działalności medycznej w latach 2023 – 2025.

105. Kresowy Szpital Wojskowy z Przychodnią SP ZOZ planuje przenieść oddział otolaryngologii z pododdziałem okulistycznym z Żagania do Żar celem likwidacji jednego bloku operacyjnego i doprowadzenie, żeby w filii w Żaganiu były oddziały zachowawcze. Pozwoli to zmniejszyć koszty utrzymania jednego bloku operacyjnego. Szpital planuje także reorganizację pracy bloku centralnego poprzez zwiększenie ilości procedur urologicznych i laryngologicznych. Planowana jest także reorganizacja pracy podstawowej opieki zdrowotnej nocnej i świątecznej.

#### 4. Inwestycje oraz istotne remonty planowane do realizacji w 2023 r. i w latach kolejnych.

Planowane inwestycje i remonty przedstawiają poniższe tabele.

**Tabela nr 7- planowane inwestycje w latach 2023 -2025.**

Nazwa zadania	Wartość kosztorysowa (w tys. zł)	Planowane źródła finansowania	Planowany okres realizacji (od-do)	Uzasadnienie
Przebudowa budynku nr 23 na potrzeby gabinetów specjalistycznych i apteki szpitalnej	2.500	dotacja MON, 2% środki własne	2023 - 2024	Dostosowanie do przepisów Ministerstwa Zdrowia, Infrastruktury oraz ppoż Zwiększenie dostępności i standardu świadczonych usług
Przebudowa budynku nr 28 na potrzeby zakładu medycyny nuklearnej	15.000	dotacja MON, 2% środki własne	2024 - 2025	Rozbudowa zakładu medycyny nuklearnej pod kątem zakupu nowej gamma kamery Zwiększenie zakresu świadczonych usług
Budowa autonomicznego źródła zasilania w wodę wraz ze stacją uzdatniania i hydrofornią	3.000	dotacja MON, 2% środki własne	2024 - 2025	Dostosowanie do przepisów Ministerstwa Zdrowia (obecnie szpital posiada tylko jedno źródło zaopatrzenia w wodę - ŻWIŁ Żary)
Przebudowa budynku tlenowni	1.000	dotacja MON, 2% środki własne	2024	Dostosowanie do przepisów Ministerstwa Zdrowia, Infrastruktury oraz ppoż
Przebudowa infrastruktury drogowej - przebudowa dróg i chodników	2.400	dotacja MON, 2% środki własne	2024	Dostosowanie do przepisów Infrastruktury oraz ppoż

**Tabela nr 8– planowane istotne remonty w latach 2023 - 2025**

Nazwa zadania	Wartość kosztorysowa (w tys. zł)	Planowane źródła finansowania	Planowany okres realizacji (od-do)	Uzasadnienie
Montaż zaworu sygnalizacyjno - odcinającego dopływ gazu	50	Środki własne	2023	Dostosowanie do wymagań rozporządzenia Ministra Infrastruktury
Naprawa naczynia wyrównawczego, pomp obiegowych wody oraz urządzeń wspomagających w kotłowni szpitalnej	250	Środki własne	2023-2025	Zapewnienie ciągłości pracy kotłowni szpitalnej

Naprawa izolacji poziomej i pionowej budynku nr 7	70	Środki własne	2024	Dostosowanie do wymagań rozporządzenia Ministra Infrastruktury
Wymiana instalacji wod-kan i c.o w budynku nr 7	200	Środki własne	2024-2025	Dostosowanie do wymagań rozporządzenia Ministra Infrastruktury
Remont pomieszczeń POZ w budynku nr 12	100	Środki własne	2024	Dostosowanie do wymagań rozporządzenia Ministra Zdrowia
Remont kuchni szpitalnej	500	Środki własne	2024-2025	Dostosowanie do zaleceń WOMP

## 5. Analiza sytuacji ekonomiczno-finansowej za 2022 r.

### 5.1 Informacja o istotnych zdarzeniach, które miały wpływ na sytuację ekonomiczno-finansową samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej

105. Kresowy Szpital Wojskowy z Przychodnią SP ZOZ jest specjalistyczną wieloprofilową jednostką dysponującą oddziałami szpitalnymi, specjalistycznymi poradniami lekarskimi, szeroką bazą diagnostyczną oraz gabinetami lekarzy podstawowej opieki zdrowotnej.

Szpital ma swoją siedzibę w Żarach przy ul. Domańskiego 2. Struktura pawilonowa Szpitala składa się z odrębnych budynków. W roku 2022 Szpital podpisał akt notarialny pozwalający na dysponowanie tymi nieruchomością w imieniu Skarbu Państwa. Natomiast żagańska filia Szpitala jest zlokalizowana w Żaganiu przy ul. Żelaznej 1a, gdzie właścicielem budynków jest Żagańskie Starostwo Powiatowe. Placówka na podstawie umowy dzierżawy wynajmuje budynek.

W skali Powiatu konkurencją dla 105. Kresowego Szpitala Wojskowego w Żarach jest N ZOZ „Szpital na Wyspie”, który w swojej strukturze posiada dublujące się oddziały i poradnie specjalistyczne. Konkurencją w mieście Żary stają się prywatne praktyki lekarskie takie jak Centrum Medyczne Eskulap czy Łużyckie Centrum Medyczne.

Analizując całe województwo konkurencją dla Szpitala stanowią najbliższe szpitale:

- SP ZOZ Szpital Wojewódzki w Zielonej Górze
- SP ZOZ Wojewódzki Szpital w Nowej Soli
- SP ZOZ w Sulechowie

W związku z faktem, że Szpital ma strukturę pawilonową i położony jest w centrum miasta, w obrębie strefy zabytkowej, nakłady na remonty i budowa nowych obiektów stanowi podwyższony koszt finansowy i uzyskanie dodatkowej opinii konserwatora zabytków. Stan techniczny niektórych budynków wymaga remontów wewnątrz, natomiast dużych nakładów wymaga wewnętrzna infrastruktura szpitala tj.: drogi, skwery, parkingi.

Szpital z roku na rok planuje i kupuje zarówno drobny sprzęt jak i wysokospecjalistyczny, drogi sprzęt medyczny. W ślad za tym idą wysokie koszty przeglądów, konserwacji i legalizacji. Z roku na rok także zmieniają się standardy udzielanych świadczeń medycznych i od dłuższego czasu drobny sprzęt wielorazowego użytku zostaje sukcesywnie zamieniany na sprzęt jednorazowego użytku.

Rok 2022 to ciężki rok ze względu na jeszcze panującą pandemię wirusa COVID-19 oraz wysoką inflację a przede wszystkim podwyżki dla całego personelu szpitala.

Coraz większym problemem Szpitala w ciągu ostatnich lat jest brak kadry zarówno lekarskiej jak i pielęgniarskiej. Braki te spowodowane są rynkiem pracy w Polsce. System zdrowia działa wyłącznie

dlatego, że pracują lekarze emeryci i rezydenci. Brakuje już lekarzy prawie wszystkich specjalności. Żeby spełnić wymogi NFZ w przyszłości Szpital albo będzie musiał zmniejszać stan łóżek na oddziałach albo je zlikwidować. Dużym wyzwaniem jest utrzymanie ciągłości wykonywania usług w POZ i SOR, gdzie nie ma chętniej kadry lekarskiej do pełnienia dyżurów a sytuacja ta pogarsza się z każdym rokiem.

Trwająca pandemia sprawiła, że Szpital nie wypracowywał kontraktów w 2020 r. W związku z powyższym w 2022 r. wypracowane nadwykonania zostały skompensowane z planem spłaty zobowiązania wobec NFZ. Szpital musiał wypłacić lekarzom za wypracowane procedury a nie dostał za nie środków. Także na pogorszenie sytuacji finansowej wpływ miały podwyżki pracowników z tytułu ustawy z dnia 8 czerwca 2017 r. o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego pracowników wykonujących zawody medyczne zatrudnionych w podmiotach leczniczych (Dz. U. 2017 poz. 1473). Wartość podwyższonego kontraktu z NFZ nie pokryła podwyżek jakie szpital musiał dać pracownikom zgodnie z porozumieniem ze związkami zawodowymi.

Wpływ na pogorszenie się sytuacji finansowej Szpitala miał także kryzys gospodarczy wywołany wysoką inflacją oraz wybuchem wojny na Ukrainie. Mimo zastosowanych tarcz rządowych wartość materiałów bardzo wzrosła tj. : leki, materiały, jednorazówki, artykuły żywnościowe, sprzęt medyczny a także usługi dotyczące odpadów medycznych. Także wzrosły usługi sprzątania, przeglądy i naprawy.

## 5.2 Analiza wskaźnikowa.

Do analizy wskaźników wykorzystany został rachunek zysków i strat - **Załącznik nr 3** oraz bilans – **Załącznik nr 4**.

**Załącznik nr 5** przedstawia wskaźniki ekonomiczno-finansowe za rok 2022.

Poniżej zaprezentowana została analiza tych wskaźników

### 1) Wskaźniki zyskowności.

WSKAŹNIK	FORMUŁA	Wartość	Ocena
wskaźnik zyskowności netto (%)	Wynik netto x 100%	-8,01%	0
	$\frac{\text{Przychody netto ze sprzedaży produktów + przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów + pozostałe przychody operacyjne} + \text{przychody finansowe}}{\text{Wynik netto}} \times 100\%$		
wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%)	Wynik z działalności operacyjnej x 100%	-8,10%	0
	$\frac{\text{Przychody netto ze sprzedaży produktów + przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów + pozostałe przychody operacyjne}}{\text{Wynik z działalności operacyjnej}} \times 100\%$		
wskaźnik zyskowności aktywów (%)	Wynik netto x 100%	-16,98%	0
	$\frac{\text{Wynik netto}}{\text{średni stan aktywów}} \times 100\%$ gdzie średni stan aktywów to suma aktywów razem na koniec poprzedniego roku obrotowego i aktywów razem na koniec bieżącego roku obrotowego podzielona przez 2		

### Interpretacja wyników

Ocena wskaźnika zyskowności wyniosła 0 punktów na maksymalnie możliwych do



uzyskania 15 punktów, co spowodowane jest stratą jaką osiągnął Szpital w 2022 r. w kwocie -12.363.839,00 zł.

## 2) Wskaźniki płynności.

WSKAŹNIK	FORMUŁA	Wartość	Ocena
wskaźnik bieżącej płynności	$\frac{\text{Aktywa obrotowe – należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy – krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe (czynne)}}{\text{Zobowiązania krótkoterminowe – zobowiązania z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy + rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe}}$	0,61	4
wskaźnik szybkiej płynności	$\frac{\text{Aktywa obrotowe – należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy – krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe (czynne) - zapasy}}{\text{Zobowiązania krótkoterminowe – zobowiązania z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy + rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe}}$	0,49	0

### Interpretacja wyników

Ocena wskaźnika płynności niestety wyniosła 4 punktów na maksymalnie możliwych do uzyskania 25 punktów. Spowodowane jest to pogorszeniem płynności finansowej i większym niż dotychczas opóźnieniem w zapłacie zobowiązań.

## 3) Wskaźniki efektywności.

WSKAŹNIK	FORMUŁA	Wartość	Ocena
Wskaźnik rotacji należności (w dniach)	$\frac{\text{Średni stan należności z tytułu dostaw i usług x liczba dni w okresie (365)}}{\text{Przychody netto ze sprzedaży produktów + przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów}}$ <p>gdzie średni stan należności z tytułu dostaw i usług to suma tych należności na koniec poprzedniego roku obrotowego i na koniec bieżącego roku obrotowego podzielona przez 2</p>	32,27	3
wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	$\frac{\text{Średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług x liczba dni w okresie (365)}}{\text{Przychody netto ze sprzedaży produktów + przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów,}}$ <p>gdzie średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług to suma tych zobowiązań na koniec poprzedniego roku obrotowego i na koniec bieżącego roku obrotowego podzielona przez 2</p>	30,16	7

### Interpretacja wyników

Wskaźnik rotacji należności w dniach uzyskał 3 punkty na maksymalnie 3 punkty. Wskaźnik ten informuje o cyklu oczekiwania Szpitala na zapłatę należności za swoją sprzedaż. Zapłata za wystawione faktury z umów z NFZ wynosi poniżej 45 dni. Jest to bardzo dobra sytuacja jeżeli chodzi o wskaźnik natomiast wartość umów z NFZ nie pokrywa kosztów zobowiązań, szczególnie wynagrodzeń z tytułu pracy lekarzy, pielęgniarek, ratowników, diagnostów, rehabilitantów i innych grup pracowniczych. Sytuacja ta związana jest z brakiem pracowników w całej Polsce i dużym popytem na nich.

Wskaźnik rotacji zobowiązań w dniach określa ile przeciętnie dni upływa w Szpitalu od momentu powstania zobowiązania do momentu ich spłaty. Szpital uzyskał w 2022 r. 7 punktów na maksymalnie 7 co oznacza, że płacił za zobowiązania do 60 dni. Wartość wskaźnika efektywności wyniosła 10 punktów w stosunku do maksymalnie 10 punktów możliwych do uzyskania. Niestety dopiero w 2023 r Szpital odczuje pogorszenie płynności ponieważ jest to efekt opóźniony.

#### 4) Wskaźniki zadłużenia.

WSKAŹNIK	FORMUŁA	Wartość	Ocena
wskaźnik zadłużenia aktywów (%)	$\frac{(\text{Zobowiązania długoterminowe} + \text{zobowiązania krótkoterminowe} + \text{rezerwy na zobowiązania})}{\text{Aktywa razem}} \times 100\%$	53,18%	8
wskaźnik wypłacalności	$\frac{\text{Zobowiązania długoterminowe} + \text{zobowiązania krótkoterminowe} + \text{rezerwy na zobowiązania}}{\text{Fundusz własny}}$	-4,48	0

#### Interpretacja wyników

Wskaźnik zadłużenia aktywów w 2022 r wyniósł 8 punktów na maksymalnie 10 punktów możliwych do uzyskania. Wskaźnik ten obrazuje jakie ryzyko ponosi kredytodawca udzielając kredytu na zobowiązania. Im wyższy wskaźnik tym ryzyko wyższe.

Wskaźnik wypłacalności w Szpitalu wyniósł 0 punktów na 10 maksymalnych do uzyskania. Informuje on o tym, że Szpital ma problemy z płynnością finansową i większość funduszy pochłaniają zobowiązania i rezerwy na nie.

#### Podsumowanie wyników oceny sytuacji ekonomiczno – finansowej

	Wskaźnik	Uzyskane oceny za 2022 r.	Maksymalna ocena do osiągnięcia
Wskaźniki zyskowności	Wskaźnik zyskowności netto	0	5
	Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej	0	5
	Wskaźnik zyskowności aktywów	0	5

	<b>Razem</b>	<b>0</b>	<b>15</b>
<b>Wskaźniki płynności</b>	Wskaźniki bieżącej płynności	4	12
	Wskaźnik szybkiej płynności	0	13
	<b>Razem</b>	<b>4</b>	<b>25</b>
<b>Wskaźnik efektywności</b>	Wskaźnik rotacji należności	3	3
	Wskaźnik rotacji zobowiązań	7	7
	<b>Razem</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>Wskaźniki zadłużenia</b>	Wskaźnik zadłużenia aktywów	8	10
	Wskaźnik wypłacalności	0	10
	<b>Razem</b>	<b>8</b>	<b>20</b>
<b>Łączna wartość punktów</b>		<b>46</b>	<b>70</b>

**Podsumowanie: Szpital uzyskał 46 punktów na maksymalnie 70 punktów do uzyskania.**

## 6. Analiza SWOT – wstęp do prognozy na lata 2023-2025.

<b>Mocne strony</b>	<b>Kierunek działania</b>	<b>Ocena wpływu na sytuację ekonomiczno-finansową*</b>
Wysokospecjalistyczna kadra medyczna szpitala	Utrzymanie stanu obecnego	3
Posiadane doświadczenie oraz wiedza lecznicza, certyfikat ISO	Utrzymanie stanu obecnego	3
Zespół oddziałów szpitalnych i poradni o szerokim zakresie specjalizacji	Utrzymanie stanu obecnego	3
Rozbudowana baza diagnostyczna	Dalszy rozwój	3
Jedyna Pracownia Bakteriologii w rejonie	Utrzymanie stanu obecnego	2
Wysoki kontrakt z NFZ	Dalszy wzrost kontraktu	3
Jedyny oddział dermatologiczny w województwie lubuskim	Utrzymanie stanu obecnego	3
Jedyny Zakład Medycyny Nuklearnej w rejonie	Utrzymanie stanu obecnego	3
Posiada SOR z całodobowym lądowiskiem	Utrzymanie stanu obecnego	1
Posiada Pracownię Hemodynamiki	Utrzymanie stanu obecnego	3
Kontrakt na ratownictwo medyczne na terenie dwóch powiatów	Utrzymanie stanu obecnego	3

**\*3 – duży wpływ, 2 – średni wpływ, 1-mały wpływ, 0-brak wpływu**

<b>Słabe strony</b>	<b>Kierunek działania</b>	<b>Ocena wpływu na sytuację ekonomiczno-finansową*</b>

Brak kadry medycznej i starzejący się personel medyczny	Pozyskanie personelu i rotacja personelu w celu zmniejszenia nadgodzin	3
Lokalizacja w systemie pawilonowym w Żarach zwiększająca koszty funkcjonowania	Centralizacja bloków operacyjnych w celu minimalizacji kosztów, wydłużenie godzin pracy	3
Koszty filii w Żaganiu	Utrzymanie podwójnych pracowni diagnostycznych (laboratorium, TK, RTG, administracja)	3
Niska wycena świadczeń zdrowotnych	Szpital pozostaje bez wpływu ze względu na monopolizację NFZ	3
Zmieniające się przepisy prawa i brak ustabilizowanej sytuacji na rynku zdrowia w Polsce	Szpital pozostaje bez wpływu na zmiany przepisów w obszarze rynku zdrowia i prawa pracy	3
Niestabilny rynek pracy	Szpital uzależniony jest od zasobów rynku pracy, głównie w grupie pracowników medycznych	2
Duże koszty osobowe i roszczeniowy personel	Znaczny deficyt pracowników medycznych osłabia Szpital i jego fundusze	3

\*3 – duży wpływ, 2 – średni wpływ, 1-mały wpływ, 0-brak wpływu

Szanse	Kierunek działania	Ocena wpływu na sytuację ekonomiczno-finansową*
Wdrożenie całej dokumentacji medycznej elektronicznie i controlling finansowy	Rozwój systemu elektronicznego w Szpitalu i jego kontrola oraz rozliczanie	3
Rozwój dochodowych procedur medycznych	Analiza kontraktu i nacisk na rozwój niektórych procedur	2
Całodobowy jeden blok operacyjny	Likwidacja bloku laryngologii i przeniesienie do Żary oddziału	3
Reorganizacja pracy w poradniach i pracowniach	Dążenie do wypracowania zysku i zmniejszenie kosztów	3
Zmniejszenie kosztów związanych z odwożeniem pacjentów	Dążenie do zmniejszenia kosztów transportu	3
Zmniejszenie zapasów materiałów w apteczkach	Kontrola wewnętrzne	3
Wdrożenie akredytacji i zwiększenie wartości umów w kontraktach z NFZ	Wdrożenie procedur akredytacji i przejście kontroli	3
Pozyskanie dotacji z MON i JST na zakup sprzętu i inwestycje	Negocjacje z MON i JST	3

\*3 – duży wpływ, 2 – średni wpływ, 1-mały wpływ, 0-brak wpływu

<b>Zagrożenia</b>	<b>Kierunek działania</b>	<b>Wpływ na sytuację ekonomiczno-finansową*</b>
Uzależnienie od kontraktu z NFZ w prawie 100%	Negocjacje z NFZ odnośnie zwiększenia kontraktu	3
Brak płynności finansowej	Zmniejszenia zapasów materiałów do minimum	3
Niestabilna sytuacja i niedofinansowanie w ochronie zdrowia	Szpital pozostaje bez wpływu na zagrożenia o wymiarze krajowym	3
Ustawowe zwiększenia kosztów wynagrodzeń i brak przychodów z tego tytułu	Szpital nie ma wpływu na zmiany ustawowe dotyczące podwyżek, które nie są finansowane z NFZ	2
Utrzymująca się wysoka inflacja i kryzys gospodarczy po pandemii i wybuchu wojny na Ukrainie	Szpital nie ma wpływu ani możliwości negocjacji z firmami dot. gazu i energii	3
Rozwój prywatnej konkurencji	Szpital nie ma wpływu na tworzenie się nowych placówek medycznych	1
Utrzymujące się wysokie ceny materiałów jednorazowych i środków trwałych po pandemii wirusa COVID-19 i w wyniku toczącej się wojny na Ukrainie	Szpital nie ma wpływu na rynek	3
Wzrost cen usług zewnętrznych (outsourcing) jak sprząatanie, utrzymanie terenów zewnętrznych, pranie, ochrona	Szpital nie ma wpływu na wzrost minimalnego wynagrodzenia (ustalenia ustawowe)	3

\*3 – duży wpływ, 2 – średni wpływ, 1-mały wpływ, 0-brak wpływu

## 7. Przyjęta strategia działania.

### 7.1 Cele strategiczne:

#### I. Perspektywa interesariuszy

- Budować zadowolenie pacjentów i ich rodzin
- Poprawiać dostępność do świadczeń zdrowotnych
- Umacniać renomę szpitala
- Realizować zadania statutowe w warunkach stabilności finansowej
- Zapewniać świadczenia zdrowotne na odpowiednim poziomie za umiarkowaną cenę
- Dostosować zakres i ilość świadczeń zdrowotnych do potrzeb lokalnej/regionalnej populacji

#### II. Perspektywa procesów wewnętrznych

- Usprawniać i upraszczać wewnętrzne procesy regulacyjne (procedury, regulaminy, zarządzenia, itp.)
- Stworzyć warunki do powstawania i wdrażania innowacji i nowych rozwiązań
- Wdrażać programy podnoszenia jakości

- Doskonalić i standaryzować opiekę zdrowotną
- Upraszczać proces zarządzania dostawami
- Upraszczać system zarządzania zasobami materiałowymi i technicznymi
- Poprawiać efektywność wykorzystania zasobów
- Poprawić efektywność wykorzystania zasobów ludzkich

### **III. Perspektywa rozwoju**

- Doskonalić umiejętności i podwyższać kwalifikacje pracowników
- Budować zadowolenie pracowników
- Zapewnić odpowiednie standardy zarządzania na każdym jego poziomie
- Podnosić kulturę organizacyjną
- Nagradzać efektywność i innowacyjność
- Rozwijać wysokospecjalistyczne technologie i procedury medyczne

### **IV. Perspektywa finansowa**

- Osiągnąć i utrzymać dodatnią rentowność przychodów
- Zoptymalizować płynność finansową
- Poprawić sprawność działania
- Poprawić efektywność gospodarowania zasobami
- Utrzymać zdolność do obsługi zadłużenia
- Zwiększać relacje budżetu strategicznego do budżetu operacyjnego

## **7.2 Cele operacyjne:**

- Wdrażanie nowoczesnych procedur oraz wymiana nieperspektywicznego sprzętu na sprzęt nowej generacji
- Poprawa dostępności do świadczeń zdrowotnych poprzez dostosowanie infrastruktury – dostosowanie budynku nr 23 na potrzeby gabinetów specjalistycznych
- Zapewnienie przez Oddziały szpitalne realizacji usług na poziomie wynikającym z kontraktu z NFZ
- Inicjowanie, koordynowanie, kontrolowanie i wspieranie przedsięwzięć związanych z podniesieniem jakości usług medycznych
- Realizacja umów z NFZ
- Realizacja działalności komercyjnej zgodnie z cennikiem szpitala
- Aktualizacja cen ujętych w cenniku szpitala
- Realizacja zadań inwestycyjnych ujętych w planach finansowych
- Realizacja zadań remontowych wpływających na poprawę wizerunku szpitala
- Zakup nowoczesnego sprzętu medycznego
- Realizacja zakupów w ramach PMT

- Racjonalne prowadzenie gospodarki produktami leczniczymi i wyrobami medycznymi na szczeblu apteki szpitalnej oraz apteczek oddziałowych
- Opracowanie receptariusza szpitalnego
- Nie dopuszczanie do przekraczania okresów użyteczności leków (nie dopuszczanie do przeterminowania)
- Właściwa realizacja procedur zakupu materiałów i usług zgodnie z PZP oraz regulaminem zamówień do 130 tys. zł.
- Zapewnienie prawidłowego funkcjonowania szpitala przez pracowników DOGT
- Realizacja zadań związanych z zapewnieniem cyberbezpieczeństwa oraz zadań stojących przed operatorem usług kluczowych
- Udział w Programie Operacyjnym Polska Cyfrowa
- Rozbudowa i usprawnienie wewnętrznej sieci informatycznej Szpitala i traktowanie jej jako podstawową metodę komunikacji
- Wdrożenie i usprawnienie procesu odbierania i przekazywania informacji poprzez ePUAP
- Udział w konkursie o dofinansowanie podmiotów leczniczych w ramach programu inwestycyjnego w zakresie zadań polegających na modernizacji, przebudowie lub doposażeniu szpitalnych oddziałów ratunkowych SOR lub pracowni diagnostycznych współpracujących z SOR
- Stworzenie zespołu koderów którzy właściwie i optymalnie połączą realizowane procedury
- Opracowanie i wdrożenie standardów postępowania dla kluczowych procedur medycznych i niemedycznych
- Uzyskanie akredytacji Centrum Monitorowania Jakości w Ochronie Zdrowia
- Dążenie do optymalizacji procesu zatrudnienia
- Przeprowadzenie przeglądu miejsc i stanowisk pracy
- Dążenie do obniżenia kosztów w każdym miejscu ich powstawania
- Zastąpienie dokumentacji papierowej dokumentacją w formie elektronicznej

## **8.Prognoza sytuacji ekonomiczno–finansowej na lata 2023-2025.**

### **8.1 Opis przyjętych założeń do prognozy sytuacji ekonomiczno-finansowej.**

Do sporządzenia prognozy sytuacji ekonomiczno-finansowej przyjęto następujące założenia ogólne:

- przeniesienie oddziału otolaryngologii do Żar
- reorganizacja pracy bloku centralnego (oddziałów chirurgii i ortopedii) poprzez zwiększenie ilości procedur urologicznych i laryngologicznych oraz wydłużenie pracy bloku i stworzenie wspólnych zespołów operacyjnych – optymalizacja pracy
- likwidacja bloku operacyjnego w Żaganiu
- POZ nocna i świąteczna – reorganizacja pracy
- zmniejszenie zapasów materiałowych – ścisły nadzór nad zaleganiem materiałów

- kontrola harmonogramów pracy oddziałów (weryfikacja grafików wg potrzeb)
- zmniejszenie kosztów w transporcie wewnętrznym szpitala (weryfikacja odwózek pacjentów i czas pracy kierowców)
- optymalizacja kosztów poradni specjalistycznych.

Do rachunku zysków i strat w **2023 r.** przyjęto jako wyjściowy zatwierdzony plan finansowy. Do przychodów z NFZ zostały dodane dostało 10% zwiększenia z tytułu wynagrodzenia oraz zwiększenie wartości kontraktu z urologii poprzez zwiększenie ilości rozliczanych procedur urologicznych, które są mało kosztochłonne. Natomiast w kosztach zostały zmniejszone zapasy materiałów oraz zoptymalizowane koszty wynagrodzeń poprzez wprowadzenie założeń optymalizacji zatrudnienia zgodnych z ww. założeniami.

Do analizy w latach 2024 i 2025 przyjęto założenie dotyczące spadku inflacji w wysokości 7% (2024 r.) i 3,5% (2025 r.) Plany zakupów inwestycji i środków trwałych zostały przedstawione w punkcie 4 raportu. One także zostały one ujęte do prognozy na lata 2023-2025.

Szpital w 2023 r. zaciągnął kredyt w rachunku bieżącym na kwotę 4 mln zł. W latach następnych w planie prognozy jest także ujęty. Jeżeli Szpital odzyska płynność finansową nie będzie musiał korzystać z kredytu.

Prognoza analizy finansowej została dołączona w **załączniku nr 3** obrazującym rachunek zysków i strat w wersji porównawczej za lata 2021 -2022 i prognozę lat 2023-2025 oraz **załącznik nr 4** obrazujący bilans w latach 2021-2022 i prognozę na lata 2023-2025.

## 8.2 Analiza wskaźnikowa.

**Załącznik nr 5** przedstawia prognozę wskaźników ekonomiczno-finansowych na lata 2023-2025.

### 1) Wskaźniki zyskowności.

Wskaźniki zyskowności	WARTOŚĆ WSKAŹNIKA		
	2023 r.	2024 r.	2025 r.
wskaźnik zyskowności netto (%)	-8,69%	-5,69%	-5,47%
wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%)	-8,38%	-5,49%	-5,27%
wskaźnik zyskowności aktywów (%)	-22,36%	-17,34%	-18,78%

### Interpretacja wyników

W latach 2023-2025 wskaźnik zyskowności może wynieść 0 punktów na maksymalnych 15 punktów ze względu na zaplanowaną stratę w tych latach. Związane jest to z wycofaniem finansowania za COVID-19, wysoką inflacją i wybuchem wojny na Ukrainie.

### 2) Wskaźniki płynności.



Wskaźniki płynności	WARTOŚĆ WSKAŹNIKA		
	2023 r.	2024 r.	2025 r.
wskaźnik bieżącej płynności	0,53	0,53	0,53
wskaźnik szybkiej płynności	0,46	0,48	0,48

#### Interpretacja wyników

Wartość wskaźników płynności w roku 2023 może wynieść 4 punktów na maksymalnych 25 punktów do otrzymania. Natomiast w latach 2024-2025 może wynieść nawet 0 punktów. Tak jak wyżej jest to spowodowane pogorszeniem się płynności finansowej i zmniejszaniem się środków na terminowe regulowanie zobowiązań. Niestety wdrożone ustawy podwyżkowe bez zabezpieczenia źródeł finansowania z NFZ pogarszają jeszcze bardziej sytuację finansową.

#### 3) Wskaźniki efektywności.

Wskaźniki efektywności	WARTOŚĆ WSKAŹNIKA		
	2023 r.	2024 r.	2025 r.
wskaźnik rotacji należności (w dniach)	31,22	33,14	33,68
wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	33,48	34,06	34,40

#### Interpretacja wyników

Wskaźniki efektywności w latach 2023-2025 mogą uzyskać po 10 punktów na maksymalnych 10 punktów. Składają się na nie wskaźnik rotacji należności w dniach - uzyskane 3 punkty związane są z przewagą należności z NFZ, które są szybko płacone. Drugim wskaźnikiem jest wskaźnik rotacji zobowiązań w dniach, który pokazuje, że Szpital w latach prognozowanych mieścić się będzie w regulowaniu zobowiązań w podziałce do 60 dni. Tutaj Szpital może otrzymać po 7 punkty na możliwych maksymalnie 7 punktów. Prognoza może się sprawdzić pod warunkiem wdrożenia wszystkich założeń zwiększających lepsze działanie szpitala.

#### 4) Wskaźniki zadłużenia.

Wskaźniki zadłużenia	WARTOŚĆ WSKAŹNIKA		
	2023 r.	2024 r.	2025 r.
wskaźnik zadłużenia aktywów (%)	71,27%	76,97%	90,34%
wskaźnik wypłacalności	-1,91	-1,35	-1,07

### Interpretacja wyników

Wskaźnik zadłużenia aktywów w 2023 i 2024 r. może wynieść 3 punkty na maksymalnie 10 punktów do uzyskania natomiast w 2025 r może się pogorszyć. Wskaźnik ten mówi o stopniu finansowania aktywów kapitałami obcymi. W Szpitalu jest to przedział od powyżej 60% do 80%. To mniej niż w roku poprzednim. Natomiast wskaźnik wypłacalności kształtować się będzie na poziomie 0 punktów na maksymalnie 10 punktów możliwych do otrzymania. Świadczy to o tym, że Szpital może mieć coraz trudniejszą sytuację finansową.

**W 2023 r Szpital może uzyskać 13 punktów, w 2024 r także 13 punktów a w 2025 r tylko 10 punktów na maksymalnie 70 punktów możliwych do uzyskania.**

## 8. Podsumowanie

Prognoza wskaźników w oparciu o lata 2023-2025 to nadal jedna z trudniejszych prognoz, jaką Szpital musiał sporządzić w ciągu tych ostatnich lat. Pandemia, inflacja a obecnie wojna w Ukrainie oraz polityka związana z wyborami w Polsce sprawiają, że trudno przewidzieć jak ukształtuje się rynek w Polsce. Natomiast sytuacja ekonomiczna Szpitali w Polsce uzależniona jest od Narodowego Funduszu Zdrowia. Obecnie usługi lekarskie i pielęgniarские a także materiały, leki sprzęt- związane z rynkiem medycznym w Polsce są bardzo drogie. Wynagrodzenia w służbie zdrowia rosną z roku na rok nieproporcjonalnie do przychodów z NFZ. Wymogi związane z zasobami na niektórych oddziałach są nieproporcjonalnie większe do ich wykorzystania. Biurokratyzacja i ciągła informatyzacja Szpitala pochłania duże koszty oraz ogranicza pracowników medycznych, nakładając na nich obowiązek prowadzenia rozbudowanej dokumentacji.

Poprawa sytuacji finansowej szpitala w tym roku oraz w najbliższych latach uzależniona będzie od wprowadzenie w życie założeń naprawczych. Jeżeli nie będzie możliwe pełne wdrożenie ww. założeń usprawniających działanie szpitala, prognozy zobrazowane w tym raporcie takie jak dane i wskaźniki mogą ulec zmianie.

.....  
podpis i pieczęć kierownika zakładu

Sporządziła: Lucyna Chmielewska

## **SPIS TABEL I ZAŁĄCZNIKÓW**

### Spis tabel:

- 1 – Realizacja podstawowych usług pomocniczych w 2022 r.
- 2 – Posiadane przez Szpital certyfikaty jakości
- 3 – Wartość umów z NFZ na poszczególne rodzaje świadczeń w 2022 r oraz w 2023 r.
- 4 – Podstawowe informacje charakteryzujące lecznictwo stacjonarne w 2022 r.
- 5 – Baza łózkowa (w dniu 31 grudnia) w latach 2021-2025
- 6 – Informacje dotyczące leczenia ambulatoryjnego – dane za 2022 r.
- 7 – Planowane inwestycje w latach 2023-2025
- 8 – Planowane istotne remonty w latach 2023-2025

### Spis załączników:

- 1 – Struktura organizacyjna Szpitala w Żarach i w Żaganiu na dzień 11.05. 2023 r.
- 2 – Stan oraz struktura zatrudnienia w latach 2022-2025
- 3 – Rachunek zysków i strat (wariant porównawczy) za lata 2021-2022 i prognoza na lata 2023-2025
- 4 – Bilans za lata 2021-2022 oraz prognoza za lata 2023-2025
- 5 – Wskaźniki ekonomiczno-finansowe w latach 2021-2022 i prognoza na lata 2023-2025