

RAPORT O SYTUACJI EKONOMICZNO-FINANSOWEJ

za 2024 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**

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 użyczania 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., 9/2025 z dnia 10.01.2025 r., 20/2025 z dnia 31.01.2025 r., 55/2025 z dnia 31.03.2025 r., 60/2025 z dnia 30.04.2025 r. Strukturę organizacyjną przedstawia **załącznik 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.

Ponadto 105. Kresowy SzWzP SPZOZ realizuje niżej wymienione zadania pomocnicze medyczne i niemedyczne w oparciu o zawarte umowy z podmiotami zewnętrznymi.

Tabela nr 1- realizacja podstawowych usług pomocniczych w oparciu o outsourcing w 2024 r.

Funkcja pomocnicza*	Nazwa i adres podmiotu
pranie	Praxima Krakpol Sp. z o.o. 32-540 Trzebinia, ul. Dworcowa 2
ochrona	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. Nowogródzka 115
Diagnostyka obrazowa	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 (do kwietnia 2024)
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 (do sierpnia 2024)
Transport medyczny	Lotnicze Pogotowie Ratunkowe ul. Księżycowa 5, 01-934 Warszawa
Obsługa prawna	Kancelaria Adwokacka Magdalena Hęcka ul. Grottgiera 25/4, 65-415 Zielona Góra;
Badania psychologiczne	SOCIAL-SERVICES sp. z o.o. ul. Broni Pancernej 2/1, 68-200 Żary

* 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 generują duże koszty i ich wartość miesięcznie średniorocznie wyniosła ok.820.000 zł. Na wzrost wartości umowy ma wpływ wzrost minimalnego wynagrodzenia za pracę (2 razy w ciągu roku) z racji tego, że wszyscy pracownicy dedykowani do realizacji usługi sprzątania mają wynagrodzenie na poziomie minimalnego wynagrodzenia o 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, Łłowa: ratownictwo medyczne.
Świadectwo Centralnego Ośrodka Badań Jakości w Diagnostyce Mikrobiologicznej POLMICRO 2024	x	01.01.2025 - 31.12.2025			Bakteriologia

Świadectwo Centralnego Ośrodka Badań Jakości w Diagnostyce Laboratoryjnej w Łodzi	x	01.01.2025-31.12.2025			Laboratorium Żary
Świadectwo Centralnego Ośrodka Badań Jakości w Diagnostyce Laboratoryjnej w Łodzi	x	01.01.2025-31.12.2025			Laboratorium Żagań
Akredytacja				x	Przygotowanie procedur

1.4 Polityka kadrowa – informacje ogólne.

1.4.1 Informacje o zatrudnieniu.

Ocena stanu zatrudnienia
<p>Na dzień 31.12.2024 r. służbę wojskową w 105. Kresowym Szpitalu Wojskowym z Przychodnią SP ZOZ pełniło 5 żołnierzy zawodowych – Komendant Szpitala i 4 lekarzy stażystów. Zatrudnionych było 516 pracowników na 507,50 etatach w tym 343,95 na stanowiskach wykonujących zawód medyczny. W ramach umów cywilno-prawnych świadczenia realizuje 398 osób w 94% dotyczy zawodów medycznych. Szczegółowy stan zatrudnienia zawiera załącznik nr 2.</p> <p>Szpital spełnia wymogi w zakresie minimalnych norm zatrudnienia pielęgniarek w aspekcie wskaźników zatrudnienia i kwalifikacji w realizacji świadczeń gwarantowanych z zakresu leczenia szpitalnego zgodnie z wymogami Narodowego Funduszu Zdrowia, natomiast nadal występują niedobory kadrowe. Największy problem w dostępie do kadry pielęgniarskiej dotyczy pielęgniarek operacyjnych, co wpływa niekorzystnie na możliwości zwiększenia ilości operacji i poprawy wskaźników wykorzystania posiadanych bloków operacyjnych.</p> <p>Systemowy wzrost wynagrodzeń w podmiotach leczniczych, powoduje że zawód pielęgniarki zaczyna być powoli zawodem atrakcyjnym. Zauważalne jest to również w malejącej średniej wieku pielęgniarek która na dzień dzisiejszy wynosi 52 lata. Aby wypełnić długoletnie luki, potrzeba jednak co najmniej kilku lat.</p> <p>Szpital oferuje atrakcyjne warunki płacy, umożliwia podnoszenie kwalifikacji poprzez dofinansowanie kosztów kształcenia.</p> <p>105. Kresowy Szpital Wojskowy z Przychodnią SP ZOZ boryka się z bardzo 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 płuc, chorób wewnętrznych, choroby zakaźne, medycyna ratunkowa. Powodem problemów kadrowych jest przede wszystkim brak lekarzy na rynku pracy. Lekarze wybierają ośrodki, miejsca pracy położone w dużych miastach a znaczna odległość Szpitala od miast akademickich również nie sprzyja napływowi absolwentów. Dla lekarzy chętnych do rozpoczęcia szkolenia specjalizacyjnego w ramach rezydentury</p>

Szpital proponuje dopłaty do wynagrodzeń. Pozyskanie młodej kadry zawodowej poprzez promowanie Szpitala i pozyskanie specjalistów, którzy uatrakcyjnili by miejsce pracy jakim jest Szpital to jedno z najważniejszych priorytetów Szpitala.

Prognoza dotycząca zatrudnienia w okresie 2025 - 2027

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.

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: krośnieńskiego oraz zielonogórskiego a także powiatu bolesławieckiego województwa dolnośląskiego.

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 Świętoszowie, Samodzielne Publiczne ZOZ i Niepubliczne ZOZ i inne.

Działalność medyczna w 2024 r. prowadzona była na bazie:

- 12 oddziałów szpitalnych z 7 pododdziałami,
- 29 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 Hemodynamiki,
- 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 Scyntygrafii,
- Zakład Medycyny Nuklearnej,
- Pracownia Urodynamiki.

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.

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.

Tabela nr 3 Wartość umów z NFZ na poszczególne rodzaje świadczeń w 2024 r. oraz 2025 r.

Lp.	Rodzaj świadczeń	Wartość umowy w zł		Struktura (w %)		Dynamika
		2024 r.	2025 r.	2024 r.	2025 r.	
1	Podstawowa Opieka Zdrowotna (POZ)	3 411 471,04	3 535 801,32	2,17%	2,28%	3,64%
2	POZ - transport sanitarny	143 328,68	168 492,76	0,09%	0,11%	17,56%
3	Ambulatoryjna opieka specjalistyczna	2 772 072,81	2 727 421,15	1,77%	1,76%	-1,61%
4	AOS kosztochłonne	666 087,60	584 747,52	0,42%	0,38%	-12,21%
5	Opieka psychiatryczna i leczenie uzależnień	5 469 336,00	6 352 102,68	3,49%	4,10%	16,14%
6	Lecznictwo szpitalne	2 992 072,69	2 791 255,46	1,91%	1,80%	-6,71%
7	Leczenie szpitalne (choroby zakaźne)	3 654 090,65	3 250 067,04	2,33%	2,10%	-11,06%
8	Profilaktyczne programy zdrowotne	135 111,46	108 214,51	0,09%	0,07%	-19,91%
9	Podstawowe szpitalne zabezpieczenie świadczeń opieki zdrowotnej (PSZ) - ryczał	73 190 689,00	75 622 253,00	46,65%	48,79%	3,32%

10	Podstawowe szpitalne zabezpieczenie świadczeń opieki zdrowotnej (PSZ)- świadczenia poza ryczałtem	62 955 502,21	58 167 682,21	40,12%	37,53%	-7,61%
11	Program „Dobry Posiłek”	1 514 201,00	1 539 710,00	0,97%	0,99%	1,68%
12	Program lekowy (leczenie depresji, leczenie pacjentów z zaburzeniami lipidowymi, leczenie pacjentów z kardiomiopatią)	0,00	143 257,94	0,00%	0,09%	
		156 903 963,14	154 991 005,59	100,00%	100,00%	-1,22%

Ocena wysokości umów zawartych z NFZ

Realizacja umów 2024 r. w porównaniu do 2023 r. wzrosła o ok. 13% . 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 65%.

Wysokość ryczałtu jest za niska w szczególności w kontekście realizacji świadczeń na 7 łózkach w oddziale anestezjologii i intensywnej terapii, który ma bardzo wysokie obłożenie, a świadczenia te finansowane są w ramach ryczałtu PSZ.

Opis ewentualnych problemów w zakresie realizacji umów z NFZ

- 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.
- 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 2024 r nie uzyskał nadwykonań nie zapłaconych przez NFZ. Nadwykonania były kompensowane z niedow wykonaniami poprzez przesunięcia w umowach na koniec roku.

2.2 Lecznictwo stacjonarne.

Szpital w 2024 r posiadał 12 oddziałów szpitalnych z 7 pododdziałami. Oddziały szpitalne uzyskują finansowanie z trzech źródeł, tj. w ramach ryczałtu, 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, leczenie pacjentów z zaburzeniami lipidowymi. Inne programy realizowane w szpitalu to: KOS ZAWAŁ – Kompleksowa opieka specjalistyczna po zawale mięśnia sercowego i program pilotażowy „Dobry posiłek”.

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

Tabela nr 4 - podstawowe informacje charakteryzujące leczenie stacjonarne w 2024 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 Anestezjologii i Intensywnej Terapii - Żary	9 205 987,96	9 584 056,78 zł	104%	85	wysokość nieadekwatna (za niska)
Oddział Chirurgii Ogólnej z Pododdziałem Chirurgii Onkologicznej i Urologii - Żary	10 437 721,00	9 983 057,73 zł	96%	57	wysokość nieadekwatna (za niska)
Oddział Chorób Wewnętrznych z Pododdziałem Gastroenterologicznym, Reumatologicznym i Chorób Metabolicznych - Żary	9 434 518,00	8 952 358,05 zł	95%	68	wysokość nieadekwatna (za niska)
Oddział Dermatologiczny - Żary	5 113 352,02	5 179 049,27 zł	101%	47	wysokość nieadekwatna (za niska)
Oddział Kardiologiczny z Pododdziałem Intensywnego Nadzoru Kardiologicznego- Żary	18 850 456,54	18 789 599,58 zł	100%	60	wysokość nieadekwatna (za niska)
Oddział Neurologiczny - Żary	8 429 533,20	8 345 611,17 zł	99%	68	wysokość nieadekwatna (za niska)
Oddział Ortopedii i Traumatologii Narządu Ruchu - Żary	15 190 868,29	15 156 522,47 zł	100%	65	wysokość nieadekwatna (za niska)
Oddział Psychiatryczny z Pododdziałem Leczenia Zaburzeń Nerwicowych i Stresu Bojowego - Żary	5 698 552,62	5 104 517,72 zł	90%	95	wysokość nieadekwatna (za niska) biorąc pod uwagę wycenę świadczeń
Szpitalny Oddział Ratunkowy - Żary	10 134 629,04	10 134 629,04 zł	100%	nie dotyczy	wysokość nieadekwatna (za niska) biorąc pod uwagę łączne koszty działania SOR

Oddział Pulmonologii z Pododdziałem Chorób Wewnętrznych - Żagań	11 827 557,44	11 102 931,05 zł	94%	85	wysokość nieadekwatna (za niska)
Oddział Otolaryngologiczny z Pododdziałem Okulistycznym - Żagań	6 188 104,51	6 471 414,33 zł	105%	30	wysokość nieadekwatna (za niska)
Oddział Chorób Zakaźnych - Żagań	3 654 090,65	3 721 399,54 zł	102%	59	wysokość nieadekwatna (za niska)
Izba Przyjęć Żagań	2 641 040,76	2 641 040,76 zł	100%	nie dotyczy	wysokość nieadekwatna (za niska) biorąc pod uwagę koszty działania IP
Podsumowanie	116 806 412,03	115 166 187,49 zł	99%	x	x

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

Analizując wskaźnik wykorzystania łóżek w 2024 r. 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).

Komórka organizacyjna	Liczba łóżek					Adres
	2023 r.	2024 r.	Plan na 2025 r.	Plan na 2026 r.	Plan na 2027 r.	
Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii	7	7	7	7	7	ul. Domańskiego 2, 68-200 Żary
Oddział Chirurgii Ogólnej z Pododdziałem Chirurgii Onkologicznej i Urologii	26	26	26	26	26	ul. Domańskiego 2, 68-200 Żary
Oddział Chorób Wewnętrznych z Pododdziałem Gastroenterologicznym, Reumatologicznym i Chorób Metabolicznych	28	28	28	28	28	ul. Domańskiego 2, 68-200 Żary
Oddział Dermatologiczny	18	18	18	18	18	ul. Domańskiego 2, 68-200 Żary
Oddział Kardiologiczny z Pododdziałem Intensywnego Nadzoru Kardiologicznego	21	21	21	21	21	ul. Domańskiego 2, 68-200 Żary
Oddział Neurologiczny z Pododdziałem Udarowym	26	26	26	26	26	ul. Domańskiego 2, 68-200 Żary

Oddział Ortopedii i Traumatologii Narządu Ruchu	20	20	20	20	20	ul. Domańskiego 2, 68-200 Żary
Oddział Psychiatryczny z Pododdziałem Leczenia Zaburzeń Nerwicowych i Stresu Bojowego	43	43	43	43	43	ul. Domańskiego 2, 68-200 Żary
Szpitalny Oddział Ratunkowy	8	8	8	8	8	ul. Domańskiego 2, 68-200 Żary
Oddział Pulmonologii z Pododdziałem Chorób Wewnętrznych/ Oddział Pulmonologii	28	43	15	15	15	ul. Żelazna 1 a, 68-100 Żagań
Oddział Otolaryngologiczny z Pododdziałem Okulistycznym	18	18	18	18	18	ul. Żelazna 1 a, 68-100 Żagań
Oddział Chorób Zakaźnych/Oddział Chorób Wewnętrznych z Pododdziałem Chorób Zakaźnych	15	15	27	27	27	ul. Żelazna 1 a, 68-100 Żagań
Izba Przyjęć	2	2	2	2	2	ul. Żelazna 1 a, 68-100 Żagań
Podsumowanie	260	275	259	259	259	

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 powiat żarski i żagański w ratownictwo medyczne.

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

Tabela nr 6 - informacje dotyczące leczenia ambulatoryjnego – dane za 2024 r.

Nazwa poradni	Przychody		Koszty ogółem	Wynik finansowy	Liczba porad
	ogółem	w tym wartość kontraktu z NFZ			
Poradnia Chirurgiczna (Żary)	851 125,42	489 435,09	833 582,73	17 542,69	3625
Poradnia Dermatologiczna (Żary)	451 141,19	337 296,51	512 864,88	-61 723,69	1801
Poradnia Neurologiczna (Żary)	935 873,85	484 052,64	637 197,76	298 676,09	2827
Poradnia Ortopedyczna (Żary)	1 601 929,98	1 271 615,00	2 082 128,86	-480 198,88	8252
Poradnia Okulistyczna (Żary)	1 879 984,53	1 329 073,53	1 369 843,46	510 141,07	4921
Poradnia Zdrowia Psychicznego (Żary)	763 000,02	250 178,53	647 111,54	115 888,48	3254
Poradnia Laryngologiczna (Żary)	2 215 540,83	955 305,48	1 190 920,29	1 024 620,54	5984
Poradnia Kardiologiczna (Żary)	2 481 218,43	2 004 053,15	2 051 952,78	429 265,65	10126
Poradnia Pulmonologiczna (Żary)	1 398 518,09	1 357 671,55	1 396 948,19	1 569,90	8589
Poradnia Urologiczna (Żary)	1 871 009,29	1 859 327,82	1 763 570,73	107 438,56	5676
Poradnia Endokrynologiczna (Żary)	1 320 159,31	1 316 137,70	1 296 924,95	23 234,36	5317
Poradnia Diabetologiczna (Żary)	719 414,33	716 155,32	805 336,75	-85 922,42	2782
Poradnia Gastrologiczna (Żary)	98 125,74	89 370,51	157 146,09	-59 020,35	431
Poradnia Reumatologiczna (Żary)	90 882,55	89 419,14	161 935,02	-71 052,47	314
Poradnia Chirurgiczna (Żagań)	851 807,19	841 312,89	1 171 621,88	-319 814,69	6797

Poradnia Ginekologiczna (Żagań)	936 900,77	844 568,09	1 047 205,82	-110 305,05	5979
Poradnia Kardiologiczna (Żagań)	1 001 063,56	993 803,56	882 498,55	118 565,01	3024
Poradnia Gastrologiczna (Żagań)	88 957,44	88 957,44	202 545,43	-113 587,99	722
Poradnia Pulmonologiczna (Żagań)	367 366,63	367 262,63	675 346,27	-307 979,64	3133
Poradnia Chirurgii Onkologicznej (Żagań)	61 452,93	61 452,93	88 463,80	-27 010,87	508
Poradnia Neurologiczna (Żagań)	917 323,70	917 023,70	795 151,75	122 171,95	2366
Poradnia Ortopedyczna (Żagań)	450 985,74	450 985,74	509 655,54	-58 669,80	2821
Poradnia Zdrowia Psychicznego (Żagań)	114 344,31	114 344,31	129 105,97	-14 761,66	1313
Poradnia Laryngologiczna (Żagań)	1 178 734,66	1 178 134,66	1 076 551,00	102 183,66	5868
Poradnia Urologiczna (Żagań)	1 401 126,28	1 399 761,08	1 288 847,40	112 278,88	5117
Poradnia Diabetologiczna (Żagań)	726 989,10	726 534,10	844 674,10	-117 685,00	2789
Poradnia Alergologiczna (Żagań)	1 727 933,63	1 727 158,83	1 413 538,80	314 394,83	8120
Poradnia Dermatologiczna (Żagań)	628 842,46	628 842,46	672 169,36	-43 326,90	3823
Poradnia Okulistyczna (Żagań)	598 396,00	598 396,00	406 273,89	192 122,11	2043
Podsumowanie	27 730 147,96	23 487 630,39	26 111 113,59	1 619 034,37	

Ocena funkcjonowania leczenia ambulatoryjnego

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

2.4 Lecznictwo dzienne.

Ocena funkcjonowania leczenia dziennego

Szpital posiada od 06.11.2023 r. Ośrodek Rehabilitacji Kardiologicznej Diennej, celem realizacji umowy w ramach programu KOS-Zawał.

Koszty funkcjonowania ośrodka są wyższe od przychodów, ale dodatni jest skutek finansowy dla Oddziału Kardiologii z Pododdziałem Intensywnego Nadzoru Kardiologicznego. Przychód z programu na Oddziale Kardiologicznym z rozliczenia każdego pacjenta zakwalifikowanego do programu KOS-Zawał jest wyżej wyceniony bez ponoszenia dodatkowych kosztów.

2.5 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 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 z powodu konieczności utrzymywania całodobowej gotowości. W kolejnych latach podjęte zostaną działania zmierzające do większego wykorzystania bloków operacyjnych na realizację zabiegów planowych. Szpital planuje też centralizację bloków celem zmniejszenia kosztów stałych.

3. Plany dotyczące rozszerzenia lub ograniczenia działalności medycznej w latach 2025 – 2027.

105 Kresowy Szpital Wojskowy z Przychodnią SP ZOZ w Żarach planuje dokonać poprawy działalności medycznej poprzez następujące inwestycje budowlane, które dadzą możliwość reorganizacji i usprawnienia pracy, a mianowicie:

- na zadanie „Modernizacja infrastruktury i wyposażenia SOR oraz poradni diagnostycznych z nim współpracujących polegająca na przebudowie infrastruktury oraz wymianie i doposażeniu w nowoczesną aparaturę specjalistyczną, sprzęt medyczny oraz niezbędne wyposażenie” w ramach pozyskanych środków z Ministerstwa Zdrowia
- rozwój Ambulatoryjnej Opieki Specjalistycznej (AOS) poprzez przeniesienie niektórych poradni specjalistycznych i reorganizację obecnych do budynku nr 23 Poliklinika oraz rozszerzenie procedur medycznych tj.: kardiologicznych, urologicznych, ortopedycznych i laryngologicznych – w ramach projektu FENX 06 „Inwestycje w infrastrukturę, sprzęt i wyposażenie AOS zmierzające do odwracania piramidy świadczeń i rozwój opieki jednego dnia w ponadregionalnych podmiotach leczniczych,

- rozszerzenie diagnostyki w ramach Zakładu Medycyny Nuklearnej, który jest jednym z dwóch ośrodków działających w woj. lubuskim, celem zwiększenia kompleksowości diagnostyki i leczenia poprzez opracowanie Programu Funkcjonalno-Użytkowego na przebudowę budynku nr 55 na Zakład Medycyny Nuklearnej w ramach Programu Inwestycji Budowlanych MON
- zwiększenie dostępności do Podstawowej Opieki Zdrowotnej (POZ) w związku z remontem pomieszczeń i zakupem drobnego sprzętu medycznego w ramach Grantu z MZ w wyniku projektu „Wsparcie Podstawowej Opieki Zdrowotnej”
- usprawnienie funkcjonowania szpitala poprzez przyspieszenie procesów transformacji cyfrowej Ochrony Zdrowia w ramach środków z KPO poprzez digitalizację dokumentacji medycznej w leczeniu i profilaktyce, podniesienie poziomu cyber bezpieczeństwa w szpitalu oraz wdrożenie rozwiązań AI i podłączenie do centralnego repozytorium danych medycznych,
- utworzenie Zakładu Elektrofizjologii poprzez modernizację i przebudowę budynku nr 11 i 54 w Oddziale Kardiologii w ramach Planu Inwestycji Budowlanych MON. Inwestycja ta pozwoli na rozszerzenie i wprowadzenie nowych procedur kardiologicznych oraz wyższą wycenę realizowanych procedur w ramach KOS-Zawał.

Oprócz działań zwiększających wydajność pracy szpital musi podjąć także działania naprawcze i modernizacyjne typowo techniczne jak system monitoringu, modernizacja rozdzielnic głównej oraz nowego zasilania wszystkich budynków znajdujących się na terenie szpitala, budowę nowej sieci wodociągowej hydrantów zewnętrznych i wewnętrznych oraz budowa nowego przyłącza kablowego. Bez tych działań szpital nie spełni wymogów MZ.

4. Analiza sytuacji ekonomiczno-finansowej za 2024 r.

4.1 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 Starostwo Powiatowe w Żaganiu. 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 SPZOZ Szpitala stanowią 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 przesyłania mediów.

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

4.2 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 2024**.

Poniżej zaprezentowana została analiza tych wskaźników.

1) Wskaźniki zyskowności.

WSKAŹNIK	FORMUŁA	Wartość	Ocena
wskaźnik zyskowności netto (%)	Wynik netto x 100%	1,52%	3
	Przychody netto ze sprzedaży produktów + przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów + pozostałe przychody operacyjne + przychody finansowe		
wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%)	Wynik z działalności operacyjnej x 100%	1,43%	3
	Przychody netto ze sprzedaży produktów + przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów + pozostałe przychody operacyjne		

wskaźnik zyskowności aktywów (%)	Wynik netto x 100%	4,42%	5
	<p>średni stan aktywów,</p> <p>gdzie średni stan aktywów to suma aktywów razem na koniec poprzedniego roku obrotowego i aktywów razem na koniec bieżącego roku obrotowego podzielona przez 2</p>		

Interpretacja wyników

Ocena wskaźnika zyskowności wyniosła 11 punktów na maksymalnie możliwych do uzyskania 15 punktów, co spowodowane jest zyskiem jaką osiągnął Szpital w 2024 r. w kwocie **3.218.561,19 zł**.

2) Wskaźniki płynności.

WSKAŹNIK	FORMUŁA	Wartość	Ocena
wskaźnik bieżącej płynności	Aktywa obrotowe – należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy – krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe (czynne)	0.93	4
	Zobowiązania krótkoterminowe – zobowiązania z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy + rezerwy na zobowiązania krótkoterminowe		
wskaźnik szybkiej płynności	Aktywa obrotowe – należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty powyżej 12 miesięcy – krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe (czynne) - zapasy	0,83	8
	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 opóźnienie w zapłacie zobowiązań.

3) Wskaźniki efektywności.

WSKAŹNIK	FORMUŁA	Wartość	Ocena
Wskaźnik rotacji należności (w dniach)	Średni stan należności z tytułu dostaw i usług x liczba dni w okresie (365)	33,91	3
	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		

wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	Średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług x liczba dni w okresie (365)	22,62	7
	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		

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 2024 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 (%)	$(\text{Zobowiązania długoterminowe} + \text{zobowiązania krótkoterminowe} + \text{rezerwy na zobowiązania}) \times 100\%$	58,76%	8
	Aktywa razem		
wskaźnik wypłacalności	$\frac{\text{Zobowiązania długoterminowe} + \text{zobowiązania krótkoterminowe} + \text{rezerwy na zobowiązania}}{\text{Fundusz własny}}$	-8,93	0
	Fundusz własny		

Interpretacja wyników

Wskaźnik zadłużenia aktywów w 2024 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 2024 r.	Maksymalna ocena do osiągnięcia
Wskaźniki zyskowności	Wskaźnik zyskowności netto	3	5
	Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej	3	5
	Wskaźnik zyskowności aktywów	5	5
	Razem	11	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		41	70

Podsumowanie: Szpital uzyskał 41 punkty na maksymalnie 70 punktów do uzyskania.

5. Analiza SWOT – wstęp do prognozy na lata 2025-2027.

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 laboratorium w Żarach i w Żaganiu, w bakteriologii, wdrażanie akredytacji	Rozwijanie stanu obecnego	3
Zespół oddziałów szpitalnych i poradni o szerokim zakresie specjalizacji	Rozwijanie zakresów dobrze wycenionych oraz nielimitowanych w sposób nieograniczający dostęp do	3

	pozostałych świadczeń medycznych	
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 Jednostkami Wojskowymi	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 niska 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,	Współpraca z AOTMiT w zakresie przekazywania danych	3

chorób zakaźnych, chirurgii ogólnej oraz psychiatrii		
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
Niestabilna płynność finansowa związana w 96% z wysokością kontraktu z NFZ ograniczająca 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 elektronicznie całej dokumentacji medycznej 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 medycznej w Żarach celem usprawnienia procesów, zwiększenia bezpieczeństwa i jakości świadczeń dla pacjentów oraz obniżenia kosztów eksploatacji	3

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

*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
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 sprzątnie, 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 2025-2027.

6.1. 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 2025-2027 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 związana z poradniami poprzez reorganizację pracy;
10. Optymalizacja pracy bloków operacyjnych;
11. Reorganizacja POZ nocnej i świątecznej.

W związku z powyższym do rachunku zysków i strat w **2025 r.** przyjęto jako wyjściowy zatwierdzony plan finansowy. Do przychodów z NFZ a zarazem do kosztów zostały dodane zwiększenia z tytułu wynagrodzeń pracowników i składek ZUS. Obecnie Szpital na dzień sporządzenia raportu nie jest w stanie przewidzieć ww. zwiększenia ponieważ nie są prowadzone z NFZ żadne negocjacje w tym temacie.

Do analizy w latach **2026 i 2027** przyjęto założenie dotyczące inflacji w wysokości 3,2% (2026 r.) i 2,5% (2027 r.) Plany inwestycji i zakupów środków trwałych zostały ujęte na podstawie planu finansowego w 2025 r. Większość inwestycji uzależniona jest od otrzymania środków unijnych w ramach programów z KPO i innych jak FENX czy MZ (granty) oraz z PIB MON.

Prognoza analizy finansowej została dołączona w **załączniku nr 3** obrazującym rachunek zysków i strat w wersji porównawczej za lata 2023-2024 i prognozę na lata 2025-2027 oraz **załącznik nr 4** obrazujący bilans w latach 2023-2024 i prognozę na lata 2025-2027.

6.2. Analiza wskaźnikowa.

Załącznik nr 5 przedstawia prognozę wskaźników ekonomiczno-finansowych na lata 2025-2027.

1) Wskaźniki zyskowności.

Wskaźniki zyskowności	WARTOŚĆ WSKAŹNIKA		
	2025 r.	2026 r.	2027 r.
wskaźnik zyskowności netto (%)	-4,10%	-2,78%	-1,52%
wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%)	-4,19%	-2,87%	-1,61%
wskaźnik zyskowności aktywów (%)	-12,45%	-8,83%	-4,90%

Interpretacja wyników

W latach 2025-2027 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		
	2025 r.	2026 r.	2027 r.
wskaźnik bieżącej płynności	0,65	0,68	0,67
wskaźnik szybkiej płynności	0,55	0,58	0,58

Interpretacja wyników

Wartość wskaźników płynności latach 2025-2026 może wynieść 12 punktów na maksymalnych 25 punktów do otrzymania. Jest to spowodowane utrzymywaniem się na tym samym poziomie płynności finansowej w związku z terminowym regulowaniem zobowiązań.

3) Wskaźniki efektywności.

Wskaźniki efektywności	WARTOŚĆ WSKAŹNIKA		
	2025 r.	2026 r.	2027 r.
wskaźnik rotacji należności (w dniach)	33,04	32,90	33,29
wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	23,30	24,37	23,86

Interpretacja wyników

Wskaźniki efektywności w latach 2025-2027 mogą uzyskać po 10 punktów na maksymalnych 10 punktów. Składa 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 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		
	2025 r.	2026 r.	2027 r.
wskaźnik zadłużenia aktywów (%)	64,21%	65,82%	64,32%
wskaźnik wypłacalności	-3,38	-2,37	-2,06

Interpretacja wyników

Wskaźnik zadłużenia aktywów w latach 2025-2027 może wynieść 3 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 2025-2027 Szpital może uzyskać po 25 punktów na maksymalnie 70 punktów możliwych do uzyskania.

7. Podsumowanie

Prognoza w oparciu o lata 2025-2027 powinna wykazywać większą stabilizację ze względu na mniejszy kryzys gospodarczy niż w latach poprzednich (w pandemii COVID-19), w związku z wysoką inflacją i wojną na Ukrainie. 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 wynagrodzeń co jest spowodowane brakiem tego personelu w Szpitalu. Wymogi związane z zasobami na niektórych oddziałach szpitalnych są nieproporcjonalnie większe do ich wykorzystania.

Prognoza sytuacji finansowej szpitala w latach 2025-2027 uzależniona będzie od wprowadzenia w życie założeń naprawczych oraz kontraktu z NFZ. Jeżeli nie będzie możliwe pełne wdrożenie założonych w programie naprawczym założeń usprawniających działanie Szpitala i pozyskanie z KPO i innych programów środków finansowych na rozwój Szpitala, prognozy zobrazowane w tym raporcie w zakresie danych i wskaźników mogą ulec zmianie.

.....
podpis i pieczęć kierownika zakładu

Sporządziła: Lucyna Chmielewska – Główna Księgowa

SPIS TABEL I ZAŁĄCZNIKÓW

Spis tabel:

- 1 – Realizacja podstawowych usług pomocniczych w 2024 r.
- 2 – Posiadane przez Szpital certyfikaty jakości
- 3 – Wartość umów z NFZ na poszczególne rodzaje świadczeń w 2024 r oraz w 2025 r.
- 4 – Podstawowe informacje charakteryzujące lecnictwo stacjonarne w 2024 r.
- 5 – Baza łóżkowa (w dniu 31 grudnia) w latach 2023-2027.
- 6 – Informacje dotyczące leczenia ambulatoryjnego – dane za 2024r.

Spis załączników:

- 1 – Struktura organizacyjna Szpitala w Żarach i w Żaganiu na dzień 31.01.2025 r.
- 2 – Stan oraz struktura zatrudnienia w latach 2024-2027.
- 3 – Rachunek zysków i strat (wariant porównawczy) za lata 2023-2024 i prognoza na lata 2025-2027.
- 4 – Bilans za lata 2023-2024 oraz prognoza za lata 2025-2027
- 5 – Wskaźniki ekonomiczno-finansowe w latach 2023-2024 i prognoza na lata 2025-2027.