

RAPORT O SYTUACJI EKONOMICZNO-FINANSOWEJ

za 2023 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 29.05.2024 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.

105. Kresowy SzWzP SP ZOZ ponadto pełni istotną rolę w sferze zabezpieczenia medycznego Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, w szczególności poprzez:

1. zapewnienie udzielania świadczeń zdrowotnych:

- a) żołnierzom Związku Taktycznego 11 Dywizji Kawalerii Pancernej w Żaganiu, w tym 34 Brygadzie Kawalerii Pancernej w Żaganiu, 10 Brygadzie Kawalerii Pancernej w Świątoszowie oraz innym strukturom wojskowym należącym do wyżej wymienionej Dywizji,
- b) żołnierzom wojsk amerykańskich stacjonujących w Żaganiu i Świątoszowie z Pancernej Brygadowej Grupy Bojowej, w tym ich rodzinom oraz personelowi cywilnemu,
- c) żołnierzom ćwiczącym na terenie Związku Taktycznego z Armii Ukraińskiej,
- d) Podchorążym Akademii Wojsk Lądowych we Wrocławiu,

2. zapewnienie zabezpieczenia medycznego podczas ćwiczeń wojskowych,

3. wykonywanie badań lekarskich i innych na rzecz Rejonowej Wojskowej Komisji Lekarskiej w Żaganiu oraz Wojskowego Centrum Rekrutacji celem kwalifikacji kandydatów do służby wojskowej.

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 Komendanta nr 68/2023 z dnia 07.06.2023 r., zmienionego kolejno zarządzeniami nr: 104/2023 z dnia 02.11.2023r., 108/2023 z dnia 15.11.2023r., 19/2024 z dnia 06.03.2024r., 41/2024 z dnia 12.04.2024r., 43/2024 z dnia 15.05.2024r.

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.

105. Kresowy SzWzP SP ZOZ realizuje niżej wymienione zadania pomocnicze medyczne i niemedyczne w oparciu o zawarte umowy z podmiotami zewnętrznymi ujętymi w poniższej tabeli.

Tabela nr 1 -realizacja podstawowych usług pomocniczych w 2023 r.

Funkcja pomocnicza*	Nazwa i adres podmiotu
pranie	Praxima Krakpol Sp. z o.o. 32-540 Trzebinia, ul. Dworcowa 2
Ochrona	Agencja Ochrony PUH VOTUM Lech Bączkowski ul. Nowa 21 85-119 Bydgoszcz (do połowy czerwca 2023) PIAST PATROL Sp. z o. o ul. Jaworzyńska 67 59-220 Legnica
utrzymanie czystości	Impel Facility Services Sp. z o.o. ul. Antoniego Słonimskiego 1 50-304 Wrocław Hospital Service Sp. z o.o ul. Antoniego Słonimskiego 1 50-304 Wrocław
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 analityczne	Diagnostyka sp. z o. o ul. Prof. Michała Życzkowskiego 16, 31-864 Kraków Oddział: ul. Opolska 131A 52-013 Wrocław

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	Eurodiagnosis sp. z o. o Plac Bankowy 2 00-095 Warszawa
Hemodializoterapia	DaVita Sp. z o.o ul. Legnicka 48/F 54-202 Wrocław
Transport medyczny	Lotnicze Pogotowie Ratunkowe ul. Księżycowa 5 01-934 Warszawa
Obsługa prawna	Kancelaria Adwokacka Magdalena Hęćka ul. Grottgera 25/4 65-415 Zielona Góra;

* najważniejsze zakresy np. diagnostyka obrazowa, laboratorium, wyżywienie, 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 wynosi ok. 700.000 zł. Dodatkowo na wzrost wartości umowy ma znaczyć wpływ wzrost minimalnego wynagrodzenia za pracę, z racji tego, że wszyscy pracownicy dedykowani do realizacji usługi sprzątania mają wynagrodzenie na poziomie minimalnego wynagrodzenia za pracę.

1.3 Informacja o posiadanych certyfikatach jakości.

Tabela nr 2 – posiadane przez szpital certyfikaty jakości

Certyfikat	TAK	Termin ważności	NIE	W trakcie	Uwagi
ISO 9001:2015	x	17.11.2025			Żagań: cały szpital z poradniami, Żary: oddział chirurgii ogólnej, Szprotawa: ratownictwo medyczne, Iłowa: ratownictwo medyczne.
Świadectwo Centralnego Ośrodka Badań Jakości w Diagnostyce	x	01.01.2024 - 31.12.2024			Bakteriologia

Mikrobiologicznej POLMICRO 2023					
Świadectwo Centralnego Ośrodka Badań Jakości w Diagnostyce Laboratoryjnej	x	01.01.2024- 31.12.2024			Laboratorium Żary
Akredytacja				x	Przygotowanie procedur

1.4 Polityka kadrowa – informacje ogólne.

1.4.1 Informacje o zatrudnieniu.

Ocena stanu zatrudnienia
<p>Na dzień 31.12.2023 r. służbę wojskową w 105. Kresowy SzWzP SP ZOZ pełniło 6 żołnierzy zawodowych – Komendant Szpitala i pięciu lekarzy stażystów. Zatrudnionych było 524 pracowników na 516,90 etatach w tym 354,10 na stanowiskach wykonujących zawód medyczny. W ramach umów cywilno-prawnych świadczenia realizuje 342 osób, z czego 93% dotyczy zawodów medycznych. Szczegółowy stan zatrudnienia zawiera załącznik nr 2</p> <p>105. Kresowy SzWzP SP ZOZ stara się spełnić wymogi w zakresie minimalnych norm zatrudnienia pielęgniarek w aspekcie wskaźników zatrudnienia i kwalifikacji celem realizacji świadczeń gwarantowanych z zakresu leczenia szpitalnego zgodnie z wymogami Narodowego Funduszu Zdrowia, natomiast problemy kadrowe są związane z brakami na rynku pracy, co stanowi problem ogólnopolski. 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 i na dzień sporządzenia raportu wynosi 57 lat.</p> <p>105. Kresowy SzWzP SP ZOZ oferuje atrakcyjne warunki płacy, umożliwia podnoszenie kwalifikacji poprzez dofinansowanie kosztów kształcenia. Pomimo tych starań problem na dzień dzisiejszy jest nierozwiązywalny. Największy problem w dostępie do pielęgniarek dotyczy pielęgniarek anestezyjologicznych, co wpływa niekorzystnie na możliwości zwiększenia operatywy i poprawy wskaźników wykorzystania posiadanych bloków operacyjnych.</p> <p>105. Kresowy SzWzP SP ZOZ boryka się z również z dużymi problemami związanymi z brakami kadry lekarskiej, praktycznie w każdym z oddziałów szpitalnych. Na sporządzenia raportu 105. Kresowego SzWzP SPZOZ w Żarach w trybie pilnym zatrudni lekarzy w następujących dziedzinach medycyny: medycyna ratunkowa, medycyna rodzinna, choroby płuc, choroby zakaźne. Powodem problemów kadrowych jest przede wszystkim brak lekarzy na rynku pracy. Szpital położony jest w strefie przygranicznej (30 km) gdzie jest duża możliwość i łatwość otrzymania pracy, wyższego wynagrodzenia i benefitów poza płacowych, a warunki pracy są znacznie atrakcyjniejsze niż proponowane w Polsce. Znaczne odległości od miast akademickich również 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 2024 - 2026
Prognoza dotycząca zatrudnienia uzależniona jest od bieżących potrzeb i możliwości ekonomicznych 105. Kresowy SzWzP SP ZOZ. W kolejnych latach polityka kadrowa skupi na optymalizacji zatrudnienia, przeglądzie stanowisk i jeszcze bardziej racjonalnym wykorzystaniu zasobów kadrowych.

2. Działalność medyczna.

2.1 Realizacja umów zawartych z NFZ.

105. Kresowy SzWzP SP ZOZ zabezpiecza udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej w ramach zawartych umów z Lubuskim OW NFZ w szczególności na rzecz mieszkańców powiatu żarskiego i żagańskiego, ale także pozostałych powiatów województwa lubuskiego, jak powiatu bolesławieckiego, krośnieńskiego oraz zielonogórskiego.

105. Kresowy SzWzP SP ZOZ 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 umów zawartych z innymi podmiotami, takimi jak 43 Wojskowy Oddział Gospodarczy w Świątoszowie, Samodzielne Publiczne ZOZ i Niepubliczne ZOZ i inne.

Działalność medyczna w 2023 r. prowadzona była na bazie:

- 12 oddziałów szpitalnych z 7 pododdziałami,
- 32 poradni specjalistycznych zlokalizowanych w Żarach i Żaganiu
- gabinetów lekarzy podstawowej opieki zdrowotnej w Żarach,
- nocnej i świątecznej opieki zdrowotnej w Żarach, Żaganiu oraz Lubsku,
- izby przyjęć w Żaganiu,
- pracowni diagnostycznych zlokalizowanych w Żarach i Żaganiu.

105. Kresowy SzWzP SP ZOZ w lokalizacji Żary posiada następujące pracownie:

- Pracownia Hemodynamiczna,
- Pracownia Angiografii,
- Pracownia Badań Psychologicznych,
- Pracownia Diagnostyki Laboratoryjnej
- Pracownia Diagnostyki Mikrobiologicznej,
- Pracownia Rentgenodiagnostyki Ogólnej,
- Pracownia USG,
- Pracownia Tomografii Komputerowej,
- Pracownia Mammografii,
- Pracownia EEG,
- Pracownia EKG,
- Pracownia Endoskopii,
- Pracownia Laserowa Okulistyki,
- Pracownia Optycznej Koherentnej Tomografii,
- Pracownia Perymetryczna,

- Pracownia Ultrasonograficzna Okulistyki,
- Pracownia Scyntygrafii,
- Zakład Medycyny Nuklearnej.

W Filii 105. Kresowego SzWzP SP ZOZ Żaganiu znajdują się następujące pracownie:

- Pracownia Tomografii Komputerowej
- Pracownia USG
- Pracownia Bronchoskopii
- Pracownia Diagnostyki Laboratoryjnej
- Pracownia Diagnostyki Obrazowej
- Pracownia Endoskopii
- Pracownia Urodynamiki

Należy ponadto zwrócić uwagę na fakt, że 105. Kresowy SzWzP SP ZOZ posiada 10 zespołów Pogotowia Ratunkowego w sześciu lokalizacjach działających całodobowo:

1. Szprotawa – dwa zespoły podstawowe,
2. Żagań – jeden zespół podstawowy, jeden zespół specjalistyczny,
3. Iłowa – jeden zespół podstawowy,
4. Żary – dwa zespoły podstawowe,
5. Lubsko – dwa zespoły podstawowe,
6. Trzebień – jeden zespół podstawowy.

Umowa z Lubuskim OW NFZ na ratownictwo medyczne realizowana jest w Stacji Pogotowia Ratunkowego w Gorzowie Wielkopolskim – liderem w ramach konsorcjum z innymi podmiotami leczniczymi.

W 2022 r. w miesiącu wrześniu został otwarty w filii w Żaganiu oddział chorób zakaźnych, w związku z czym została podpisana dodatkowa umowa z NFZ.

Tabela nr 3 Wartość umów z NFZ na poszczególne rodzaje świadczeń w 2023 r. oraz 2024 r.

Ocena wysokości umów zawartych z NFZ
<p>Realizacja umów 2023 r. w porównaniu do 2022 r. wzrosła o ok. 19% . Większość wzrostu spowodowana była wzrostem wynagrodzeń pracowników służby zdrowia. Wartość umów na PSZ jest niewystarczająca w stosunku do posiadanych zasobów, co obrazuje wskaźnik wykorzystania łóżek, który średnio wynosi 67%.</p> <p>Wysokość ryczałtu jest za niska w szczególności w kontekście realizacji świadczeń na 7 łóżkach w oddziale anestezjologii i intensywnej terapii, który ma bardzo wysokie obłożenie, a świadczenie te finansowane są w ramach ryczałtu PSZ.</p>
Opis ewentualnych problemów w zakresie realizacji umów z NFZ
<p>1) Ograniczone możliwości zwiększenia przychodów z uwagi na to, że większość oddziałów szpitalnych realizuje świadczenia opieki zdrowotnej w ramach PSZ (ryczałtu), co skutkuje powstaniem kosztów niewykorzystanych zasobów związanych z koniecznością utrzymania gotowości na oddziałach i blokach operacyjnych.</p>

- 2) Pojawiło się ryzyko zmniejszania liczby łóżek, a tym samym ograniczania dostępności do świadczeń opieki zdrowotnej, ze względu na zbyt niski kontrakt zawarty z NFZ oraz powstające problemy kadrowe w zakresie personelu medycznego

Wykaz działań, jakie będą podejmowane celem uzyskania zapłaty za nadwykonania

105. Kresowy SzWzP SP ZOZ w 2023 r. uzyskał zapłatę za wszystkie zrealizowane ponadlimitowo świadczenia opieki zdrowotnej nie ujęte w ramach ryczału PSZ. Dodatkowo, na podstawie rozporządzenia Ministra Zdrowia z dnia 14 maja 2024 roku zmieniającego rozporządzenie w sprawie ogólnych warunków umów (Dz.U.2024.730) 105. Kresowy SzWzP SP ZOZ zwrócił się z wnioskiem o powiększenie należności w ramach ryczału PSZ.

2.2 Lecznictwo stacjonarne.

Szpital w 2023 r. posiadał 12 oddziałów szpitalnych z 7 pododdziałami. Oddziały szpitalne uzyskują finansowanie z trzech źródeł, tj. w ramach ryczału, poza ryczałtem oraz w ramach programów lekowych. Obecnie realizujemy takie programy lekowe jak: leczenie chorych z ciężką postacią astmy, leczenie chorych z ciężką i umiarkowaną postacią łuszczycy plackowatej, leczenie idiopatycznego włóknienia płuc, leczenie chorych z atopowym zapaleniem skóry, leczenie chorych na depresję lekooporną. Ponadto 105. Kresowy SzWzP SP ZOZ od grudnia 2023 r. rozpoczął realizację świadczeń w ramach programu KOS ZAWAŁ – Kompleksowa opieka specjalistyczna po zawale mięśnia sercowego oraz przystąpił do programu pilotażowego „Dobry posiłek”.

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

Tabela nr 4 - podstawowe informacje charakteryzujące leczenie stacjonarne w 2023 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	9 745 520,82	9 745 520,82	100%	70,36%	wysokość nieadekwatna (za niska)
Oddział Ortopedii i Traumatologii Narządu Ruchu	15 429 935,86	15 974 506,89	104%	69,44%	wysokość nieadekwatna (za niska)

Oddział Pulmonologii z Pododdziałem Chorób Wewnętrznych	11 423 429,94	11 468 947,89	100%	80,22%	wysokość nieadekwatna (za niska)
Oddział Chirurgii Ogólnej z Pododdziałem Chirurgii Onkologicznej i Urologii	10 047 146,77	10 159 757,58	101%	58,82%	wysokość nieadekwatna (za niska)
Oddział Otolaryngologiczny z pododdziałem Okulistycznym	5 093 863,49	5 213 843,25	102%	27,69%	wysokość nieadekwatna (za niska)
Oddział Kardiologiczny z Pododdziałem Intensywnego Nadzoru Kardiologicznego	16 127 696,86	16 227 371,66	101%	59,07%	wysokość nieadekwatna (za niska)
Oddział Dermatologiczny	4 689 384,88	4 708 707,82	100%	54,22%	wysokość nieadekwatna (za niska)
Oddział Neurologiczny z Pododdziałem Udarowym	7 679 102,37	7 720 728,97	101%	68,69%	wysokość nieadekwatna (za niska)
Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii	6 094 546,43	6 131 716,64	101%	79,41%	wysokość nieadekwatna (za niska)
Oddział Chorób Zakaźnych	3 760 071,92	3 760 062,35	100%	72,66%	wysokość nieadekwatna (za niska)
Oddział Psychiatryczny z Pododdziałem Leczenia Zaburzeń Nerwicowych i Stresu Bojowego	5 167 844,48	5 167 741,70	100%	94,40%	wysokość nieadekwatna (za niska) biorąc pod uwagę wycenę świadczeń
Szpitalny Oddział Ratunkowy	8 218 269,35	8 218 269,35	100%	nie dotyczy	wysokość nieadekwatna (za niska), biorąc pod uwagę łączne koszty działania SOR
Izba Przyjęć	2 757 004,11	2 757 004,11	100%	nie dotyczy	wysokość nieadekwatna (za niska), biorąc pod uwagę koszty działania IP
Podsumowanie	103 476 813,17	104 497 174,92	101%	x	x

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

Analizując wskaźnik wykorzystania łóżek w 2023 r. , w którym już nie było pandemii COVID oraz patrząc na procent wykonania umów, należy uznać, że wysokość środków z NFZ w porównaniu z analizą wskaźnika wykorzystania łóżek szpitalnych jest niewystarczająca i mamy do czynienia z powstaniem kosztów niewykorzystanych zasobów.

Utrzymanie obecnej bazy łóżkowej będzie możliwe w sytuacji zwiększenia przychodów z NFZ, tj. ryczałtu w umowie z Podstawowego Szpitalnego Zabezpieczenia (PSZ) oraz zwiększenia realizacji świadczeń nielimitowanych

Tabela nr 5 - baza łóżkowa (w dniu 31 grudnia) w latach 2022-2026

Lp.	Komórka organizacyjna	Liczba łóżek					adres
		2022	2023	Plan na 2024	Plan na 2025	Plan na 2026	
1	Oddział Chorób Wewnętrznych z Pododdziałem Gastroenterologicznym, Reumatologicznym i Chorób Metabolicznych	28	28	28	28	28	ul. Domańskiego 2, 68-200 Żary
2	Oddział Ortopedii i Traumatologii Narządu Ruchu	20	20	20	20	20	ul. Domańskiego 2, 68-200 Żary
3	Oddział Pulmonologii z Pododdziałem Chorób Wewnętrznych	38	28	38	38	38	ul. Żelazna 1 a, 68-100 Żagań
4	Oddział Chirurgii Ogólnej z Pododdziałem Chirurgii Onkologicznej i Urologii	26	26	26	26	26	ul. Domańskiego 2, 68-200 Żary
5	Oddział Otolaryngologiczny z pododdziałem Okulistycznym	18	18	18	18	18	ul. Żelazna 1 a, 68-100 Żagań
6	Oddział Kardiologiczny z Pododdziałem Intensywnego Nadzoru Kardiologicznego	21	21	21	21	21	ul. Domańskiego 2, 68-200 Żary
7	Oddział Dermatologiczny	19	18	18	18	18	ul. Domańskiego 2, 68-200 Żary
8	Oddział Neurologiczny z Pododdziałem Udarowym	28	26	26	26	26	ul. Domańskiego 2, 68-200 Żary
9	Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii	9	7	7	7	7	ul. Domańskiego 2, 68-200 Żary
10	Oddział Chorób Zakaźnych	15	15	15	15	15	ul. Żelazna 1 a, 68-100 Żagań
11	Oddział Psychiatryczny z Pododdziałem Leczenia Zaburzeń Nerwicowych i Stresu Bojowego	43	43	43	43	43	ul. Domańskiego 2, 68-200 Żary
12	Szpitalny Oddział Ratunkowy	8	8	8	8	8	ul. Domańskiego 2, 68-200 Żary
13	Izba Przyjęć - Żagań	2	2	2	2	2	ul. Żelazna 1 a, 68-100 Żagań
Ogółem		275	260*	270	270	270	

*zmniejszenie łóżek w 2023 r. wynika, z czasowego częściowego wyłączenia łóżek pododdziału chorób wewnętrznych w filii w Żaganiu ze względu na prowadzony remont po pożarze

Tabela nr 6- Wyniki finansowe wybranych komórek powstawania kosztów w 2023 (w zł)

Nazwa komórki organizacyjnej	Przychody ogółem	Koszty ogółem	Wynik
ODDZIAŁ WEWNĘTRZNY	9 860 893,36	9 355 315,32	505 578,04
ODDZIAŁ KARDIOLOGICZNY	16 350 239,36	14 561 603,49	1 788 635,87
ODDZIAŁ CHIR. URAZ-ORTOPED.	16 052 839,97	16 322 463,87	-269 623,90
ODDZIAŁ DERMATOLOGICZNY	4 732 538,18	5 989 190,37	-1 256 652,19
ODDZIAŁ PSYCHIATRYCZNY	5 260 359,19	9 028 957,62	-3 768 598,43
OAIiT	6 204 366,22	10 118 116,24	-3 913 750,02
ODDZIAŁ NEUROLOGICZNY	7 788 051,61	9 326 403,79	-1 538 352,18
ODDZIAŁ CHIR.-UROL.	10 307 265,64	14 414 633,85	-4 107 368,21
ODDZIAŁ OTOLARYNGOLOGICZNY	5 256 082,67	7 380 447,12	-2 124 364,45
ODDZIAŁ PULMULOGICZNY	11 579 249,91	13 808 276,32	-2 229 026,41
ODDZIAŁ ZAKAŻNY	3 819 918,03	5 581 944,55	-1 762 026,52
SZPITALNY ODDZIAŁ RATUNKOWY	8 583 849,55	8 648 940,15	-65 090,60
suma	105 795 653,69	124 536 292,69	-18 740 639,00

Analiza rentowności działalności stacjonarnej wykazuje, że jest to obszar bardzo trudny do utrzymania oraz zbilansowania, spowodowany kilkoma czynnikami:

1. Wysokimi kosztami pracy (w tym w nadgodzin);
2. Niskimi przychodami ograniczonymi przydzielonymi punktami w ramach umów z NFZ;
3. Wysokimi kosztami zużycia leków i materiałów medycznych;
4. Wysokimi kosztami transportu pacjentów;
5. Brakiem młodej kadry lekarskiej i pielęgniarskiej

2.3 Lecznictwo ambulatoryjne.

105. Kresowy SzWzP SP ZOZ posiada wiele poradni specjalistycznych, zarówno w Żarach jak i w Żaganiu, które działają również na potrzeby Rejonowej Wojskowej Komisji Lekarskiej oraz medycyny pracy. Szpital ponadto zabezpiecza te dwa powiaty w ratownictwo medyczne.

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

Tabela nr 7 - informacje dotyczące leczenia ambulatoryjnego – dane za 2023 r.

Nazwa poradni	Przychody		Koszty ogółem	Wynik finansowy	Liczba porad
	ogółem	w tym wartość kontraktu z NFZ			
Żary:					
Chirurgiczna	644 846,08	360 251,03	620 248,33	24 597,75	2 795,00
Dermatologiczna	457 489,34	344 885,08	469 533,39	-12 044,05	2 031,00
Neurologiczna	872 755,43	448 489,26	634 662,14	238 093,29	2 768,00
Ortopedyczna	1 204 190,01	965 790,86	1 706 155,86	-501 965,85	7 617,00
Okulistyczna	1 838 497.65	1 314 544.05	1 361 455.94	477 041.71	5 095.00

Zdrowia Psychicznego	668 152,64	278 111,67	552 870,18	115 282,46	3 807,00
Laryngologiczna	1 772 332,60	735 359,87	889 164,78	883 167,82	5 464,00
Kardiologiczna	1 711 022,34	1 411 916,11	1 657 559,58	53 462,76	8 314,00
Poradnia Pulmonologiczna	839 585,16	826 052,59	908 332,11	-68 746,95	6 239,00
Urologiczna	1 267 332,00	1 263 145,04	1 324 095,48	-56 763,48	5 155,00
Endokrynologiczna	1 219 588,07	1 217 248,57	1 242 936,32	-23 348,25	5 746,00
Diabetologiczna	364 871,65	363 658,00	470 259,23	-105 387,58	1 801,00
Gastrologiczna	93 950,49	91 598,64	153 750,55	-59 800,06	450,00
Reumatologiczna	59 490,22	59 368,27	134 189,99	-74 699,77	257,00
Żagań:					
Chirurgiczna	634 326,04	628 032,30	1 046 204,22	-411 878,18	6 744,00
Ginekologiczna	824 080,30	758 307,38	861 769,59	-37 689,29	5 669,00
Kardiologiczna	866 502,92	863 438,92	794 519,00	71 983,92	2 902,00
Gastrologiczna	83 669,38	83 210,38	236 884,21	-153 214,83	701,00
Pulmonologiczna	414 628,03	410 629,51	639 099,01	-224 470,98	3 665,00
Chirurgii Onkologicznej	55 089,12	55 089,12	76 245,34	-21 156,22	465,00
Neurologiczna	175 995,17	175 995,17	192 618,73	-16 623,56	406,00
Ortopedyczna	420 749,58	418 310,18	405 148,46	15 601,12	3 348,00
Zdrowia Psychicznego	147 275,78	146 813,78	146 229,39	1 046,39	1 831,00
Laryngologiczna	666 213,63	665 913,63	733 148,09	-66 934,46	3 659,00
Urologiczna	1 293 576,19	1 291 207,39	1 170 781,14	122 795,05	5 420,00
Diabetologiczna	381 064,17	380 524,17	444 341,96	-63 277,79	1 692,00
Alergologiczna	1 346 997,45	1 345 750,65	1 089 887,01	257 110,44	6 488,00
Dermatologiczna	420 431,00	419 711,00	447 249,27	-26 818,27	2 692,00
Okulistyczna	201 682,18	201 682,18	197 156,12	4 526,06	975,00
Endokrynologiczna	14 673,22	14 673,22	34 908,47	-20 235,25	72,00
ogółem	20 961 057,84	17 539 708,02	20 641 403,89	319 653,95	104 268,00

Ocena funkcjonowania poradni

Ze względu na to, że ponad połowa poradni generuje straty na działalności w kolejnych latach będą podejmowane działania restrukturyzacyjne w obszarze organizacyjnym oraz kadrowym.

2.3 Lecznictwo dzienne.

Ocena funkcjonowania oddziałów dziennych

Z dniem 06.11.2023 r. w księdze rejestrowej pojawił się Ośrodek Rehabilitacji Kardiologicznej Diennej, celem realizacji umowy w ramach programu KOS-Zawał. Ze względu na to, że pierwsi pacjenci zakwalifikowani do tego programu w grudniu 2023 r.

to faktyczna ocena funkcjonowania ośrodka będzie możliwa pod koniec 2024 r. Niemniej jednak na dzień sporządzenia raportu pierwszy wniosek to pomimo tego, że koszty funkcjonowania ośrodka są jeszcze wyższe od przychodów, to skutek finansowy dla Oddziału Kardiologii z Pododdziałem Nadzoru Kardiologicznego - rozliczenie każdego pacjenta zakwalifikowanego do programu KOS-Zawał, bez konieczności zwiększenia kosztów oddziału, przynosi większy przychód o średnio 4 tys. zł. – strata zatem niwelowana jest poprzez przychód odnoszony na oddział szpitalny (bez Ośrodka Rehabilitacji Kardiologicznej Diennej nie byłoby możliwości realizować świadczeń w ramach programu KOS-Zawał).

2.4 Bloki operacyjne.

105. Kresowy Szpital Wojskowy z Przychodnią SP ZOZ ma siedzibę główną w Żarach, gdzie są bloki operacyjne (4 sale operacyjne) dedykowane dla Oddziału Chirurgii Ogólnej z Pododdziałem Chirurgii Onkologicznej i Urologii oraz Oddziału Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej, które znajdują się one w budynku nr 5 i 5a. Natomiast Blok operacyjny dla Oddziału Otolaryngologicznego z Pododdziałem Okulistycznym znajduje się w filii w Żaganiu.

Ocena funkcjonowania bloków operacyjnych

Obecne bloki operacyjne gwarantują ciągłość realizacji zabiegów, jednak koszty ich utrzymania są bardzo wysokie ze względu na konieczność utrzymywania całodobowej ich gotowości. W kolejnych latach podjęte zostaną działania zmierzające do większego wykorzystania bloków operacyjnych na realizację zabiegów planowych oraz centralizacji zarządzania tym obszarem, celem zmniejszenia kosztów stałych.

3. Plany dotyczące rozszerzenia lub ograniczenia działalności medycznej w latach 2024 – 2026.

105 Kresowy Szpital Wojskowy z Przychodnią SP ZOZ w Żarach planuje dokonać reorganizacji działalności poprzez poprawę wykorzystania posiadanych zasobów, a mianowicie:

- 1) w filii w Żaganiu
 - połączenie obecnie funkcjonujących oddziałów szpitalnych – korzyść o charakterze organizacyjnym oraz poprawa wykorzystania posiadanych zasobów osobowych;
 - rozwój leczenia bezdechu sennego tj. wykonywania procedur Polisomnografii rozliczanych grupą D36 Zaburzenia oddychania w czasie snu poprzez zwiększenie liczby pacjentów, a tym samym skróceniem czasu oczekiwania – działanie nie jest związane ze zwiększeniem zatrudnienia oraz ze względu na to, że jest rozliczane w ramach ryczałtu nie wpłynie na zwiększenie przychodu,
 - rozszerzenie działalności poprzez uruchomienie programu lekowego leczenia WZW typu C na bazie obecnie funkcjonującego oddziału chorób zakaźnych; realizacja działania wymaga wystąpienia z wnioskiem do Lubuskiego OW NFZ o uruchomienie postępowania konkursowego celem zawarcia umowy (brak możliwości realizacji działania komercyjnie) –

działanie nie jest związane ze zwiększeniem zatrudnienia; przychody z realizacji programu lekowego de facto pokrywają koszty związane z zakupem leków.

2) w lokalizacji Żary:

- utworzenie Centrum Zdrowia Psychicznego – wymagane jest poniesienie nakładów na zwiększenie zatrudnienia w grupie lekarzy, terapeutów, psychoterapeutów oraz psychologów lub pozyskanie kadry w ramach zawartych porozumień z innymi podmiotami leczniczymi; działanie jest obciążone dużym ryzykiem – nie zostało zatem uwzględnione w symulacjach;
- rozszerzenie diagnostyki w ramach Zakładu Medycyny Nuklearnej, który jest jednym z dwóch ośrodków działających w woj. lubuskim, w szczególności na rzecz pacjentów 105. Kresowego SzWzP SP ZOZ, celem zwiększenia kompleksowości diagnostyki i leczenia; świadczenia są limitowane w ramach umowy z NFZ.

3) w lokalizacji Lubsko:

- ze względu na braki kadrowe i w związku z tym brak możliwości zapewnienia pełnej obsady dyżurów lekarskich w punkcie Nocnej i Świątecznej Opieki Zdrowotnej w Lubsku wystosowano wniosek do Lubuskiego OW NFZ dotyczący podziału obszaru zabezpieczenia w zakresie nocnej i świątecznej opieki zdrowotnej, a tym samym potraktowanie lokalizacji w Lubsku jako dodatkowego miejsca realizacji świadczeń w ramach indywidualnego harmonogramu uzgodnionego z Lubuskim OW NFZ (propozycja na dzień sporządzenia niniejszego raportu jest nadal analizowana przez Lubuski OW NFZ) – akceptacja wniosku spowoduje ograniczenie działalności medycznej w ramach NiŚOZ w Lubsku oraz zwiększenie obciążenia działalności w NiŚOZ w Żarach.

4. Analiza sytuacji ekonomiczno-finansowej za 2023 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, SOR, 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 nieruchomościami 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 SzWzP SP ZOZ jest NZOZ „Szpital na Wyspie” Sp. z o.o., 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 Sp. z o.o. czy Łużyckie Centrum Medyczne s.c.

Analizując całe województwo konkurencją dla 105. Kresowego SzWzP SP ZOZ Szpitala stanowią najbliższe szpitale:

- Szpital Uniwersytecki im. Karola Marcinkowskiego w Zielonej Górze Sp. z o.o.
- Wielospecjalistyczny Szpital w Nowej Soli Sp. z o.o.

- SP ZOZ w Sulechowie

Poza działaniami konkurencyjnymi ościennych szpitali, w szczególności w zakresie kadry medycznej, jako zdarzenia istotne mające wpływ na sytuację ekonomiczno-finansową 105. Kresowego SzWzP SP ZOZ należy uznać:

- 1) Pawilonowe rozmieszczenie budynków w Żarach, w których realizowane są świadczenia opieki zdrowotnej; cały kompleks diagnostyczny w Żarach, tj. SOR, diagnostyka obrazowa (RTG, Tomografia komputerowa, Rezonans magnetyczny, USG), diagnostyka laboratoryjna, znajduje się w znacznej odległości od większości oddziałów szpitalnych:

Skutki negatywne to:

- konieczność ponoszenia dodatkowych kosztów związanych z transportem wewnątrzszpitalnym pacjentów,
- wysokie koszty eksploatacji z uwagi na przestarzałość instalacji gazowej i ciepłowniczej, która datowana jest na początki XX w., co ma znaczny wpływ na straty ciepła występujące podczas przesyłu mediów.

105. Kresowy SzWzP SP ZOZ dysponuje 25 nieruchomościami w strukturze pawilonowej w przeważającej części wybudowanymi w początkach XX-go, które w większości są objęte ochroną konserwatorską. W związku z czym nakłady na remonty, przebudowa i budowa nowych obiektów generują podwyższony koszt finansowy oraz większości wymagają dodatkowej opinii konserwatora.

Wielokrotnie w ciągu każdego roku dochodzi do uszkodzeń sieci przesyłowej, co związane jest z ponoszeniem ogromnych kosztów napraw. Podziemne sieci przesyłowe przechodzą pod infrastrukturą komunikacyjną 105. Szpitala (chodniki, drogi), co wielokrotnie zmusza do realizacji prac ziemnych niszczących infrastrukturę komunikacyjną zwiększając tym samym koszty o jej odtworzenie.

- 2) Zbyt mały przychód w ramach podstawowego systemu zabezpieczenia tzw. ryczałt oraz w pozostałych zakresach w stosunku do posiadanego „potencjału łóżkowego”, o czym świadczą wskaźniki wykorzystania łóżek oraz realizacja świadczeń ponad przyznany wewnętrznie ryczałt przez wszystkie oddziały szpitalne. Realizacja świadczeń w większym stopniu ponad przyznany limit w sytuacji nieuzyskania finansowania od LOW NFZ pogłębi stratę na działalności szpitalnej.
- 3) Niska wycena procedur psychiatrycznych w stosunku do ponoszonych kosztów funkcjonowania – brak możliwości dywersyfikacji działalności w zakresie prowadzonej opieki psychiatrycznej.
- 4) Wysokie koszty pracy. Duża roszczeniowość we wszystkich grupach zawodowych w zakresie wzrostu wynagrodzeń (umowy o pracę, umowy zlecenia, kontrakty). Rozwiązania systemowe w zakresie wzrostu wyceny świadczeń oraz przekazywania środków na wzrost wynagrodzeń są nieadekwatne do powstałych (wygenerowanych) potrzeb.
- 5) Wysokie koszty nadgodzin w grupie pielęgniarek – liczba zatrudnionych pielęgniarek jest niewystarczająca do zapewnienia pełnego zabezpieczenia świadczeń, w skutek czego zlecana jest praca w godzinach nadliczbowych.
- 6) Niski poziom identyfikacji z miejscem pracy - lekarze, w znaczącej mierze zatrudnieni są w oparciu o kontrakty. Takie rozwiązanie, w sytuacji deficytu lekarzy w województwie lubuskim jest

rozwiązaniem, które daje możliwość zabezpieczenia świadczeń opieki zdrowotnej, ale wpływa negatywnie na możliwości egzekwowania innych działań związanych z usprawnieniami procesów. Część pozostałego personelu medycznego również zatrudniona jest w kilku podmiotach leczniczych, a 105. Szpital nie jest ich głównym miejscem pracy.

- 7) Realizacja świadczeń opieki zdrowotnej w dwóch lokalizacjach, tj. Żary i filii w Żaganiu wpływa na zwiększone koszty związane m.in. z: obsługą filii Żagań (transport pacjentów, posiłków, prania, leków, materiałów medycznych); prowadzeniem dwóch aptek szpitalnych, prowadzeniem dwóch sterylizatori, podwójnego zaplecza diagnostycznego (TK, RTG, laboratorium), dodatkowej administracji oraz pracowników zaplecza technicznego.

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.

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.

Pandemia wirusa COVID w latach 2020-2022, wybuch wojny na Ukrainie oraz wysoka inflacja sprawiła, że wcześniejsze dane trudno porównać historycznie z obecnymi. Każdy rok był inny i odcisnął inne piętno na danych finansowych szpitala. W roku 2023 odnotowuje się lekki spadek inflacji i powrót do stanu sprzed pandemii. Niestety wojna z Ukrainą nadal wpływa w znaczący sposób na gospodarkę Polski i zagranicą.

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 2023**.

Poniżej zaprezentowana została analiza tych wskaźników

1) Wskaźniki zyskowności.

WSKAŹNIK	FORMUŁA	Wartość	Ocena
wskaźnik	Wynik netto x 100%		
zyskowności netto (%)	Przychody netto ze sprzedaży produktów +przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów + pozostałe przychody operacyjne + przychody finansowe	-0,04%	0

wskaźnik zyskowności	Wynik z działalności operacyjnej x 100%		
działalności operacyjnej (%)	Przychody netto ze sprzedaży produktów + przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów + pozostałe przychody operacyjne	0,09%	3
	Wynik netto x 100%		
wskaźnik zyskowności aktywów (%)	średni stan aktywów, gdzie średni stan aktywów to suma aktywów razem na koniec poprzedniego roku obrotowego i aktywów razem na koniec bieżącego roku obrotowego podzielona przez 2	-0,12%	0

Interpretacja wyników

Ocena wskaźnika zyskowności wyniosła 3 punkty na maksymalnie możliwych do uzyskania 15 punktów, co spowodowane jest stratą jaką osiągnął Szpital w 2023 r. w kwocie **-82.691,19 zł.**

2) Wskaźniki płynności.

WSKAŹNIK	FORMUŁA	Wartość	Ocena
wskaźnik bieżącej	Aktywa obrotowe – należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy – krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe (czynne)	0,71	4
płynności	Zobowiązania krótkoterminowe – zobowiązania z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy + rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe		
wskaźnik szybkiej	Aktywa obrotowe – należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy – krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe (czynne) - zapasy	0,61	8
płynności	Zobowiązania krótkoterminowe – zobowiązania z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy + rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe		

Interpretacja wyników

Ocena wskaźnika płynności wyniosła 12 punktów na maksymalnie możliwych do uzyskania 25 punktów. Pomimo nieosiągnięcia maksymalnego wskaźnika nastąpiło polepszenie płynności finansowej, a tym samym zmniejszono w porównaniu do roku poprzedniego opóźnienia w zapłacie zobowiązań.

3) Wskaźniki efektywności.

WSKAŹNIK	FORMUŁA	Wartość	Ocena
	Średni stan należności z tytułu dostaw i usług x liczba dni w okresie (365)		
Wskaźnik rotacji należności (w dniach)	Przychody netto ze sprzedaży produktów + przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów 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	30,87	3
	Średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług x liczba dni w okresie (365)		
Wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	Przychody netto ze sprzedaży produktów + przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów, 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	26,42	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 wysokimi stawkami za pracę z powodu braku 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 2023 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.

4) Wskaźniki zadłużenia.

WSKAŹNIK	FORMUŁA	Wartość	Ocena
Wskaźnik zadłużenia aktywów (%)	$\frac{\text{Zobowiązania długoterminowe} + \text{zobowiązania krótkoterminowe} + \text{rezerwy na zobowiązania}}{\text{Aktywa razem}} \times 100\%$	57,19%	8
Wskaźnik wypłacalności	$\frac{\text{Zobowiązania długoterminowe} + \text{zobowiązania krótkoterminowe} + \text{rezerwy na zobowiązania}}{\text{Fundusz własny}}$	-5,04	0

Interpretacja wyników

Wskaźnik zadłużenia aktywów w 2023 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, większość funduszy pochłaniają zobowiązania i rezerwy na nie.

Podsumowanie wyników oceny sytuacji ekonomiczno – finansowej

	Wskaźnik	Uzyskane oceny za 2023 r.	Maksymalna ocena do osiągnięcia
Wskaźniki zyskowności	Wskaźnik zyskowności netto	0	5
	Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej	3	5
	Wskaźnik zyskowności aktywów	0	5
	Razem	3	15
Wskaźniki płynności	Wskaźniki bieżącej płynności	4	12
	Wskaźnik szybkiej płynności	8	13
	Razem	12	25
Wskaźnik efektywności	Wskaźnik rotacji należności	3	3
	Wskaźnik rotacji zobowiązań	7	7
	Razem	10	10
Wskaźniki zadłużenia	Wskaźnik zadłużenia aktywów	8	10
	Wskaźnik wypłacalności	0	10
	Razem	8	20
Łączna wartość punktów		33	70

Podsumowanie: Szpital uzyskał 33 punkty na maksymalnie 70 punktów do uzyskania.

5. Analiza SWOT – wstęp do prognozy na lata 2024-2026.

Mocne strony	Kierunek działania	Ocena wpływu na sytuację ekonomiczno- finansową*
Wysokospecjalistyczna kadra medyczna szpitala	Utrzymanie stanu obecnego	3
Posiadane doświadczenie oraz wiedza lecznicza, certyfikat ISO, certyfikaty w	Rozwijanie stanu obecnego	3

laboratorium w Żarach i w bakteriologii, wdrażanie akredytacji		
Zespół oddziałów szpitalnych i poradni o szerokim zakresie specjalizacji	Rozwijanie zakresów dobrze wycenionych oraz nielimitowanych w sposób nieograniczający dostęp do pozostałych świadczeń medycznych	3
Rozbudowana baza diagnostyczna zapewniająca wysoki poziom jakości i bezpieczeństwo dla zdrowia pacjentów	Dalszy rozwój	3
Posiadanie jedynej Pracowni Bakteriologii w rejonie	Utrzymanie stanu obecnego	2
Posiadanie własnej Pracowni Hemodynamiki	Utrzymanie stanu obecnego	3
Posiadanie jedynego Oddziału Dermatologicznego w województwie lubuskim	Utrzymanie stanu obecnego	3
Posiadanie jedynego Zakładu Medycyny Nuklearnej w województwie lubuskim	Utrzymanie stanu obecnego	3
Posiada SOR z całodobowym lądowiskiem	Utrzymanie stanu obecnego	1
Kompleksowość działań związana z posiadaniem kontraktu na ratownictwo medyczne, które działa na terenie dwóch powiatów wraz z SOR-em w Żarach i Izbą Przyjęć w Żaganiu	Utrzymanie stanu obecnego	3
Długoletnia tradycja szpitala wojskowego, zabezpieczenie okolicznych jednostek wojskowych oraz żołnierzy	Utrzymanie stanu obecnego, ścisła współpraca z JW.	2

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

Słabe strony	Kierunek działania	Ocena wpływa na sytuację ekonomiczno-finansową*
Brak kadry medycznej i starzejący się personel medyczny	Aktywne pozyskanie personelu i rotacja personelu w celu zmniejszenia nadgodzin	3
Lokalizacja działalności medycznej 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
Wysokość ryczałtu za niską w stosunku do posiadanego potencjału i możliwości leczenia pacjentów	Analiza struktury realizowanych świadczeń, kosztów stałych i zmiennych oraz wykorzystania łóżek	3

Niski poziom utożsamiania się personelu medycznego ze szpitalem	Zmiana nastawienia pracowników poprzez system motywacji	2
Nieadekwatna do kosztów wycena świadczeń zdrowotnych, w szczególności z zakresu : SOR-u, chorób wewnętrznych, chorób zakaźnych, chirurgii ogólnej oraz psychiatrii	Współpraca z AOTMiT w zakresie przekazywania danych	3
Brak możliwości egzekwowania zapłaty od osób nieubezpieczonych i spoza UE	Wypracowanie mechanizmów dotyczących zapłaty za świadczenia medyczne	3
Niski poziom świadomości wśród kierowników oddziałów szpitalnych w zakresie mechanizmów finansowania i ponoszenia kosztów	Cykliczne informowanie o sytuacji finansowej komórek medycznych, zmian w rozliczaniu procedur, prowadzenie szkoleń, wdrażanie budżetowania	3
Niepełne wykorzystanie bloków operacyjnych	Reorganizacja funkcjonowania bloków	3
Brak płynności finansowej ograniczające możliwość rozwoju szpitala	Opracowanie dłuższego planu rozwoju szpitala, wypełnianie założeń programu naprawczego, kontrola nad zapasami, transportem pacjentów oraz reorganizacja bloków operacyjnych	3
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
Całodobowe wykorzystanie Bloku operacyjnego	Reorganizacja pracy bloku	3
Nielimitowanie świadczeń ambulatoryjnych w poradniach specjalistycznych	Reorganizacja pracy w poradniach i pracowniach, dążenie do wypracowania zysku i zmniejszenia kosztów	3
Uzyskanie certyfikatu akredytacji (wzrost przychodu z NFZ, poprawa jakości świadczeń)	Wdrożenie procedur akredytacyjnych i przejście kontroli	3
Pozyskanie dotacji z Ministerstwa Obrony Narodowej na inwestycje	Opracowanie spójnej długoterminowej działalności	3

	medycznej w Żarach celem usprawnienia procesów, zwiększenia bezpieczeństwa i jakości świadczeń dla pacjentów oraz obniżenia kosztów eksploatacji	
Pozyskanie dotacji z MON i JST na zakup sprzętu i inwestycje	Opracowanie dokumentu przedstawiającego stan wyposażenia Szpitala w sprzęt wraz z planem jego uzupełnienia lub odtworzenia a także rozwoju	3
Poprawa wizerunku Szpitala	Tworzenie wydarzeń i propagowanie profilaktyki-pikniki, akcje krwiodawstwa itp. Stworzenie przyjaznej, intuicyjnej strony internetowej	1
Podpisanie umowy na udział w pilotażu projektu utworzenia Centrum Zdrowia Psychicznego	Zgłoszenie chęci udziału w pilotażu, nawiązanie współpracy z ewentualnymi podwykonawcami	3

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

Zagrożenia	Kierunek działania	Wpływ na sytuację ekonomiczno-finansową*
Uzależnienie od kontraktu z NFZ w głównej mierze	Zwiększenia realizacji kontraktu z NFZ oraz negocjacje z nim	3
Niska podaż pracowników medycznych na obszarze województwa lubuskiego	Szpital uzależniony jest od zasobów rynku pracy, głównie w grupie pracowników medycznych. Brak napływu młodych pracowników	3
Niestabilna sytuacja i niedofinansowanie w ochronie zdrowia	Szpital pozostaje bez wpływu na zagrożenia o wymiarze krajowym	3
Ustawowe zwiększenia kosztów wynagrodzeń i brak wystarczających przychodów na ich pokrycie	Szpital nie ma wpływu na zmiany ustawowe dotyczące podwyżek, które nie są finansowane z NFZ	3
Utrzymująca się wysoka inflacja i kryzys gospodarczy	Szpital nie ma wpływu na okresowe wzrosty cen ani negocjacji dostaw 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	Przeprowadzenie szczegółowej analizy rynku, dostępnych rozwiązań oraz dbanie o ograniczenie nadmiernego zużycia środków	3

Wzrost cen usług zewnętrznych (outsourcing) jak sprzątanie, utrzymanie terenów zewnętrznych, pranie, ochrona	Wprowadzenie w umowach mechanizmu umożliwiającego przeprowadzenie analiz weryfikujących prawidłowość przedstawionych wyliczeń	3
Niestabilność systemowych rozwiązań, niepewność co do długoterminowego planowania ze względu na ciągle zmieniające się przepisy prawne i warunki finansowania	Szpital pozostaje bez wpływu na zmiany przepisów w obszarze rynku zdrowia i prawa pracy	3

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

6.Prognoza sytuacji ekonomiczno–finansowej na lata 2024-2026.

8.1 Opis przyjętych założeń do prognozy sytuacji ekonomiczno-finansowej.

Do sporządzenia prognozy sytuacji ekonomiczno-finansowej przyjęto następujące działania strategiczne:

1. Poprawa płynności finansowej szpitala
2. Poprawa wizerunku Szpitala w aspekcie miejsca pracy dla kadry medycznej
3. Zwiększenie dostępności do świadczeń zdrowotnych

Szczegółowy zakres powyższych działań Szpital przyjął w programie naprawczym na lata 2023-2025.

W związku z powyższym Szpital do planowania lat 2024-2026 przyjął następujące założenia:

1. Optymalizacja gospodarki lekami oraz materiałami medycznymi celem ograniczenia poziomu ich zapasów;
2. Optymalizacja kosztów pracy poprzez analizę faktycznego zapotrzebowania na kadrę oraz zmniejszenie nadgodzin;
3. Kontrola kosztów transportu poprzez zmniejszenie kosztów o 3-5%;
4. Poprawa wykorzystania posiadanego potencjału kadrowego i wykorzystania sprzętu medycznego poprzez połączenie oddziałów zachowawczych zlokalizowanych w filii w Żaganiu celem zmniejszenia kadry pielęgniarskiej i ilości nadgodzin;
5. Zwiększenie przychodu poprzez rozwój usługi cateringowej na bazie funkcjonującej Kuchni Szpitalnej;
6. Negocjacje z NFZ w związku ze zwiększeniem o 2% przyznanego ryczałtu na realizację świadczeń w ramach PSZ;
7. Zwiększenie realizacji świadczeń zdrowotnych poza ryczałtem tzw. nielimitowanych;
8. Kontynuacja realizacji programu kompleksowej opieki dla pacjenta po zawale mięśnia sercowego (KOS-Zawał);
9. Optymalizacja zatrudnienia związaną z poradniami poprzez reorganizację pracy;
10. Optymalizacja pracy bloków operacyjnych;
11. Reorganizacja POZ nocna i świąteczna.

W związku z powyższym do rachunku zysków i strat w **2024 r.** przyjęto jako wyjściowy zatwierdzony plan finansowy. Do przychodów z NFZ zostały dodane zwiększenia z tytułu wynagrodzeń pracowników i składek zus, zużycie materiałów aptecznych zmniejszono o 1.500.000 zł. Z roku na rok zmniejszają się nadgodziny wypłacane pracownikom, które w 2024 r planujemy zmniejszyć o 800.000 zł. Także koszty

transportu zostały zmniejszone takie jak: zużycie paliwa i usługi obce. Rozpoczęcie usług cateringowych w 2024 r. skutkować będzie zwiększeniem nakładów na kuchnię, natomiast w późniejszym okresie wzrośnie z tego tytułu przychód.

Do analizy w latach **2025 i 2026** przyjęto założenie dotyczące inflacji w wysokości 4% (2025 r.) i 3% (2026 r.) Plany inwestycji i zakupów środków trwałych zostały ujęte na podstawie planu finansowego w 2024 r.

Szpital w 2023 r. zaciągnął kredyt w rachunku bieżącym na kwotę 4 mln zł. W 2024 r. płynność finansowa Szpitala poprawiła się ze względu na wypłacenie przez NFZ świadczeń ponadlimitowych.

Prognoza analizy finansowej została dołączona w **załączniku nr 3** obrazującym rachunek zysków i strat w wersji porównawczej za lata 2022-2023 i prognozę na lata 2024-2026 oraz **załącznik nr 4** obrazujący bilans w latach 2022-2023 i prognozę na lata 2024-2026.

8.2 Analiza wskaźnikowa.

Załącznik nr 5 przedstawia prognozę wskaźników ekonomiczno-finansowych na lata 2024-2026.

1) Wskaźniki zyskowności.

Wskaźniki zyskowności	WARTOŚĆ WSKAŹNIKA		
	2024 r.	2025 r.	2026 r.
wskaźnik zyskowności netto (%)	-2,13%	-1,23%	-0,95%
wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%)	-2,09%	-1,22%	-0,97%
wskaźnik zyskowności aktywów (%)	-5,82%	-3,45%	-18,78%

Interpretacja wyników

W latach 2024-2026 wskaźnik zyskowności może wynieść 0 punktów na maksymalnych 15 punktów ze względu na zaplanowaną stratę w tych latach. Uwzględniono ryzyko związane ze wzrostem kosztów pracy, a tym samym pogorszeniem płynności finansowej oraz kosztów zużycia materiałów i energii. Uwzględniono ryzyko, że wzrost przychodów z NFZ może być niewspółmierny do wzrostu kosztów działalności.

2) Wskaźniki płynności.

Wskaźniki płynności	WARTOŚĆ WSKAŹNIKA		
	2024 r.	2025 r.	2026 r.
wskaźnik bieżącej płynności	0,67	0,70	0,70
wskaźnik szybkiej płynności	0,62	0,66	0,67

Interpretacja wyników

Wartość wskaźników płynności latach 2024-2026 może wynieść 12 punktów na maksymalnych 25 punktów do otrzymania. Jest to spowodowane utrzymywaniem się na tym samym poziomie płynnością finansową w związku z terminowym regulowaniem zobowiązań.

3) Wskaźniki efektywności.

Wskaźniki efektywności	WARTOŚĆ WSKAŹNIKA		
	2024 r.	2025 r.	2026 r.
wskaźnik rotacji należności (w dniach)	34,49	33,23	32,53
wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	24,04	22,55	20,89

Interpretacja wyników

Wskaźniki efektywności w latach 2024-2026 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 podziale do 60 dni. Tutaj Szpital może otrzymać po 7 punktów na możliwych maksymalnie 7 punktów. Prognoza może się sprawdzić pod warunkiem wdrożenia wszystkich założeń w obszarze doskonalenia działalności Szpitala.

4) Wskaźniki zadłużenia.

Wskaźniki zadłużenia	WARTOŚĆ WSKAŹNIKA		
	2024 r.	2025 r.	2026 r.
wskaźnik zadłużenia aktywów (%)	52,72%	52,93%	54,56%
wskaźnik wypłacalności	-3,28	-2,68	-2,38

Interpretacja wyników

Wskaźnik zadłużenia aktywów w latach 2024-2026. może wynieść 8 punkty na maksymalnie 10 punktów do uzyskania. Wskaźnik ten mówi o stopniu finansowania aktywów kapitałami obcymi. W Szpitalu jest to przedział od powyżej 60% do 80%. Natomiast wskaźnik wypłacalności kształtować się będzie na poziomie 0 punktów na maksymalnie 10 punktów możliwych do otrzymania. Wskazuje to o niskiej wypłacalności szpitala ze względu na ujemny fundusz własny.

W latach prognozowanych 2024-2026 Szpital może uzyskać po 30 punktów na maksymalnie 70 punktów możliwych do uzyskania.

6. Podsumowanie

Prognoza w oparciu o lata 2024-2026 ukazuje większą stabilizację wskaźników niż w latach wcześniejszych. Strata finansowa nie powinna się pogłębiać, a zobowiązania wskazują tendencję spadkową.

Inflacja i wojna na Ukrainie oraz kryzys gospodarczy 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 koszty materiałów, leków, sprzętu związanego z rynkiem medycznym w Polsce są bardzo wysokie. Wynagrodzenia w służbie zdrowia rosną z roku na rok – wzrost ten nie jest w pełni pokrywany przez przychody z NFZ. Środowisko medyczne jest coraz bardziej roszczeniowe w aspekcie wzrostu wynagrodzenia, o czym świadczą pozwy pielęgniarek złożone do Sądu Pracy. Wymogi związane z zasobami na niektórych oddziałach szpitalnych są nieproporcjonalnie większe do ich wykorzystania.

Poprawa sytuacji finansowej szpitala w tym roku oraz w najbliższych latach uzależniona będzie od wprowadzenia w życie założeń naprawczych. Jeżeli nie będzie możliwe pełne wdrożenie założeń w programie naprawczym założeń usprawniających działanie Szpitala, prognozy zobrazowane w tym raporcie w zakresie danych i wskaźników mogą ulec zmianie.

.....
podpis i pieczęć kierownika zakładu

Sporządziła: Lucyna Chmielewska – Główny Księgowy

SPIS TABEL I ZAŁĄCZNIKÓW

Spis tabel:

1. Realizacja podstawowych usług pomocniczych w 2023 r.
2. Posiadane przez Szpital certyfikaty jakości
3. Wartość umów z NFZ na poszczególne rodzaje świadczeń w 2023 r oraz w 2024 r.
4. Podstawowe informacje charakteryzujące lecznictwo stacjonarne w 2023 r.
5. Baza łózkowa (w dniu 31 grudnia) w latach 2022-2026
6. Wyniki finansowe wybranych komórek powstawania kosztów w 2023 r. (w zł)
7. Informacje dotyczące leczenia ambulatoryjnego – dane za 2023 r.

Spis załączników:

1. Struktura organizacyjna Szpitala w Żarach i w Żaganiu na dzień 12.04.2024 r.
2. Stan oraz struktura zatrudnienia w latach 2023-2026.
3. Rachunek zysków i strat (wariant porównawczy) za lata 2022-2023 i prognoza na lata 2024-2026
4. Bilans za lata 2022-2023 oraz prognoza za lata 2024-2026
5. Wskaźniki ekonomiczno-finansowe w latach 2022-2023 i prognoza na lata 2024-2026.