



PROGRAM NAPRAWCZY

**Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki
Zdrowotnej w Bychawie
na lata 2023-2025**

Bychawa, wrzesień 2023 r.

Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Bychawie
ul. Marsz. Józefa Piłsudskiego 26/28/30, 23-100 Bychawa
e-mail: spzoz@spzoz.bychawa.pl, www.spzoz.bychawa.pl, Tel: (81) 566-94-41

Spis treści

I.	WPROWADZENIE, DANE PORZĄDKOWE JEDNOSTKI	2
1.	CHARAKTERYSTYKA JEDNOSTKI.....	2
II.	ANALIZA KONDYCJI EKONOMICZNO-FINANSOWEJ ZAKŁADU.....	4
1.	WSKAŹNIKI I SPRAWOZDANIA FINANSOWE.....	4
2.	SZCZEGÓŁOWA ANALIZA DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ ZA LATA 2020-2022.....	10
2.1	ODDZIAŁ CHOROÓB WEWNĘTRZNYCH	10
2.2	Izba Przyjęć Szpitala	12
2.3	Nocna i Świąteczna Opieka Zdrowotna	13
2.4	Podstawowa Opieka Zdrowotna i Transport Sanitarny w POZ.....	14
2.5	Ambulatoryjna Opieka Specjalistyczna.....	15
2.6	Zakład Opiekuńczo-Lecznicy.....	16
2.7	Zespoły Ratownictwa Medycznego	17
2.8	Poradnie specjalistyczne funkcjonujące w ramach umowy PSZ	18
2.9	Opieka Psychiatryczna i Leczenie Uzależnień	19
2.10	Rehabilitacja lecznicza.....	20
2.11	Poradnia Medycyny Pracy	21
2.12	Pracownia Endoskopii.....	21
2.13	Pozostała działalność.....	21
3.	STRUKTURA KOSZTÓW RODZAJOWYCH.....	22
4.	ANALIZA STRONY PRZYCHODOWEJ	23
5.	ZESTAWIENIE ISTOTNYCH ZASOBÓW ZAKŁADU	24
6.	ANALIZA SWOT SPZOZ W BYCHAWIE.....	28
7.	ANALIZA OTOCZENIA RYNKOWEGO.....	29
8.	DIAGNOZA PRZYCZYŃ TRUDNEJ SYTUACJI EKONOMICZNEJ ZAKŁADU	30
III.	DZIAŁANIA NAPRAWCZE	31
1.	POPRAWA EFEKTYWNOŚCI ZARZĄDZANIA JEDNOSTKĄ	31
2.	INFORMACJA OPISOWA O PLANOWANYCH PRZEDSIĘWZIĘCIACH NAPRAWCZYCH	32
2.1	Oddział Chorób Wewnętrznych	33
2.2	Zakład Opiekuńczo-Lecznicy.....	34
2.3	Ambulatoryjna Opieka Specjalistyczna.....	36
2.4	Izba Przyjęć i Zespół Ratownictwa Medycznego.....	37
2.5	Zamiejscowe Ośrodki Zdrowia (POZ)	37
2.6	Przychodnia Rejonowa w Bychawie	39
3.	NIEZBĘDNE WYDATKI I NAKŁADY NA REALIZACJĘ DZIAŁAŃ NAPRAWCZYCH ORAZ INWESTYCYJNYCH.....	39
4.	PROGNOZY FINANSOWE I WSKAŹNIKI.....	44
5.	INFORMACJA O ISTOTNYCH CZYNNIKACH RYZYKA	49
6.	PODSUMOWANIE I WNIOSKI KOŃCOWE.....	50

I. Wprowadzenie, dane porządkowe jednostki

Art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 roku o działalności leczniczej (t.j. Dz. U. z 2023 r., poz. 991, 1675) zobowiązuje Samodzielne Publiczne Zakłady Opieki Zdrowotnej, których roczne sprawozdanie finansowe zamykają się stratą netto, do sporządzenia programu naprawczego i przedstawienia go podmiotowi tworzącemu do zatwierdzenia. Program ten powinien być sporządzony na okres nie dłuższy niż trzy lata z uwzględnieniem raportu o sytuacji ekonomiczno-finansowej SPZOZ-u.

Rachunek zysków i strat Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Bychawie za rok 2022 zamknął się stratą netto w wysokości (-) 599.374,41 zł, co zobowiązuje jednostkę do sporządzenia programu naprawczego.

Przy czym koszty amortyzacji w 2022 roku wyniosły 1.129.809,22 zł, tak więc Zakład osiągnął dodatni wynik „EBIDTA” i wypracował nadwyżkę finansową netto na poziomie 530.434,81 zł.

Kapitał (fundusz) własny na dzień 31.12.2022 r. wyniósł (-) 9.961.399,56 zł, zatem w świetle przepisów art. 59 ww. ustawy o działalności leczniczej Zakład nie jest w stanie pokryć ujemnego wyniku finansowego ze swojego funduszu.

1. Charakterystyka jednostki

Forma prawna: Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej, NIP: 713-24-50-206, REGON: 431020977, KRS 0000004670

Siedziba/adres: ul. Marszałka Józefa Piłsudskiego 26/28/30, 23-100 Bychawa.

Obszar działania: 6 gmin - Bychawa, Jabłonna, Krzczonów, Strzyżewice, Wysokie, Zakrzew.

Kierownictwo Szpitala: Dyrektor SPZOZ w Bychawie.

Rada Społeczna: tworzą ją - Przewodniczący (Przewodniczący Zarządu Powiatu lub osoba przez niego wyznaczona), Członkowie (przedstawiciele wyłonieni przez Radę Powiatu) oraz przedstawiciel Wojewody.

Struktura Organizacyjna.

W styczniu 2022 roku nastąpiła zmiana struktury organizacyjnej SPZOZ w Bychawie i od tego czasu działalność Zakładu opiera się na następujących, podstawowych pionach:

- a) **Pionie Lecznictwa,**
- b) **Pionie Pielęgniarstwa i Opieki nad Pacjentem,**
- c) **Pionie Ekonomiczno-Finansowym,**
- d) **Pionie Wsparcia,**
- e) **Pionie Organizacji Zarządzania,**

oraz wydzielonych, samodzielnych stanowiskach podporządkowanych bezpośrednio Dyrektorowi Zakładu.

Za realizację świadczeń zdrowotnych odpowiedzialne są Pion Lecznictwa oraz Pion Pielęgniarstwa i Opieki nad Pacjentem, w ramach których funkcjonują następujące zakłady, oddziały i placówki:

1) Szpital Powiatowy w Bychawie, w tym:

- Izba Przyjęć Szpitala.
- Oddział Chorób Wewnętrznych.

- Poradnia Nocnej i Świątecznej Opieki Zdrowotnej.
 - Sekcja Farmacji Szpitalnej.
 - Pracownia RTG i USG.
 - Pracownia Endoskopii.
 - Pracownia Holtera i Prób Wysiłkowych.
- 2) Zespół Ambulatoryjnej Opieki Zdrowotnej, w tym Podstawowa Opieka Zdrowotna i Poradnie Ambulatoryjnej Opieki Specjalistycznej:**
- Przychodnia Rejonowa w Bychawie:
 - Poradnia lekarzy POZ.
 - Poradnia położniczo – ginekologiczna.
 - Poradnia chirurgii ogólnej.
 - Poradnia chorób wewnętrznych.
 - Poradnia otolaryngologiczna.
 - Poradnia gruźlicy i chorób płuc.
 - Poradnia neurologiczna.
 - Poradnia kardiologiczna
 - Poradnia dermatologiczna.
 - Poradnia endokrynologiczna.
 - Poradnia medycyny pracy.
 - Poradnia diabetologiczna.
 - Poradnia zdrowia psychicznego.
 - Poradnia terapii uzależnienia od alkoholu i współuzależnienia (zlokalizowana w Bychawie, przy ul. 11-go Listopada 9).
 - Pracownia EKG.
 - Gminne Ośrodki Zdrowia (GOZ-y):
 - GOZ Piotrowice.
 - GOZ Jabłonna.
 - GOZ Krzczonów.
 - GOZ Wysokie.
 - GOZ Zakrzew.
 - Filie:
 1. Przychodnia Rejonowa w Bychawie Filia w Starej Wsi.
 2. GOZ Piotrowice Filia w Strzyżewicach.
 3. GOZ Jabłonna Filia w Chmielu.
 4. GOZ Wysokie Filia w Giełczwi.
- 3) Zakład Opiekuńczo – Lecznicy.**
- 4) Ośrodek Rehabilitacji i Fizjoterapii w Bychawie.**
- 5) Ratownictwo Medyczne:**
- Zespół ratownictwa medycznego „S” – Bychawa.
 - Zespół ratownictwa medycznego „P” – Bychawa.
 - Zespół ratownictwa medycznego „P” – Wysokie.

Pozostałe pion, mianowicie Pion Ekonomiczno-Finansowy, Pion Wsparcia oraz Pion Organizacji Zarządzania są odpowiedzialne za prawidłowe, profesjonalne i wydajne zabezpieczenie całokształtu realizowanych przez Zakład wyżej przedstawionych świadczeń zdrowotnych.

II. Analiza kondycji ekonomiczno-finansowej Zakładu

1. Wskaźniki i sprawozdania finansowe

Poniżej przedstawiono wyniki analizy wskaźnikowej za trzy ostatnie, pełne lata działalności Zakładu w układzie zgodnym z Raportem o sytuacji ekonomiczno-finansowej jednostki, sporządzonym w myśl Rozporządzenia Ministra Zdrowia z dnia 12 kwietnia 2017 r. w sprawie wskaźników ekonomiczno-finansowych niezbędnych do sporządzenia analizy oraz prognozy sytuacji ekonomiczno-finansowej samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej (Dz. U. z 2017 r., poz. 832), dalej: RMZ.

Tabela podsumowująca wyniki oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej za lata 2020-2022							
Grupa	Wskaźniki	2020		2021		2022	
		Wartość wskaźnika	Ocena	Wartość wskaźnika	Ocena	Wartość wskaźnika	Ocena
1. Wskaźniki zyskowności	Wskaźnik zyskowności netto	6,00%	5	5,00%	5	-1,46%	0
	Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej	8,00%	5	6,00%	5	0,64%	3
	Wskaźnik zyskowności aktywów	12,00%	5	12,00%	5	-3,63%	0
		Razem	15	Razem	15	Razem	3
2. Wskaźniki płynności	Wskaźnik bieżącej płynności	0,23	0	0,31	0	0,26	0
	Wskaźnik szybkiej płynności	0,19	0	0,26	0	0,21	0
		Razem	0	Razem	0	Razem	0
3. Wskaźniki efektywności	Wskaźnik rotacji należności	29,84	3	31,43	3	27,26	3
	Wskaźnik rotacji zobowiązań	29,77	7	22,55	7	22,39	7
		Razem	10	Razem	10	Razem	10
4. Wskaźniki zadłużenia	Wskaźnik zadłużenia aktywów	122%	0	103%	0	107%	0
	Wskaźnik wypłacalności	-1,63	0	-1,90	0	-1,72	0
		Razem	0	Razem	0	Razem	0
	Łączna wartość punktów		25		25		13

W latach 2020-2021 SPZOZ w Bychawie odnotował historyczne zyski, co świadczyło o racjonalizacji zarządzania i gospodarowania posiadanymi zasobami oraz potencjałem, a także ilustrowało zdolność podmiotu do ekonomicznej efektywności prowadzonej działalności w tamtych okresach. W odniesieniu do powołanego *RMZ* wartości wszystkich wskaźników zyskowności za te dwa raportowane okresy osiągnęły maksymalne oceny punktowe.

Jednakże w 2022 roku, wobec uwarunkowań zewnętrznych związanych i wynikających z trwającej nadal pandemii COVID-19, wybuchu konfliktu zbrojnego na obszarze sąsiedniej Ukrainy, ogromnego poziomu inflacji, a co za tym idzie wzrostu cen zamawianych towarów, materiałów i usług, oraz drastycznych podwyżek stóp procentowych i ponoszonych z tego tytułu kosztów obsługi posiadanego przez Zakład, wielomilionowego zadłużenia, a w szczególności wejścia w życie z dniem 01.07.2022 r. przepisów ustawy o zmianie ustawy o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego niektórych pracowników zatrudnionych w podmiotach leczniczych oraz niektórych innych ustaw, i jej rzeczywistych skutków ekonomicznych, działalność SPZOZ w Bychawie przyniosła stratę. Z uwagi na ujemny wynik finansowy jednostki, wskaźniki zyskowności: netto oraz aktywów wykazały wartości ujemne. Natomiast wskaźnik z działalności operacyjnej w tymże roku kształtuje się na znacząco niższym niż w latach poprzednich dodatnim poziomie 0,64%.

Wartości wskaźników płynności w całym raportowanym okresie, tj. w latach 2020-2022 należy ocenić jako bardzo złe, co jest następstwem zastanej, fatalnej kondycji ekonomiczno-finansowej SPZOZ w Bychawie. Taka sytuacja może stanowić zagrożenie dla sprawnego prowadzenia działalności Zakładu, w odniesieniu do udzielania świadczeń zdrowotnych, czyli realizacji działalności podstawowej. Zgodnie z *RMZ* oba wskaźniki płynności w analizowanym okresie lat 2020-2022, osiągnęły wartości poniżej granicy przedziału punktowanego.

Z kolei wskaźnik rotacji należności wzrasta w 2021 roku w porównaniu do 2020 roku o blisko dwa dni z 29,84 do 31,43. W 2022 spada o ponad cztery dni do poziomu 27,26. Przy tych wielkościach nie ma większych trudności ze ściągalnością swoich należności. Natomiast, biorąc pod uwagę wyznaczony termin zapłaty, to czas oczekiwania na gotówkę w 2022 roku jest najkrótszy. Z kolei wskaźnik rotacji zobowiązań z roku na rok maleje – znacząco (o ponad 7 dni) spada w 2021 roku do poziomu 22,55 i w 2022 roku utrzymuje się na zbliżonym poziomie - 22,39. We wszystkich latach w analizowanym okresie mieści się w 30 dniach. Jednakże w niektórych przypadkach jest on dłuższy niż wynika to z terminów płatności. Nie mniej jednak w myśl postanowień *RMZ* wskaźniki efektywności w całym raportowanym okresie wykazywały wartości optymalne. Oznacza to, że SPZOZ w Bychawie w latach 2020-2022 z powodzeniem realizował politykę obrotu należnościami i zobowiązaniami. Wg *RMZ* w analizowanym okresie wskaźniki efektywności wykazały wartości o najwyższej ocenie punktowej.

Najgorzej przedstawia się sytuacja w zakresie wskaźników zadłużenia. Podmiot ma ujemne kapitały własne, a co za tym idzie wszystkie jego aktywa (cały posiadany majątek) są finansowane kapitałami obcymi. Stąd też wartości wskaźników: zadłużenia aktywów i wypłacalności należy ocenić jako krytyczne i zgodnie z *RMZ* są one daleko poza przedziałami punktowanymi.

Bilans za lata 2020-2022 (w zł):

AKTYWA	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	Dynamika 2021/2020	Dynamika 2022/2021
A. AKTYWA TRWAŁE	11 098 868,54	12 164 373,34	11 836 489,53	109,60%	97,30%
I. Wartości niem. i prawne	50 832,44	31 730,93	149 221,57	62,42%	470,27%
II. Rzeczowe aktywa trwałe	10 961 941,03	12 089 293,14	11 681 279,40	110,28%	96,62%
III. Należności długoterminowe	0,00	0,00	0,00		
IV. Inwestycje długoterminowe	0,00	0,00	0,00		
V. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	86 095,07	43 349,27	5 988,56	50,35%	13,81%
B. AKTYWA OBROTOWE	3 735 962,55	4 879 962,45	4 140 757,23	130,62%	84,85%
I. Zapasy	659 740,84	761 411,76	851 964,95	115,41%	111,89%
II. Należności krótkoterminowe	2 898 077,57	3 725 866,13	2 288 139,38	128,56%	61,41%
III. Inwestycje krótkoterminowe	32 881,96	256 511,95	841 367,74	780,10%	328,00%
IV. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	145 262,18	136 172,61	159 285,16	93,74%	116,97%
SUMA AKTYWÓW	14 834 831,09	17 044 335,79	15 977 246,76	114,89%	93,74%
PASYWA	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	Dynamika 2021/2020	Dynamika 2022/2021
A. KAPITAŁ (FUNDUSZ) WŁASNY	-11 086 543,61	-9 229 288,98	-9 961 399,56	83,25%	107,93%
I. Kapitał (fundusz) podstawowy	5 933 635,31	5 933 635,31	5 883 028,70	100,00%	99,15%
II. Kapitał (fundusz) zapasowy	19 851,99	19 851,99	36 353,90	100,00%	183,12%
III. Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny	1 482 218,74	1 482 218,74	1 383 587,27	100,00%	93,35%
IV. Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe	0,00	0,00	0,00		
V. Zysk (strata) z lat ubiegłych	-20 275 673,35	-18 522 249,65	-16 664 995,02	91,35%	89,97%
VI. Zysk (strata) netto	1 753 423,70	1 857 254,63	-599 374,41	105,92%	-32,27%

B. ZOBOWIĄZANIA I REZERWY NA ZOBOWIĄZANIA	25 921 374,70	26 273 624,77	25 938 646,32	101,36%	98,73%
I. Zobowiązania i rezerwy krótkoterminowe	15 552 530,18	15 294 442,90	15 232 912,60	98,34%	99,60%
1. Zobowiązania	15 070 885,92	14 832 001,50	14 690 892,82	98,41%	99,05%
2. Rezerwy	481 644,26	462 441,40	542 019,78	96,01%	117,21%
II. Zobowiązania i rezerwy długoterminowe	2 571 126,02	2 238 406,24	1 853 024,87	87,06%	82,78%
1. Zobowiązania	984 375,00	546 875,00	109 375,00	55,56%	20,00%
2. Rezerwy	1 586 751,02	1 691 531,24	1 743 649,87	106,60%	103,08%
IV. Rozliczenia międzyokresowe	7 797 718,50	8 740 775,63	8 852 708,85	112,09%	101,28%
SUMA PASYWÓW	14 834 831,09	17 044 335,79	15 977 246,76	114,89%	93,74%

Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Bychawie zamknął rok obrotowy 2022 sumą bilansową w wysokości 15.977.246,76 zł. Nastąpił spadek całości aktywów o 6,26% w stosunku do roku 2021, gdzie suma bilansowa wynosiła 17.044.335,79 zł. W 2021 r. suma bilansowa była wyższa o 14,89% w stosunku do roku 2020.

Analiza dynamiki aktywów w roku 2022 pozwala stwierdzić, że nastąpił spadek wartości zarówno aktywów trwałych o 327.883,81 zł (97,30%), jak i majątku obrotowego o 739.205,22 zł (84,85%) w stosunku do roku 2021. W 2021 r. w stosunku do roku 2020 nastąpił wzrost aktywów trwałych o 9,60%, tj. o kwotę 1.605.504,80 zł i wzrost aktywów obrotowych o 30,62%, tj. o kwotę 1.143.999,90 zł. Na zwiększenie wartości majątku trwałego w 2021 roku miały wpływ zakupy nowych środków trwałych oraz modernizacja już istniejących, natomiast zmniejszenie w 2022 r. spowodowane było likwidacją i umorzeniem środków trwałych.

W majątku obrotowym najwyższą dynamikę zarówno w 2021 r. jak i 2022 r. wykazują inwestycje krótkoterminowe, tj. odpowiednio 780,10% i 328,00%. Na drugiej pozycji w 2021 r. są należności krótkoterminowe – 128,56% a w 2022 r. krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe, których dynamika wynosi 116,97%.

W strukturze pasywów 2022 r. widoczny jest ich spadek o 6,62% w stosunku do 2021 r. oraz znaczący wzrost w 2021 r. w stosunku do 2020 r. W 2021 roku obserwuje się wzrost wartości kapitałów własnych o 1.857.254,63 zł, czyli o wygenerowany zysk za ten rok. W 2021 i 2022 roku nastąpiło zmniejszenie straty z lat ubiegłych. Została ona pokryta z wygenerowanych zysków za rok poprzedni, tj. w 2021 o kwotę zysku z 2020 r. w wysokości 1.753.423,70 zł, a w 2022 r. o kwotę zysku za 2021 r. w wysokości 1.857.254,63. Zysk za 2021 rok był wyższy od zysku za 2020 r. o 103.830,93 zł. Za 2022 rok Zakład osiągnął stratę w wysokości (-) 599.374,41 zł. W 2022 roku wzrost ujemnej wartości kapitałów był spowodowany wymienioną stratą oraz zmianami w poszczególnych kategoriach kapitałów w związku z przekazaniem i likwidacją środków trwałych, a także korektą aktualizacji środków trwałych.

Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania w 2021 r. wzrosły o 352.250,07 zł, czyli o 1,36%, w porównaniu do stanu na koniec roku poprzedniego, natomiast w 2022 roku nastąpił spadek o 334.978,45 zł, tj. do poziomu 98,73% roku 2021.

Zarówno w 2021 jak i 2022 roku nastąpiło zmniejszenie stanu zobowiązań krótkoterminowych i długoterminowych w stosunku do lat poprzednich. W 2021 r. zobowiązania krótkoterminowe spadły do poziomu 15.294.442,90 zł, tj. 98,34% roku 2020, czyli o 258.087,28 zł, a w 2022 r. były niższe o kolejne 61.530,30 zł. Natomiast zobowiązania długoterminowe w 2021 roku stanowiły 87,06% roku poprzedniego, tj. wielkość 2.238.406,24 zł i były niższe o 332.719,78 zł, a w kolejnym roku 2022 niższe o dalsze 385.381,37 zł. W latach 2021-2022 nastąpiła spłata kredytów długoterminowych, w każdym roku o 437.500,00 zł. Różnice są wynikiem wzrostu stanu rezerw.

Zarówno w 2021 jak i 2022 roku nastąpił wzrost rozliczeń międzyokresowych odpowiednio o 12,09% i kolejne 1,28% w stosunku do roku poprzedniego.

Rachunek zysków i strat za lata 2020-2022 (w zł):

Rachunek zysków i strat	2020	2021	2022	Dynamika 2021/2020	Dynamika 2022/2021
A. Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:	29 762 421,36	36 007 298,73	38 689 540,27	120,98%	107,45%
I. Przychody netto ze sprzedaży produktów	29 354 807,77	36 215 123,36	38 853 774,08	123,37%	107,29%
II. Zmiana stanu produktów (zwiększenie - wartość dodatnia, zmniejszenie - wartość ujemna)	407 613,59	-207 824,63	-164 233,81	-50,99%	79,03%
B. Koszty działalności operacyjnej (bez amortyzacji)	28 435 771,03	34 628 113,58	39 158 178,06	121,78%	113,08%
II. Zużycie materiałów i energii	3 400 710,77	3 553 204,74	3 562 089,08	104,48%	100,25%
III. Usługi obce	6 918 469,63	10 058 485,79	11 425 245,56	145,39%	113,59%
IV. Podatki i opłaty	113 756,07	118 084,92	112 769,99	103,81%	95,50%
V. Wynagrodzenia	15 058 480,79	17 551 682,24	20 049 587,92	116,56%	114,23%
VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	2 819 812,63	3 228 575,20	3 896 098,40	114,50%	120,68%
VII. Pozostałe koszty rodzajowe	124 541,14	118 080,69	112 387,11	94,81%	95,18%
VIII. Wartość sprzedanych towarów i materiałów	0,00	0,00	0,00		
C.I. Zysk (strata) ze sprzedaży (przed amortyzacją)	1 326 650,33	1 379 185,15	-468 637,79	103,96%	-33,98%
I. Amortyzacja	1 052 534,05	1 051 004,70	1 129 809,22	99,85%	107,50%

C.II. Zysk (strata) ze sprzedaży	274 116,28	328 180,45	-1 598 447,01	119,72%	-487,06%
D. Pozostałe przychody operacyjne	2 329 246,05	2 155 423,26	2 055 562,48	92,54%	95,37%
E. Pozostałe koszty operacyjne	223 389,08	71 093,56	195 224,57	31,82%	274,60%
F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)	2 379 973,25	2 412 510,15	261 890,90	101,37%	10,86%
G. Przychody finansowe	21 768,89	1 788,44	28 177,38	8,22%	1575,53%
H. Koszty finansowe	648 222,44	555 028,96	887 524,69	85,62%	159,91%
I. Zysk (strata) brutto (F+G-H)	1 753 519,70	1 859 269,63	-597 456,41	106,03%	-32,13%
marża (% przychodów)					
J. Podatek dochodowy	96,00	2 015,00	1 918,00	2098,96%	95,19%
K. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)	0,00	0,00	0,00		
L. Zysk (strata) netto (I-J-K)	1 753 423,70	1 857 254,63	-599 374,41	105,92%	-32,27%

W 2021 roku nastąpił znaczący wzrost przychodów ze sprzedaży, który wyniósł 36.007.298,73 zł i był wyższy o 20,98% (o 6.244.877,37 zł) niż w poprzednim. W 2022 r. wzrósł o kolejne 7,45% (o 2.682.241,54 zł) w porównaniu do 2021 r. do poziomu 38.689.540,27 zł. Na tak znaczący wzrost miała wpływ wysokość zakontraktowanych usług w ramach umów z NFZ.

Największy udział w przychodach netto ze sprzedaży produktów stanowi sprzedaż usług medycznych dla Narodowego Funduszu Zdrowia, która kształtowała się na poziomie ponad 95% w badanych okresach. Pozostałą sprzedaż stanowi sprzedaż medyczna finansowana z innych źródeł – blisko 3% oraz sprzedaż niemedyzna – blisko 2 % w badanych okresach.

Koszty działalności operacyjnej (bez amortyzacji) w roku 2021 wyniosły 34.628.113,58 zł - w porównaniu do roku poprzedniego były wyższe o kwotę 6.192.342,55 zł (dynamika 121,78%). Z kolei amortyzacja w 2021 r. wyniosła 1.051.004,70 zł i spadła o 1.529,35 zł do poziomu 99,85% roku poprzedniego. Za 2022 rok koszty działalności operacyjnej bez amortyzacji wynoszą 39.158.178,06 zł, co stanowi 113,08% kosztów za rok poprzedni, natomiast amortyzacja wyniosła 1.129.809,22 zł (103,15% roku poprzedniego). Największy udział w kosztach z działalności operacyjnej zajmują wynagrodzenia, które stanowią ponad 50% ogółu kosztów. Na drugim miejscu klasyfikują się usługi obce wynoszące około 30%. W 2021 r. najwyższy wzrost odnotowano w kategorii kosztów: usługi obce o 45,39%, wynagrodzenia o 16,56% oraz ubezpieczenia i inne świadczenia o 14,50% w stosunku do roku 2020. Zaś w 2022 r. największą dynamikę miały koszty: ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia –

120,68% (wpływ na wysokość miał pełny odpis na ZFSS), wynagrodzenia – 114,23% oraz usługi obce – 113,59% kosztów za rok 2021.

Zysk ze sprzedaży przed amortyzacją w 2020 roku wyniósł 1.326.650,33 zł, w 2021 roku wzrósł o 52.534,82 zł do kwoty 1.379.185,15 zł. Natomiast w 2022 r. Zakład wygenerował na tym poziomie sprzedaży stratę w wysokości (-) 468.637,79 zł.

Zysk ze sprzedaży po uwzględnieniu amortyzacji w 2020 roku wyniósł 274.116,28 zł, w 2021 roku wzrósł o 54.064,17 zł do 328.180,45 zł. Natomiast w 2022 r. Zakład wygenerował stratę ze sprzedaży w wysokości (-) 1.598.447,01 zł.

Z działalności operacyjnej we wszystkich analizowanych latach SPZOZ w Bychawie generuje zysk: w 2020 roku na poziomie 2.379.973,25 zł, w 2021 r. wyższy o 32.536,90 zł na poziomie 2.412.510,15 zł, a w ostatnim roku znacząco niższy (z uwagi na wysoką stratę ze sprzedaży) o 2.150.619,25 zł na poziomie 261.890,09 zł.

W działalności finansowej we wszystkich latach wystąpiła znaczna nadwyżka odsetek stanowiących koszty nad odsetkami przychodowymi. Nadwyżka ta w 2020 roku wyniosła 626.453,55 zł, a rok później 553.240,52 zł. W 2022 r. jest najwyższa i wynosi 859.347,31 zł – jest to konsekwencja drastycznego wzrostu stóp procentowych. Koszty finansowe związane są głównie z obsługą kredytów i pożyczek.

Po uwzględnieniu wyniku z działalności finansowej i obowiązkowego obciążenia wyniku brutto podatkiem dochodowym odpowiednio w poszczególnych latach: 96 zł, 2.015 zł i 1.918 zł, za rok 2020 Zakład osiągnął zysk w wysokości 1.753.423,70 zł, za 2021 r. w wysokości 1.857.254,63 zł (wyższy od roku poprzedniego o 103.830,93 zł), zaś w 2022 roku poniósł stratę netto w wysokości (-) 599.374,41 zł.

2. Szczegółowa analiza działalności operacyjnej za lata 2020-2022

2.1 Oddział Chorób Wewnętrznych

Rentowność Oddziału:

Oddział Chorób Wewnętrznych	2020	2021	2022
Przychody [A]	6 098 971,45	7 500 055,09	9 128 342,16
Koszty osobowe: [B]	3 518 818,65	4 270 672,98	6 337 122,31
- wynagrodzenia + ubezpieczenia społeczne	3 331 419,85	3 676 347,73	5 157 538,76
- usługi obce: kontrakty medyczne	187 398,80	594 325,25	1 179 583,55
Marża I	2 580 152,80	3 229 382,11	2 791 219,85
Marża I (% przychodów)	57,70%	56,94%	69,42%
Koszty leków i materiałów medycznych: [C]	739 136,59	637 572,46	828 998,88
Marża II	1 841 016,21	2 591 809,65	1 962 220,97
Marża II (% przychodów)	69,81%	65,44%	78,50%
Koszty badań diagnostycznych	156 590,90	258 322,12	452 786,36
Marża III	1 684 425,31	2 333 487,53	1 509 434,61
Marża III (% przychodów)	72,38%	68,89%	83,46%
Pozostałe koszty bezpośrednio ośrodka: [E]	491 733,64	759 637,28	845 822,19
Marża IV	1 192 691,67	1 573 850,25	663 612,42
Marża IV (% przychodów)	80,44%	79,02%	92,73%

Pozostałe koszty pośrednie ośrodka (bez administracji): [F]	601 010,14	430 405,61	431 968,15
Marża V	591 681,53	1 143 444,64	231 644,27
Marża V (% przychodów)	90,30%	84,75%	97,46%
Administracja i zarząd: [G]	751 580,43	345 846,68	496 624,09
Marża VI	-159 898,90	797 597,96	-264 979,82
Marża VI (% przychodów)	102,62%	89,37%	102,90%
Amortyzacja: [H]	100 166,27	122 534,15	193 290,78
Wynik ze sprzedaży	-260 065,17	675 063,81	-458 270,60
Rentowność sprzedaży (% przychodów)	-4,26%	9,00%	-5,02%

Marża I określa pokrycie kosztów osobowych przychodami. W przypadku Oddziału Chorób Wewnętrznych koszty te w latach 2020-2021 kształtowały się na poziomie około 57%, ale w następnym roku stanowią już ponad 69% przychodów. Widać znaczący wzrost tej kategorii kosztów – o ponad 750 tys. zł w 2021 w porównaniu do poprzedniego roku oraz o ponad 2 mln zł w 2022 roku. Jest to skutek podwyżek wynagrodzeń wprowadzonych powołaną już wyżej ustawą o zmianie ustawy o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego niektórych pracowników zatrudnionych w podmiotach leczniczych (t.j. Dz. U. z 2022 r., poz. 2139, późn. zm.). Pokrycie kosztów osobowych i kosztów leków kształtuje się na poziomie blisko 70% w 2020 i ponad 65% przychodów w 2021 r. W kolejnym roku jest to już 78,50%. Wynika to ze znaczącego wzrostu cen w 2022 r. spowodowanych sytuacją polityczno-ekonomiczną w kraju związaną z wybuchem wojny na Ukrainie. Przychodów wystarcza również na pokrycie kosztów diagnostyki pacjentów (Marża II kształtuje się odpowiednio w kolejnych okresach: 72,38%, 68,89%, 83,46% przychodów) oraz całości pozostałych bezpośrednich i pośrednich kosztów za lata 2020-2022. Ostatecznie w 2021 r. Oddział wykazuje rentowność na poziomie 9%, co oznacza, że przychodów wystarcza na pokrycie całości kosztów jego funkcjonowania, natomiast w poprzednim i kolejnym roku deficytowość kształtuje się na poziomie 4,26% w 2020 i 5,02% w 2022 roku.

Dane na temat wykorzystania łóżek na Oddziale:

Oddział Chorób Wewnętrznych	2020	2021	2022
Liczba łóżek	50	50	50
Liczba hospitalizowanych	1007	748	705
Liczba osobodni	8796	8027	8704
Obłożenie łóżek	24,1	22,0	23,8
% wykorzystania łóżek	48,06	43,98	47,69
Średni czas hospitalizacji (dni)	6,8	7,95	8,47

W 2022 roku Oddział Chorób Wewnętrznych wykonał ryczałt na poziomie 66,42%, przy czym wykonanie to jest obarczone faktem, iż w okresie od 01.01.2022 r. do 20.03.2022 r. Oddział był przekształcony i funkcjonował jako Oddział Covidowy finansowany w części z odrębnych środków NFZ przeznaczonych walkę z pandemią.

2.2 Izba Przyjęć Szpitala

Rentowność:

Izba Przyjęć Szpitala	2020	2021	2022
Przychody [A]	1 762 325,05	2 922 721,68	2 109 459,70
Koszty osobowe: [B]	911 573,25	2 522 111,70	2 003 772,55
- wynagrodzenia + ubezpieczenia społeczne	855 878,56	1 834 113,81	1 466 793,60
- usługi obce: kontrakty medyczne	55 694,69	687 997,89	536 978,95
Marża I	850 751,80	400 609,98	105 687,15
Marża I (% przychodów)	51,73%	86,29%	94,99%
Koszty leków i materiałów medycznych: [C]	139 236,72	65 458,06	36 142,63
Marża II	711 515,08	335 151,92	69 544,52
Marża II (% przychodów)	59,63%	88,53%	96,70%
Koszty badań diagnostycznych	112 662,68	228 880,34	216 022,07
Marża III	598 852,40	106 271,58	-146 477,55
Marża III (% przychodów)	66,02%	96,36%	106,94%
Pozostałe koszty bezpośrednie ośrodka: [E]	99 243,02	140 881,60	136 131,11
Marża IV	499 609,38	-34 610,02	-282 608,66
Marża IV (% przychodów)	71,65%	101,18%	113,40%
Pozostałe koszty pośrednie ośrodka (bez administracji): [F]	147 862,86	108 900,98	127 346,14
Marża V	351 746,52	-143 511,00	-409 954,80
Marża V (% przychodów)	80,04%	104,91%	119,43%
Administracja i zarząd: [G]	191 182,84	158 053,41	136 060,71
Marża VI	160 563,68	-301 564,41	-546 015,51
Marża VI (% przychodów)	90,89%	110,32%	125,88%
Amortyzacja: [H]	47 579,13	55 909,14	58 431,92
Wynik ze sprzedaży	112 984,55	-357 473,55	-604 447,43
Rentowność sprzedaży (% przychodów)	6,41%	-12,23%	-28,65%

W Izbie Przyjęć Szpitala w rozpatrywanych okresach wielkość przychodów jest wystarczająca na pokrycie w całości kosztów osobowych oraz leków i materiałów medycznych. W 2020 roku przychodów wystarcza na pokrycie całości kosztów funkcjonowania komórki organizacyjnej, która wykazuje rentowność na poziomie 6,41%. W 2021 r. przychodów wystarcza jeszcze tylko na pokrycie kosztów badań diagnostycznych. Rentowność z roku na rok znacząco spada. W dwóch ostatnich badanych latach ośrodek wykazuje deficytowość: w 2021 roku na poziomie 12,23% i rok później ponad dwukrotnie wyższą – 28,65%.

2.3 Nocna i Świąteczna Opieka Zdrowotna

Rentowność:

Nocna i Świąteczna POZ	2020	2021	2022
Przychody [A]	1 016 160,55	1 030 592,27	1 218 164,06
Koszty osobowe: [B]	1 032 217,65	1 349 924,56	1 155 780,59
- wynagrodzenia + ubezpieczenia społeczne	373 229,65	598 028,56	417 010,49
- usługi obce: kontrakty medyczne	658 988,00	751 896,00	738 770,10
Marża I	-16 057,10	-319 332,29	62 383,47
Marża I (% przychodów)	101,58%	130,99%	94,88%
Koszty leków i materiałów medycznych: [C]	47 246,62	13 297,94	13 754,39
Marża II	-63 303,72	-332 630,23	48 629,08
Marża II (% przychodów)	106,23%	132,28%	96,01%
Koszty badań diagnostycznych	7 497,24	14 596,35	9 756,64
Marża III	-70 800,96	-347 226,58	38 872,44
Marża III (% przychodów)	106,97%	133,69%	96,81%
Pozostałe koszty bezpośrednie ośrodka: [E]	44 561,28	50 597,45	44 051,36
Marża IV	-115 362,24	-397 824,03	-5 178,92
Marża IV (% przychodów)	111,35%	138,60%	100,43%
Pozostałe koszty pośrednie ośrodka (bez administracji): [F]	23 080,44	57 576,14	70 979,28
Marża V	-138 442,68	-455 400,17	-76 158,20
Marża V (% przychodów)	113,62%	144,19%	106,25%
Administracja i zarząd: [G]	156 444,48	74 758,86	66 306,35
Marża VI	-294 887,16	-530 159,03	-142 464,55
Marża VI (% przychodów)	129,02%	151,44%	111,70%
Amortyzacja: [H]	17 990,21	17 807,48	5 628,59
Wynik ze sprzedaży	-312 877,37	-547 966,51	-148 093,14
Rentowność sprzedaży (% przychodów)	-30,79%	-53,17%	-12,16%

W pierwszych dwóch latach Marża I jest na poziomie powyżej 100%. W 2020 jest ona wyższa o 1,58%, ale już w 2021 r. wyższa o 30,99% - tyle brakowało przychodów, aby pokryć w pełni koszty osobowe Nocnej i Świątecznej opieki zdrowotnej. W 2022 r. wielkość przychodów jest wystarczająca, aby pokryć jeszcze koszty leków i materiałów medycznych, koszty diagnostyczne i znaczącą część kosztów bezpośrednich funkcjonowania ośrodka. Niestety w każdym roku rentowność sprzedaży jest ujemna (największa w 2021 r.), ale ma tendencję malejącą.

2.4 Podstawowa Opieka Zdrowotna i Transport Sanitarny w POZ

Rentowność:

Podstawowa Opieka Zdrowotna i Transport Sanitarny w POZ	2020	2021	2022
Przychody [A]	9 094 393,19	9 295 195,99	9 253 282,37
Koszty osobowe: [B]	4 211 096,23	4 782 543,80	5 292 588,17
- wynagrodzenia + ubezpieczenia społeczne	2 533 927,73	2 721 414,30	3 318 030,17
- usługi obce: kontrakty medyczne	1 677 168,50	2 061 129,50	1 974 558,00
Marża I	4 883 296,96	4 512 652,19	3 960 694,20
Marża I (% przychodów)	46,30%	51,45%	57,20%
Koszty leków i materiałów medycznych: [C]	232 366,22	134 554,97	112 628,26
Marża II	4 650 930,74	4 378 097,22	3 848 065,94
Marża II (% przychodów)	48,86%	52,90%	58,41%
Koszty badań diagnostycznych	387 131,84	774 851,11	788 909,82
Marża III	4 263 798,90	3 603 246,11	3 059 156,12
Marża III (% przychodów)	53,12%	61,24%	66,94%
Pozostałe koszty bezpośrednie ośrodka: [E]	548 625,87	644 510,04	742 249,53
Marża IV	3 715 173,03	2 958 736,07	2 316 906,59
Marża IV (% przychodów)	59,15%	68,17%	74,96%
Pozostałe koszty pośrednie ośrodka (bez administracji): [F]	460 084,08	1 308 657,55	1 578 005,98
Marża V	3 255 088,95	1 650 078,52	738 900,61
Marża V (% przychodów)	64,21%	82,25%	92,01%
Administracja i zarząd: [G]	811 662,00	411 471,26	469 039,18
Marża VI	2 443 426,95	1 238 607,26	269 861,43
Marża VI (% przychodów)	73,13%	86,67%	97,08%
Amortyzacja: [H]	190 088,70	177 569,17	126 095,96
Wynik ze sprzedaży	2 253 338,25	1 061 038,09	143 765,47
Rentowność sprzedaży (% przychodów)	24,78%	11,41%	1,55%

Marża I – pokrycie kosztów osobowych przez przychody w analizowanych okresach kształtuje się odpowiednio na poziomach: 46,30%, 51,45%, 57,20%. Marża na każdym z poziomów wykazuje tendencję rosnącą co oznacza, że udział kosztów w przychodach z roku na rok jest większy. Działalność w ramach Podstawowej Opieki Zdrowotnej we wszystkich latach jest rentowna, najwyższa w pierwszym badanym okresie 24,78%. Jednakże obserwuje się spadek tej rentowności do poziomu tylko 1,55% w 2022 r.

2.5 Ambulatoryjna Opieka Specjalistyczna

Rentowność:

Ambulatoryjna Opieka Specjalistyczna	2020	2021	2022
Przychody [A]	892 979,52	1 200 780,28	1 939 868,45
Koszty osobowe: [B]	613 152,66	960 759,47	1 161 729,06
- wynagrodzenia + ubezpieczenia społeczne	270 206,80	379 387,56	337 025,51
- usługi obce: kontrakty medyczne	342 945,86	581 371,91	824 703,55
Marża I	279 826,86	240 020,81	778 139,39
Marża I (% przychodów)	68,66%	80,01%	59,89%
Koszty leków i materiałów medycznych: [C]	17 213,09	12 423,71	17 726,41
Marża II	262 613,77	227 597,10	760 412,98
Marża II (% przychodów)	70,59%	81,05%	60,80%
Koszty badań diagnostycznych	121 191,10	184 987,09	208 695,67
Marża III	141 422,67	42 610,01	551 717,31
Marża III (% przychodów)	84,16%	96,45%	71,56%
Pozostałe koszty bezpośrednie ośrodka: [E]	29 569,01	75 357,94	54 080,16
Marża IV	111 853,66	-32 747,93	497 637,15
Marża IV (% przychodów)	87,47%	102,73%	74,35%
Pozostałe koszty pośrednie ośrodka (bez administracji): [F]	114 454,03	214 067,87	283 543,23
Marża V	-2 600,37	-246 815,80	214 093,92
Marża V (% przychodów)	100,29%	120,55%	88,96%
Administracja i zarząd: [G]	124 929,55	76 320,61	91 906,69
Marża VI	-127 529,92	-323 136,41	122 187,23
Marża VI (% przychodów)	114,28%	126,91%	93,70%
Amortyzacja: [H]	34 686,01	39 256,26	33 793,48
Wynik ze sprzedaży	-162 215,93	-362 392,67	88 393,75
Rentowność sprzedaży (% przychodów)	-18,17%	-30,18%	4,56%

Obserwuje się wzrost marży na poziomie pokrycia kosztów osobowych w 2021 r., z 68,66% w 2020 r. do 80,01%, po czym w 2022 r. następuje jej spadek do poziomu 59,89% - niższego niż w pierwszym badanym okresie. Na każdym poziomie marża wykazuje podobną tendencję: rośnie w 2021 roku, ale spada poniżej poziomu roku 2020 w 2022. We wszystkich trzech latach przychody wystarcza na pokrycie też kosztów leków i materiałów medycznych oraz kosztów badań diagnostycznych, zaś w 2020 i 2022 roku przychody pokrywają dodatkowo pozostałe koszty bezpośrednie ośrodka. Na tym poziomie Marża IV osiąga poziom odpowiednio: 87,47%, 102,73%, 74,35%. Ostatecznie w pierwszych dwóch latach AOS wykazuje rosnącą deficytowość: z 18,17% do 30,18%. Zaś w 2022 roku przychody pokrywają w pełni całość kosztów funkcjonowania AOS – rentowność jest na poziomie 4,56%.

2.6 Zakład Opiekuńczo-Lecznicy

Rentowność:

Zakład Opiekuńczo-Lecznicy	2020	2021	2022
Przychody [A]	3 419 046,44	3 890 265,86	4 682 915,00
Koszty osobowe: [B]	2 511 967,04	3 309 115,03	3 873 521,56
- wynagrodzenia + ubezpieczenia społeczne	2 486 252,04	3 283 000,03	3 845 791,56
- usługi obce: kontrakty medyczne	25 715,00	26 115,00	27 730,00
Marża I	907 079,40	581 150,83	809 393,44
Marża I (% przychodów)	73,47%	85,06%	82,72%
Koszty leków i materiałów medycznych: [C]	440 808,77	109 662,52	296 249,53
Marża II	466 270,63	471 488,31	513 143,91
Marża II (% przychodów)	86,36%	87,88%	89,04%
Koszty badań diagnostycznych	11 189,44	215 538,10	18 882,13
Marża III	455 081,19	255 950,21	494 261,78
Marża III (% przychodów)	86,69%	93,42%	89,45%
Pozostałe koszty bezpośrednie ośrodka: [E]	427 138,79	661 858,85	666 757,10
Marża IV	27 942,40	-405 908,64	-172 495,32
Marża IV (% przychodów)	99,18%	110,43%	103,68%
Pozostałe koszty pośrednie ośrodka (bez administracji): [F]	494 905,41	233 760,12	260 031,61
Marża V	-466 963,01	-639 668,76	-432 526,93
Marża V (% przychodów)	113,66%	116,44%	109,24%
Administracja i zarząd: [G]	527 204,23	259 567,98	295 587,23
Marża VI	-994 167,24	-899 236,74	-728 114,16
Marża VI (% przychodów)	129,08%	123,12%	115,55%
Amortyzacja: [H]	101 218,49	116 059,83	159 969,68
Wynik ze sprzedaży	-1 095 385,73	-1 015 296,57	-888 083,84
Rentowność sprzedaży (% przychodów)	-32,04%	-26,10%	-18,96%

Dane na temat wykorzystania łóżek w ZOL:

Zakład Opiekuńczo-Lecznicy	2020	2021	2022
Liczba łóżek	46	46	46
Liczba hospitalizowanych	48	38	41
Liczba osobodni	15665	16625	16678
Obłożenie łóżek	42,8	45,5	45,7
% wykorzystania łóżek	93,04	99,01	99,33
Średni czas hospitalizacji (dni)	27,72	28,42	28,26

W każdym okresie Marża I (pokrycie kosztów osobowych przychodami) osiąga wysoki poziom. Są to wielkości odpowiednio: 73,47%, 85,06%, 82,72%. Po uwzględnieniu kosztów leków i materiałów medycznych oraz badań diagnostycznych przychody są wykorzystane w poszczególnych latach na poziomie 86,69%, 93,42% oraz 89,45%. Na pokrycie innych kosztów bezpośrednich w 100% wystarcza przychodów w roku 2020, zaś w 2021 brakuje 10,43% i w 2022 3,68% przychodów na pokrycie całości tej kategorii kosztów. Po ujęciu kosztów pośrednich, kosztów zarządu i amortyzacji ZOL

wykazuje sporą, ale z tendencją malejącą deficytowość: 32,04%, 26,10%, 18,96% kolejno w latach 2020-2022.

W 2022 roku ZOL wykonał plan rzeczowo-finansowy na poziomie 102,60%.

2.7 Zespoły Ratownictwa Medycznego

Rentowność:

Zespoły Ratownictwa Medycznego	2020	2021	2022
Przychody [A]	4 769 324,68	6 097 651,33	6 371 210,43
Koszty osobowe: [B]	3 103 679,31	4 990 238,66	4 841 232,18
- wynagrodzenia + ubezpieczenia społeczne	2 528 688,79	3 516 125,16	3 455 431,48
- usługi obce: kontrakty medyczne	574 990,52	1 474 113,50	1 385 800,70
Marża I	1 665 645,37	1 107 412,67	1 529 978,25
Marża I (% przychodów)	65,08%	81,84%	75,99%
Koszty leków i materiałów medycznych: [C]	285 782,52	174 528,25	116 768,44
Marża II	1 379 862,85	932 884,42	1 413 209,81
Marża II (% przychodów)	71,07%	84,70%	77,82%
Koszty badań diagnostycznych	0,00	0,00	0,00
Marża III	1 379 862,85	932 884,42	1 413 209,81
Marża III (% przychodów)	71,07%	84,70%	77,82%
Pozostałe koszty bezpośrednie ośrodka: [E]	1 137 824,27	418 233,99	563 123,38
Marża IV	242 038,58	514 650,43	850 086,43
Marża IV (% przychodów)	94,93%	91,56%	86,66%
Pozostałe koszty pośrednie ośrodka (bez administracji): [F]	6 331,41	197 643,07	223 329,19
Marża V	235 707,17	317 007,36	626 757,24
Marża V (% przychodów)	95,06%	94,80%	90,16%
Administracja i zarząd: [G]	629 968,84	324 966,50	338 202,86
Marża VI	-394 261,67	-7 959,14	288 554,38
Marża VI (% przychodów)	108,27%	100,13%	95,47%
Amortyzacja: [H]	239 587,52	233 809,24	233 353,76
Wynik ze sprzedaży	-633 849,19	-241 768,38	55 200,62
Rentowność sprzedaży (% przychodów)	-13,29%	-3,96%	0,87%

W analizowanych okresach można zauważyć, że z roku na rok marża prawie na każdym poziomie (oprócz II i III) wykazuje tendencję malejącą. Ma to związek ze zwiększaniem finansowania świadczeń udzielanych przez zespoły ratownictwa medycznego. Przychody są w stanie pokryć całość kosztów bezpośrednich (bez amortyzacji) oraz pośrednich – Marża V spada z poziomu 95,06% w 2020 do poziomu 90,16% w 2022 r. W roku 2020 przychody nie pokrywają blisko 63 % całości kosztów administracji i zarządu, zaś w 2021 już tylko nieco ponad 2%. Po uwzględnieniu amortyzacji obserwujemy deficytowość w pierwszym badanym roku powyżej 13%, a w drugim poniżej 4% tej działalności. W kolejnym 2022 roku ZRM osiąga nieznaczną rentowność: 0,87% przychodów - jest to efekt wspomnianego już zwiększania nakładów finansowych ze strony NFZ i ograniczenia części ponoszonych kosztów.

2.8 Poradnie specjalistyczne funkcjonujące w ramach umowy PSZ

Rentowność:

Poradnie specjalistyczne funkcjonujące w ramach umowy PSZ	2020	2021	2022
Przychody [A]	669627,17	860 579,78	1 095 512,08
Koszty osobowe: [B]	367 745,41	419 655,06	808 410,76
- wynagrodzenia + ubezpieczenia społeczne	252 155,56	266 345,20	472 922,45
- usługi obce: kontrakty medyczne	115 589,85	153 309,86	335 488,31
Marża I	301 881,76	440 924,72	287 101,32
Marża I (% przychodów)	54,92%	48,76%	73,79%
Koszty leków i materiałów medycznych: [C]	6 361,81	3 604,25	5 696,50
Marża II	295 519,95	437 320,47	281 404,82
Marża II (% przychodów)	55,87%	49,18%	74,31%
Koszty badań diagnostycznych	22 230,80	47 514,23	64 404,50
Marża III	273 289,15	389 806,24	217 000,32
Marża III (% przychodów)	59,19%	54,70%	80,19%
Pozostałe koszty bezpośrednie ośrodka: [E]	18 013,52	34 137,36	34 609,14
Marża IV	255 275,63	355 668,88	182 391,18
Marża IV (% przychodów)	61,88%	58,67%	83,35%
Pozostałe koszty pośrednie ośrodka (bez administracji): [F]	57 076,94	125 576,18	190 987,20
Marża V	198 198,69	230 092,70	-8 596,02
Marża V (% przychodów)	70,40%	73,26%	100,78%
Administracja i zarząd: [G]	67 087,99	34 328,13	58 403,62
Marża VI	131 110,70	195 764,57	-66 999,64
Marża VI (% przychodów)	80,42%	77,25%	106,12%
Amortyzacja: [H]	25 814,25	20 158,07	15 740,61
Wynik ze sprzedaży	105 296,45	175 606,50	-82 740,25
Rentowność sprzedaży (% przychodów)	15,72%	20,41%	-7,55%

O ile w 2020 i 2021 r. przychody uzyskane w poradniach specjalistycznych, które funkcjonują w ramach umowy na Podstawowe Szpitalne Zabezpieczenie udzielania świadczeń były w stanie pokryć całość kosztów funkcjonowania tych poradni, a rentowność sprzedaży wykazywała tendencję rosnącą i osiągnęła poziom odpowiednio: 15,72% i 20,41% przychodów, to w 2022 roku obserwujemy brak rentowności. W tymże roku deficytowość osiąga poziom 7,55%. W 2022 roku na same koszty osobowe potrzeba 73,79% przychodów, natomiast wystarcza ich jeszcze na pokrycie kosztów leków i materiałów medycznych, kosztów badań diagnostycznych, a także całości pozostałych kosztów bezpośrednich. Marża na tym poziomie osiąga wielkość 83,35%. Po uwzględnieniu kosztów pośrednich obserwujemy wzrost Marży V – znaczący w 2022 roku w porównaniu do 2021 z 73,26% do 100,78% (w 2021 do 73,26% z poziomu 70,40% w 2020). W 2022 r. koszty pośrednie nie są pokryte w wysokości 8.596,02 zł (4,5%). W ostatnim roku nie są pokryte koszty administracyjne oraz amortyzacja. Deficytowość wynosi 7,55%.

2.9 Opieka Psychiatryczna i Leczenie Uzależnień

Rentowność:

Psychiatria i Leczenie uzależnień i współuzależnienia	2020	2021	2022
Przychody [A]	243 467,45	285 228,41	359 370,62
Koszty osobowe: [B]	243 334,38	275 657,60	361 734,99
- wynagrodzenia + ubezpieczenia społeczne	120 237,83	239 138,70	292 035,87
- usługi obce: kontrakty medyczne	123 096,55	36 518,90	69 699,12
Marża I	133,07	9 570,81	-2 364,37
Marża I (% przychodów)	99,95%	96,64%	100,66%
Koszty leków i materiałów medycznych: [C]	0,00	0,00	0,00
Marża II	133,07	9 570,81	-2 364,37
Marża II (% przychodów)	99,95%	96,64%	100,66%
Koszty badań diagnostycznych	1 575,80	5 851,72	3 408,00
Marża III	-1 442,73	3 719,09	-5 772,37
Marża III (% przychodów)	100,59%	98,70%	101,61%
Pozostałe koszty bezpośrednie ośrodka: [E]	10 521,84	18 977,85	16 348,22
Marża IV	-11 964,57	-15 258,76	-22 120,59
Marża IV (% przychodów)	104,91%	105,35%	106,16%
Pozostałe koszty pośrednie ośrodka (bez administracji): [F]	2 875,16	32 126,36	37 145,48
Marża V	-14 839,73	-47 385,12	-59 266,07
Marża V (% przychodów)	106,10%	116,61%	116,49%
Administracja i zarząd: [G]	35 868,87	16 579,63	21 826,52
Marża VI	-50 708,60	-63 964,75	-81 092,59
Marża VI (% przychodów)	120,83%	122,43%	122,57%
Amortyzacja: [H]	8 976,06	11 530,37	5 929,14
Wynik ze sprzedaży	-59 684,66	-75 495,12	-87 021,73
Rentowność sprzedaży (% przychodów)	-24,51%	-26,47%	-24,22%

Już na pierwszym poziomie marży widać, że prawie całość przychodów trzeba przeznaczyć na pokrycie kosztów osobowych w dwóch pierwszych okresach analizy. W 2021 roku przychodów wystarcza na pokrycie kosztów osobowych, kosztów badań diagnostycznych oraz części kosztów bezpośrednich. W pierwszym i ostatnim badanym okresie deficytowość na tym poziomie (Marża III) wynosi 100,59% i 101,61%. Poradnie generują stratę. W rezultacie deficytowość osiąga poziom 24,51% w 2020, rośnie do 26,47% w 2021, maleje o 2,25 p. p. w 2022 r. Tak niekorzystny wynik jest związany ze wzrastającym z roku na rok poziomem kosztów bezpośrednich (zwłaszcza wynagrodzeń).

2.10 Rehabilitacja lecznicza

Rentowność:

Rehabilitacja lecznicza	2020	2021	2022
Przychody [A]	414 485,60	853 910,48	1 286 318,99
Koszty osobowe: [B]	427 247,91	630 783,61	954 463,09
- wynagrodzenia + ubezpieczenia społeczne	427 247,91	630 783,61	954 463,09
- usługi obce: kontrakty medyczne	0,00	0,00	0,00
Marża I	-12 762,31	223 126,87	331 855,90
Marża I (% przychodów)	103,08%	73,87%	74,20%
Koszty leków i materiałów medycznych: [C]	20 220,86	13 965,73	7 443,27
Marża II	-32 983,17	209 161,14	324 412,63
Marża II (% przychodów)	107,96%	75,51%	74,78%
Koszty badań diagnostycznych (D)	0,00	0,00	0,00
Marża III	-32 983,17	209 161,14	324 412,63
Marża III (% przychodów)	107,96%	75,51%	74,78%
Pozostałe koszty bezpośrednie ośrodka: [E]	33 444,88	66 985,66	72 781,84
Marża IV	-66 428,05	142 175,48	251 630,79
Marża IV (% przychodów)	116,03%	83,35%	80,44%
Pozostałe koszty pośrednie ośrodka (bez administracji): [F]	16 114,17	78 748,86	89 505,59
Marża V	-82 542,22	63 426,62	162 125,20
Marża V (% przychodów)	119,91%	92,57%	87,40%
Administracja i zarząd: [G]	68 079,59	53 748,19	73 611,76
Marża VI	-150 621,81	9 678,43	88 513,44
Marża VI (% przychodów)	136,34%	98,87%	93,12%
Amortyzacja: [H]	15 461,28	13 916,50	13 628,73
Wynik ze sprzedaży	-166 083,09	-4 238,07	74 884,71
Rentowność sprzedaży (% przychodów)	-40,07%	-0,50%	5,82%

W pierwszym roku analizy przychody nie są wystarczające, aby pokryć całość kosztów osobowych ośrodka. Ostatecznie w tym roku deficytowość ośrodka wynosi 40,07%. W kolejnych dwóch latach potrzeba przeznaczyć około 74% przychodów, aby pokryć ten rodzaj kosztów. Sama ich wysokość jest wyższa o ponad 203 tys. zł w 2021 w porównaniu do poprzedniego, a w 2022 roku o blisko 324 tys. zł w porównaniu do poprzedniego. Jako, że w 2021 r. ponad dwukrotnie zwiększyły się przychody w stosunku do 2020, a 2022 r. nastąpił wzrost wartości przychodów ośrodka o ponad 432 tys. zł – stąd nieznaczna zmiana w udziale kosztów osobowych w przychodach. W latach 2021-2022 przychody są w stanie pokryć w pełni koszty osobowe, koszty leków i materiałów medycznych, pozostałe koszty bezpośrednie i pośrednie ośrodka, a także koszty administracyjne i zarządu, a w 2022 dodatkowo koszty amortyzacji. W 2021 r. ośrodek wykazuje nieznaczną deficytowość (0,50%), ale już w kolejnym rentowność na poziomie 5,82%.

W 2022 roku Ośrodek Rehabilitacji i Fizjoterapii wykonał plan rzeczowo-finansowy na poziomie 117,26%.

2.11 Poradnia Medycyny Pracy

Dochody w ramach prowadzonej odpłatnie Poradni Medycyny Pracy kształtują się następująco:

Poradnia Medycyny Pracy	2020	2021	2022
przychody	124 075,85	197 101,47	188 163,21
koszty	122 428,73	140 108,58	141 012,23
wynik ze sprzedaży (przed amortyzacją)	1 647,12	56 992,89	47 150,98
amortyzacja	298,00	337,12	359,43
wynik ze sprzedaży	1 349,12	56 655,77	46 791,55
rentowność sprzedaży (% przychodów)	1,09%	28,74%	24,87%

2.12 Pracownia Endoskopii

Od marca 2022 r. pracownia funkcjonuje samodzielnie w ramach umowy na Podstawowe Szpitalne Zabezpieczenie udzielania świadczeń opieki zdrowotnej. Na dzień dzisiejszy trudno jest ocenić rentowność funkcjonowania tego ośrodka. W poniższej tabeli przedstawiono w sposób uproszczony rentowność za te dwa niepełne okresy:

Pracownia Endoskopii	Od 03.2022	I półrocze 2023
przychody	201 239,02	246 939,00
koszty	204 562,82	199 376,15
wynik ze sprzedaży (przed amortyzacją)	-3 323,80	47 562,85
amortyzacja	59 472,98	36 379,59
wynik ze sprzedaży	-62 796,78	11 183,26
rentowność sprzedaży (% przychodów)	-31,21%	4,53%

2.13 Pozostała działalność

Dochody, jakie uzyskiwał Zakład z pozostałej działalności – jest to głównie działalność statutowa, inna niż medyczna – przedstawia poniższa tabela:

Pozostała działalność	2020	2021	2022
dochody	337 742,63	189 171,95	246 930,46

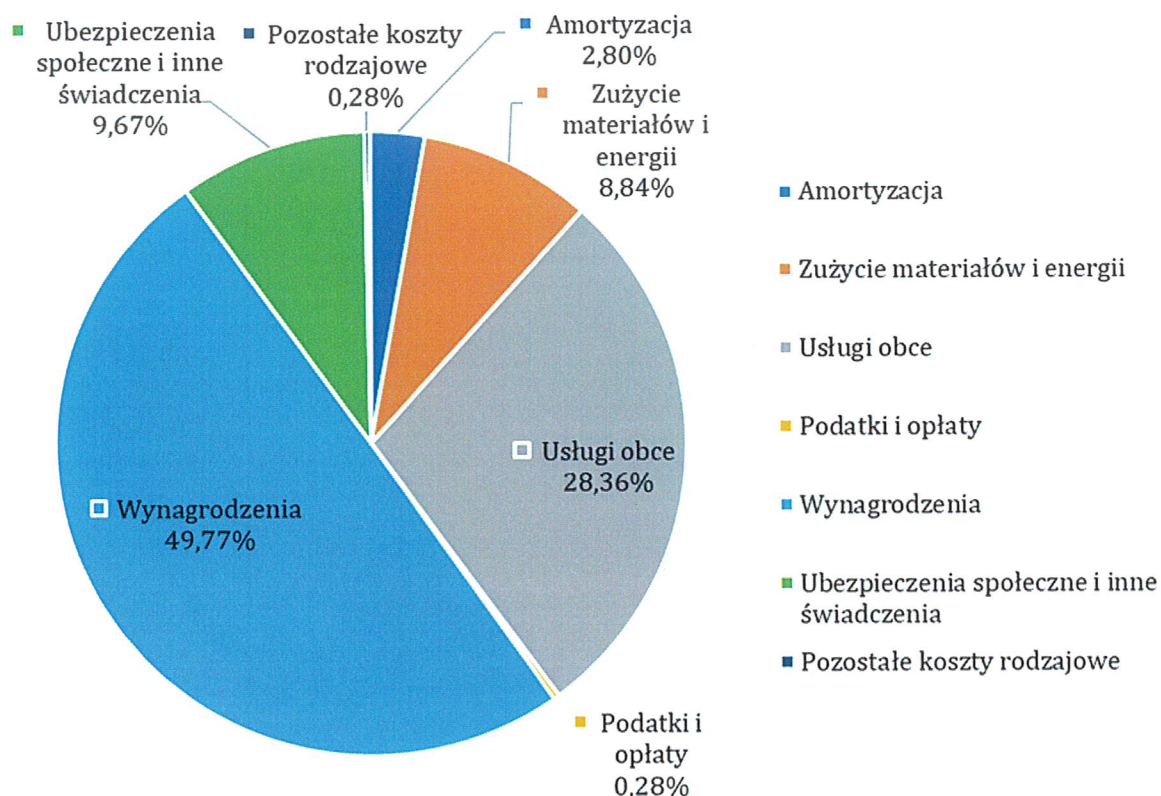
3. Struktura kosztów rodzajowych

Poniżej przedstawiono strukturę kosztów rodzajowych poniesionych w 2022 roku.

Struktura kosztów operacyjnych (w zł):

Koszty działalności operacyjnej na dzień 31.12.2022 r.	40 287 987,28
Amortyzacja	1 129 809,22
Zużycie materiałów i energii	3 562 089,08
Usługi obce	11 425 245,56
Podatki i opłaty	112 769,99
Wynagrodzenia	20 049 587,92
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	3 896 098,40
Pozostałe koszty rodzajowe	112 387,11

Koszty działalności operacyjnej za 2022 rok



4. Analiza strony przychodowej

Struktura przychodów SPZOZ w Bychawie (w zł):

Przychody netto ze sprzedaży produktów (wartość/udział)	2020	2021	2022	Dynamika 2021/2020	Dynamika 2022/2021
Działalność medyczna finansowana przez NFZ*	27 941 291,88	34 615 204,41	37 172 740,07	123,89%	107,39%
	95,18%	95,58%	95,67%		
Działalność medyczna finansowana z innych źródeł	859 707,32	999 481,25	1 105 693,29	116,26%	110,63%
	2,93%	2,76%	2,85%		
Działalność niemedyyczna	553 808,57	600 437,70	575 340,72	108,42%	95,82%
	1,89%	1,66%	1,48%		
Razem sprzedaż	29 354 807,77	36 215 123,36	38 853 774,08	123,37%	107,29%

* obejmuje wartość Umowy współrealizacji w zakresie udzielania świadczeń przez ZRM

Najważniejszy udział w strukturze całkowitych przychodów mają przychody z tytułu kontaktów zawartych z Narodowym Funduszem Zdrowia. Zestawienie informacji na temat wysokości i wykonania kontraktów (w zł):

Rodzaj działalności	Plan na 2022 rok	Wykonanie 2022 rok	Plan na 2023 rok	Planowane wykonanie 2023 r.	Wykonanie 30.06.2023 r.
Zespoły Ratownictwa Medycznego	6 378 321,64	6 367 160,43	7 313 964,69	7 618 924,80	3 596 832,00
Rehabilitacja lecznicza	1 115 531,10	1 285 946,99	1 341 835,10	1 277 278,64	575 419,46
Opieka psychiatryczna i leczenie uzależnień i współuzależnienia od alkoholu	355 003,32	359 370,62	421 314,48	301 992,74	195 613,92
Ambulatoryjna Opieka Specjalistyczna - poradnie: położnictwa i ginekologii, chirurgii ogólnej, otolaryngologii, chorób wewnętrznych	1 952 557,58	1 950 823,60	2 151 194,92	2 326 313,50	1 162 910,10
Podstawowa Opieka Zdrowotna i Transport Sanitarny w POZ	8 814 926,53	9 151 322,27	9 965 165,27	9 917 322,69	4 700 859,78
Świadczenia Pielęgnacyjne i Opiekuńcze	3 887 984,74	3 983 423,46	4 583 450,03	4 532 622,84	2 125 102,80
Umowa PSZ - Oddział Chorób Wewnętrznych	8 121 908,73	8 324 181,07	8 794 856,78	9 727 065,43	4 082 146,90
Umowa PSZ - Izba Przyjęć Szpitala	2 071 084,96	2 109 459,70	2 233 059,21	2 181 728,71	1 030 992,79

Umowa PSZ - poradnie: neurologiczna, leczenia gruźlicy i chorób płuc, dermatologii i wenerologii, kardiologiczna, diabetologiczna, Pracownia Endoskopii	1 326 199,99	1 301 166,64	1 791 839,28	2 334 782,34	1 088 657,06
Umowa PSZ - Nocna i Świąteczna opieka zdrowotna	1 212 956,34	1 215 263,25	1 410 254,18	1 385 422,28	654 762,72
Przychody z działalności medycznej	35 236 474,93	36 048 118,03	40 006 933,94	41 603 453,97	19 213 297,53

5. Zestawienie istotnych zasobów Zakładu

Budynki SP ZOZ (majątek pozostający w użytkowaniu):

Lp.	Nazwa	Wartość księgowa brutto (w zł)
1	Budynek administracji	1 145 087,42
2	Budynek garażowy Bychawa	29 008,45
3	Budynek gospodarczy przy ul. 11-go Listopada	22 653,12
4	Budynek po byłej kuchni	284 759,84
5	Budynek po byłym Szpitalu przy ul. 11-go Listopada	418 427,68
6	Garaż murowany Bychawa / Magazyn	25 039,35
7	Garaż murowany Wysokie	16 160,48
8	Inwestycja w obcym środku trwałym - Ośrodek Zdrowia Giełczew	6 380,09
9	Kostnica	372,57
10	Ośrodek Zdrowia - Chmiel	92 556,51
11	Ośrodek Zdrowia - Jabłonna	698 077,37
12	Ośrodek Zdrowia - Krzczonów	434 865,86
13	Ośrodek Zdrowia - Piotrowice	491 766,74
14	Ośrodek Zdrowia - Wysokie	219 701,36
15	Ośrodek Zdrowia - Zakrzew	265 633,49
16	Ośrodek Zdrowia - Żuków	197 484,82
17	Ośrodek Zdrowia - Stara Wieś	19 221,91
18	Przychodnia Rejonowa	707 808,44
19	Szpital Powiatowy	1 615 590,27
20	Szpital Powiatowy - tzw. „NOWY”	6 008 018,73
21	Tlenownia	38 895,53
22	Wiata	99 461,71
RAZEM		12 836 971,74

Główne urządzenia medyczne

Lp.	Nazwa	Ilość
1	Aparat anestezyjologiczny	1
2	Aparat kriochirurgiczny	2
3	Aparat EKG	23
4	Aparat elektrochirurgiczny	1
5	Aparat kardiograf KTG L8M	1
6	Aparat RTG jezdny do zdjęć przyłóżkowych	1
7	Aparat RTG KODAK	1
8	Aparat RTG z podłogową kolumną lampy RTG z osprzętem	1
9	Aparat ultrasonograficzny	6
10	Audiometr diagnostyczny AD226	1
11	Bieżnia medyczna z systemem prób wysiłkowych	1
12	Bieżnia rehabilitacyjna	1
13	Centrala intensywnego nadzoru kardiologicznego	1
14	Ciemnia automatyczna (procesor RTG)	1
15	Defibrylator	5
16	Destylator elektryczny	1
17	Frozer - urządzenie do krioterapii ze zbiornikiem	1
18	Generator tlenu Ultraox 260	1
19	Holter RECORDER	1
20	Kardiomonitor	13
21	Kardiograf	2
22	Kolposkop	1
23	Komora laminowana	1
24	Koncentrator tlenu	1
25	Lampa BIOPTRON	1
26	Lampa operacyjna	1
27	Lampa terapeutyczna	1
28	Laryngologiczna szpatałka video wraz z przystawką otoskopową	1
29	Laser biostymulacyjny	1
30	Laser TERAPUS 2 + sondy	1
31	Magnetronic	1
32	Medyczna prowadnica światłowodowa giętka	1
33	Monitor nieinwazyjny	1
34	Multitronic MT-3 uniwersalny 2 kanałowy	2
35	Nocospray 1000 urządzenie do dezynfekcji z archiwizacją	3
36	Ogrzewacz noworodkowy przyścienny	1
37	Orbitrek treningowy	1
38	Pompa infuzyjna jednostrzykawkowa	1
39	Pompa strzykawkowa	8
40	Pulsoksymetr	5
41	Pulsotronic	1
42	Rejestrator sercowy - ciśnieniowy	1
43	Respirator	4
44	Rower rehabilitacyjny	1

45	Rower stacjonarny treningowy	1
46	Sonicator 730	1
47	Spirometr	2
48	Ssak medyczny	2
49	System kardiomonitoringu - kardiomonitor z funkcją holtera 3 szt., stacja robocza, monitor i licencja	1
50	System holtera EKG z 4 rejestratorami 3 kanałowymi i holtera ABPM z 3 rejestratorami	1
51	Uniwersalne stanowisko do ćwiczeń oporowych	1
52	Urządzenie do kompresji klatki piersiowej	1
53	Urządzenie do resuscytacji LUCAS CPR	1
54	Wanna do masażu podwodnego	1
55	Wanna do masażu wirowego	2
56	Zestaw endoskopowy z osprzętem	2
RAZEM		122

Sprzęt medyczny otrzymany od Lubelskiego Urzędu Wojewódzkiego w Lublinie z zapasów Rządowej Agencji Rezerw Strategicznych

Lp.	Nazwa	Ilość
1	Analizator immunologiczny	2
2	Analizator parametrów krytycznych	1
3	Aparat do tlenoterapii	4
4	Aparat EKG	2
5	Kardiomonitor PH 900	5
6	Koncentrator tlenu	4
7	Respirator	4
8	Respirator transportowy	2
9	Ssak elektryczny	14
10	Ssak medyczny	2
11	Stół operacyjny	2
12	Urządzenie do kompresji klatki piersiowej	3
13	Wózek do przewożenia do chorych	8
Razem		53

Personel

Przeciętne zatrudnienie w SPZOZ w Bychawie wg grup zawodowych w latach 2020-2022 przedstawiało się następująco:

Zatrudnieni na umowę o pracę	2020	2021	2022
Lekarze medycyny	11	7	8
Farmaceuci	1	1	1
Inny personel z wyższym wykształceniem	65	60	63
Personel średni	92	71	76
Personel niższy	33	35	33
Personel gospodarczy	16	18	13
Administracja	27	26	28
RAZEM	245	218	222

Zatrudnieni w ramach umów cywilno-prawnych	2020	2021	2022
Lekarze medycyny	63	76	74
Farmaceuci	0	0	0
Inny personel z wyższym wykształceniem	16	25	30
Personel średni	27	37	43
Personel niższy	2	4	6
Personel gospodarczy	11	11	12
Administracja	6	5	5
RAZEM	125	158	170

Leki i materiały medyczne

Wartość leków i materiałów medycznych znajdujących się w magazynie Sekcji Farmacji Szpitalnej oraz apteczkach oddziałowych w latach 2020-2022 przedstawia się następująco:

Sekcja Farmacji Szpitalnej	Wartość leków na dzień 31.12.2020 r.	Wartość leków na dzień 30.12.2021 r.	Wartość leków na dzień 31.12.2022 r.
Magazyn leków	28 805,29	37 332,17	50 015,05
Leki darowane	0,00	1 522,36	1 127,49
Sprzęt jednorazowego użytku	12 831,94	10 887,12	13 816,38
RAZEM	41 637,23	49 741,65	64 958,92

Apteczki oddziałowe	Wartość leków na dzień 31.12.2020 r.	Wartość leków na dzień 31.12.2021 r.	Wartość leków na dzień 30.12.2022 r.
Oddział Chorób Wewnętrznych I p.	18 638,81	21 259,09	24 790,58
Oddział Chorób Wewnętrznych II p.	18 103,08	27 866,31	31 454,99
Zakład Opiekuńczo - Lecznicy I p.	8 867,67	5 966,68	8 118,01
Zakład Opiekuńczo - Lecznicy II p.	7 636,47	6 378,64	8 268,47
Izba Przyjęć Szpitala	5 886,47	5 652,97	8 065,11
Razem	59 132,50	67 123,69	80 697,16

6. Analiza SWOT SPZOZ w Bychawie

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"> • Ugruntowana pozycja Zakładu – ponad 100 letnia tradycja prowadzenia działalności; • Certyfikat ISO 9001:2015; • Stały obszar działania, wykonywania świadczeń zdrowotnych; • Wiarygodność Zakładu związana ze „strukturą właścicielską”, dla którego podmiotem tworzącym jest Powiat Lubelski; • Znalezienie się w tzw. „sieci szpitali” • Finansowanie działalności Zakładu ze środków publicznych (NFZ); • Dobrze zarządzająca kadra kierownicza; • Wyposażenie w nowoczesny sprzęt specjalistyczny do diagnostyki pacjenta; • Posiadanie akredytacji i możliwość kształcenia lekarzy rezydentów w kierunku medycyny rodzinnej; 	<ul style="list-style-type: none"> • Wysoki poziom zadłużenia; • Niski poziom finansowania świadczonych usług; • Potrzeba ciągłych, znaczących inwestycji w infrastrukturę techniczną i aparaturę medyczną; • Nieoptymalne wykorzystanie zasobów lokalowych; • Trudności z pozyskaniem specjalistycznej kadry medycznej; • Brak więzi pracowników kadry medycznej z miejscem pracy; • Bardzo niski poziom absorpcji procesów innowacyjnych zachodzących wewnątrz i w otoczeniu funkcjonowania Zakładu; • Duża rotacja pracowników;
SZANSE	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> • Utrzymujące się procesy i trendy demograficzne zapewniające stały popyt na niektóre świadczenia zdrowotne; • Determinacja Samorządu w zakresie poprawy ochrony zdrowia w Powiecie Lubelskim; • Akceptacja przez Organ Założycielski planów rozwojowych Zakładu; • Możliwość pozyskania relatywnie dużych zewnętrznych środków finansowych na inwestycje i rozwój, a także zadania ustawicznego doskonalenia kadr medycznych; • Możliwość konsolidacji zadłużenia; • Wzrost świadomości pacjentów, co do zakresu i jakości udzielanych świadczeń zdrowotnych – zwiększenie zapotrzebowania na profesjonalne usługi medyczne; • Rozszerzenie zakresu świadczonych usług medycznych; • Wzrost zainteresowania promocją i profilaktyką zdrowia; • Skutecznie prowadzona promocja działalności Zakładu; 	<ul style="list-style-type: none"> • Niestabilność systemowych rozwiązań organizacyjno-prawnych w ochronie zdrowia oraz niekorzystna i niestabilna polityka finansowa; • Brak zapewnienia całości finansowania skutków wprowadzenia tzw. ustawy podwyżkowej dla pracowników podmiotów leczniczych; • Obawa o zmniejszenie nakładów na system ochrony zdrowia; • Niepewność w zakresie przygotowywania planów wieloletnich ze względu na krótkoterminowość umów zawieranych z płatnikiem (NFZ); • Zaniżanie kosztów procedur medycznych przez płatnika; • Rosnąca lokalna konkurencja na rynku świadczeń medycznych; • Niedobory kadrowe w niektórych grupach zawodowych i specjalnościach medycznych, związane z przechodzeniem pracowników do sektora niepublicznego; • Niechęć załogi pracowniczej do zmian organizacyjno-kadrowych; • Roszczenia pacjentów związane z błędami lekarskimi; • Wysokie oczekiwania płacowe kadry medycznej; • Niestabilna sytuacja ekonomiczna w kraju;

7. Analiza otoczenia rynkowego

Istotnym elementem dla funkcjonowania podmiotu medycznego jest dokonanie jego analizy pod kątem mikrootoczenia, czy też inaczej mówiąc otoczenia sektorowego. W tym obszarze najistotniejsze wydają się dwa główne czynniki mogące znacząco wpływać na rozwój Zakładu w następnych latach. Są nimi: potencjalni konkurenci oraz potencjalni nabywcy.

Zauważyć należy, że podmiot znajduje się w bliskiej lokalizacji z innymi Szpitalami, których struktura organizacyjna i obszar realizowanych zakresów obejmuje szerszy zakres usług medycznych, niż w SPZOZ w Bychawie. Dlatego działania powinny być tak skonstruowane, aby podmioty sąsiadujące z Zakładem stanowiły bazę medyczną i zakresy medyczne, które będą dawały możliwość i uzupełnienie procesu leczniczego na podstawie zawartych i prawidłowo zorganizowanych podstaw współpracy dających udowodniony i skoordynowany system leczenia pacjentów, zapewniając dostęp do nowoczesnych metod i działań postępowania z pacjentem, gdzie jego dobro jest wartością nadrzędną a funkcjonowanie w bliskim sąsiedztwie innych podmiotów medycznych nie będzie rozpatrywane jako zagrożenie konkurencyjne.

Właściwą drogą do poprawy sytuacji finansowej Zakładu i zwiększenia jego przychodów jest rozwój bazy komórek ambulatoryjnych i diagnostycznych, przy jednoczesnym wnioskowaniu u Płatnika o refundację nowych zakresów medycznych uzupełniających szeroki katalog schorzeń i diagnostyki prowadzonej w ramach Oddziału Chorób Wewnętrznych jak również powiększonego Zakładu Opiekuńczo-Leczniczego. Konieczne przy tym wydaje się być kontynuowanie dotychczas prowadzonej polityki finansowej Zakładu, czyli nadal optymalizowanie ponoszonych kosztów jak również zarządzania podmiotem ze szczególnym uwzględnieniem finansów Zakładu ale jednocześnie włączenie procesu restrukturyzowania dotychczasowo funkcjonującej struktury, która aktualnie winna być wykorzystywana bardziej optymalnie przez co stanie się bardziej efektywna i spowoduje zwiększenie przychodów.

Rozwój Zakładu poprzez rozszerzenie profilu udzielanych świadczeń to bezspornie krok w kierunku potencjalnych świadczeniobiorców usług oferowanych przez SPZOZ w Bychawie, czyli mieszkańców Powiatu – zabezpieczanych gmin oraz okolic, którzy zdecydują się na leczenie w ramach rodzajów i zakresów udzielanych świadczeń będących przedmiotem zawartych z Narodowym Funduszem Zdrowia umów.

Ustalając główne obszary funkcjonowania podmiotu bezwzględnie należy brać pod uwagę wskazówki zawarte w bazach analiz systemowych i wdrożeniowych tzw. „Mapach Potrzeb Zdrowotnych” oraz „Krajowym Planie Transformacji”, co pozwoli w sposób przewidywalny dostosować bazę i strukturę Zakładu do zapotrzebowania na świadczenia medyczne. Ponadto istotnym elementem w aktualnej rzeczywistości jest zapewnienie niezbędnego potencjału do walki ze skutkami ewentualnych pandemii. Optymalizacja i rozwój zakresów świadczeń udzielanych w ośrodkach opiekuńczo-leczniczych, to aktualnie jedno z najbardziej oczekiwanych zakresów na rynku świadczeń medycznych. Umożliwienie udzielania świadczeń wyżej wymienionych ze szczególnym uwzględnieniem przeniesienia ciężaru leczenia z trybu hospitalizacji do ambulatoryjnej opieki specjalistycznej, w ramach której istnieje wyraźnie zauważalny trend w korzystniejszej wycenie świadczeń jak również możliwości pełnej refundacji wszystkich udzielonych procedur. W przekonaniu Dyrekcji głównie te elementy powinny wskazywać wiodący trend poprawy finansów SPZOZ w Bychawie.

Przyjęcie działań opisanych w dalszej części niniejszego dokumentu pozwoli na zrealizowanie programu dostosowawczego do norm wyznaczonych przez Ministra Zdrowia, na zaspokojenie zapotrzebowania mieszkańców gmin: Bychawa, Jabłonna, Strzyżewice, Krzczonów, Wysokie oraz Zakrzew będących pacjentami SPZOZ w Bychawie oraz pacjentów migrujących w celu uzyskania usługi medycznej, w tym pobytu w Zakładzie Opiekuńczo-Lecznicznym, na wysokim poziomie i standardzie świadczonych usług medycznych.

8. Diagnoza przyczyn trudnej sytuacji ekonomicznej Zakładu

Jak już przedstawiono powyżej SPZOZ w Bychawie w latach 2020-2021 wygenerował znaczące zyski na poziomie 1.753.423,70 zł w 2020 roku i odpowiednio 1.857.254,63 zł w roku 2021. Niestety z uwagi na uwarunkowania polityczno-ekonomiczne mające miejsce w 2022 r., tj.: trwający nadal stan epidemiczny, wybuch wojny na Ukrainie, znaczący wzrost inflacji, wzrost stóp procentowych, wprowadzenie ustawowych regulacji dotyczących podwyżek wynagrodzeń pracowników zatrudnionych w podmiotach leczniczych sytuacja Zakładu pogorszyła się. Obecnie Zakład zmuszony jest do ponoszenia znaczących kosztów zatrudnienia pracowników, coraz wyższych kosztów za dostawę energii, kosztów podstawowych świadczonych na jego rzecz usług: wyżywienia, prania, utylizacji odpadów, transportowych, kosztów badań diagnostycznych, a także za dostawy leków, materiałów medycznych. Dodatkowo na przedstawioną trudną sytuację finansową ma wpływ zadłużenie z lat wcześniejszych.

Sytuacja SPZOZ w Bychawie jest w znacznym stopniu uzależniona od polityki zdrowotnej realizowanej przez Państwo i Narodowy Fundusz Zdrowia. Rodzaj wykonywanych świadczeń medycznych zależy od czynników zewnętrznych, na które Zakład nie ma wpływu. Także na wysokość stawek za udzielanie świadczeń, które w znaczącej części nie zapewniają takiego poziomu finansowania, które zabezpieczyłoby konieczne do poniesienia koszty ich realizacji. Nie uwzględnia ono chociażby kosztów finansowania zewnętrznego, czy podwyższania płacy minimalnej w gospodarce.

Wprawdzie wzrost nakładów finansowych ze strony NFZ od dnia 1 lipca 2023 r. uwzględnia nie tylko wzrost najniższego wynagrodzenia dla osób zatrudnionych na umowę o pracę, ale także koszt wzrostu płac osób zatrudnionych w ramach kontraktów, wzrost inflacji, nadwykonania, jednakże NFZ jako Płatnik za świadczenia nie wskazuje celowanych wydatków na wynagrodzenia, a jedynie zmienia wycenę punktową. W przypadku SPZOZ w Bychawie, gdzie jest jeden zakres leczenia szpitalnego ogranicza to przychody z tytułu realizacji ustawy. Może to doprowadzić do dalszego zadłużania się Zakładu.

III. Działania naprawcze

1. Poprawa efektywności zarządzania jednostką

Sektor medyczny w Polsce stale stara się poprawiać efektywność świadczenia usług. Kwestie takie, jak: czasy oczekiwania pacjentów, długość pobytu, satysfakcja pacjenta, poziom wydatków, dostępność opieki medycznej, wykorzystanie zasobów, warunki pracy, morale pracowników, dostępność bezbłędnej opieki i leki, muszą być skutecznie zarządzane w sposób stały, dążąc do poprawy jakości opieki.

Zarządzanie SPZOZ w Bychawie, jest obecnie ogromnym wyzwaniem dla kadry menadżerskiej. Z jednej strony wzrastają ryzyka prowadzenia działalności leczniczej, wynikające z coraz trudniejszej sytuacji finansowej podmiotu (wzrost kosztów nieznajdujących pokrycia we wzroście przychodów z NFZ), deficytu kadr medycznych, ciągłych zmian prawnych nakładających nowe obowiązki i wymagania, wzrastającej liczby roszczeń pacjentów. Z drugiej strony, rosną też wymagania i oczekiwania pacjentów, wynikające z postępu medycyny, którym należy sprostać. Stąd niezwykle istotne jest zarówno efektywne gospodarowanie dostępnymi zasobami, ale i poszukiwanie możliwości udzielania nowych świadczeń zdrowotnych, a zatem i nowych źródeł przychodów. Zakład należy do jednostek sektora finansów publicznych, musi zatem gospodarować środkami zgodnie z zasadami finansów publicznych, a więc racjonalnie stosować procedury zamówień publicznych. Nawet te sformalizowane procedury często nie pozwalają, a wręcz ograniczają dokonywanie wydatków ekonomicznie opłacalnych w celu uzyskania najwyższej jakości za rozsądne pieniądze. Dużym wyzwaniem, ale i szansą dla Zakładu jest dostosowanie jego działalności do wymagań i potrzeb społecznych, które wyznaczą przyszłość polskiej opieki zdrowotnej. Wyznacznikiem kierunku zmian w podejmowanych decyzjach zarządczych są priorytety zdrowotne obszaru funkcjonowania podmiotu oraz potrzeby rozwoju świadczeń opisane w mapach potrzeb zdrowotnych, w tym priorytety dla regionalnej polityki zdrowotnej, które wyznaczają aktualne i rzeczywiste zapotrzebowania na świadczenia opieki zdrowotnej. Według podjętej koncepcji zarządzania tam trzeba szukać odpowiedzi, w jakim kierunku należy rozwijać potencjał podmiotu, aby mógł on funkcjonować na lokalnym i regionalnym rynku zdrowotnym.

Na ten moment największą trudnością w funkcjonowaniu SPZOZ w Bychawie jest „panowanie” nad sytuacją finansową podmiotu, a w szczególności nie dopuszczenie do wzrostu jego zadłużenia. Kolejnym problemem w funkcjonowaniu Szpitala jest przeciwdziałanie nieuzasadnionej konkurencji pomiędzy jednostkami funkcjonującymi na wspólnym terenie zabezpieczenia świadczeń o pacjentów, personel medyczny oraz zasoby materialne. Zjawisko to jest nacechowane negatywnie, gdyż podmioty lecznicze prowadzące działalność na tym samym terenie nie powinny powielać świadczonych usług, prowadząc de facto wobec siebie działalność konkurencyjną, a wzajemnie się w tym zakresie uzupełniać, co z punktu widzenia pacjenta zapewniłoby kompleksowość oferowanej opieki zdrowotnej. Z kolei rywalizacja o personel medyczny istotnie wpływa na zwiększenie kosztów wynagrodzeń ponoszonych przez Zakłady. Nadmiarowe koszty działalności SPZOZ w Bychawie generuje także utrzymywanie nieefektywnie wykorzystywanej bazy łóżkowej oraz bardzo wysoki poziom kosztów wynagrodzeń z ubezpieczeniami społecznymi oraz kontraktami lekarskimi i pielęgniarskimi w kosztach ogółem Zakładu.

Pogarszająca się sytuacja finansowa podmiotów leczniczych, znaczny niedobór personelu oraz ogólne ograniczenie zasobów w opiece zdrowotnej wymaga

uporządkowania dotychczasowych działań i zastosowania nowych koncepcji zarządzania podnoszących efektywność procesów.

Po dokonanej analizie i zdiagnozowaniu aktualnej sytuacji funkcjonowania SPZOZ w Bychawie mamy pełną wiedzę i świadomość elementów funkcjonowania wymagających restrukturyzacji. Z treści niniejszego dokumentu jasno wynika, iż narzędzia niezbędne do dokonania czynności naprawczych mających na celu poprawę newralgicznych obszarów zostały wybrane i zostaną wdrożone.

Opisane powyżej obszary będą podlegały ciągłej, permanentnej analizie i nadzorowi, celem poprawy sytuacji ekonomiczno-finansowej Zakładu.

2. Informacja opisowa o planowanych przedsięwzięciach naprawczych

Zarządzanie Samodzielnym Publicznym Zakładem Opieki Zdrowotnej w Bychawie odbywa się w oparciu o koncepcję zarządzania strategicznego. Dalsza strategia rozwoju Zakładu, tj. jego misji, wizji i zestawu celów strategicznych, po ustaniu pandemii COVID-19, będzie obejmować horyzont długoterminowy i stanowić rozwinięcie oraz dostosowanie do aktualnie panującej sytuacji w zakresie zapotrzebowania na świadczenia medyczne i związane z tym działania naprawcze i modernizacyjne.

Realizowana strategia będzie miała do spełnienia 5 podstawowych funkcji:

- ❖ **funkcja strategiczna** – sprowadza się do uporządkowania i ukierunkowania najważniejszych działań Zakładu mających na celu wypełnienie jego misji oraz osiągnięcie głównego celu strategicznego (wizji),
- ❖ **funkcja informacyjna** – polega na upowszechnianiu wśród pracowników i partnerów wiedzy o kierunkach działania podmiotu,
- ❖ **funkcja motywacyjna** – polega na skupianiu pracowników wokół spójnie zarysowanych celów strategicznych Zakładu,
- ❖ **funkcja organizacyjna** – polega na doborze optymalnego zestawu i harmonogramu działań ukierunkowanych na osiągnięcie celów strategicznych,
- ❖ **funkcja kontrolna** – sprowadza się do badania, przy pomocy wskazanych mierników, stopnia realizacji celów strategicznych a zatem skuteczności realizacji strategii.

SPZOZ w Bychawie powinien zapewniać kompleksową opiekę medyczną w wysokim standardzie udzielanych świadczeń medycznych wszystkim mieszkańcom gmin Bychawa, Jabłonna, Strzyżewice, Krzczonów, Wysokie oraz Zakrzew, jak również innym pacjentom zgłaszającym się z uzasadnionym problemem medycznym.

Podstawowym celem Zakładu winno być udzielanie świadczeń w zakresie stacjonarnej, doraźnej i ambulatoryjnej specjalistycznej opieki zdrowotnej oraz podstawowej opieki zdrowotnej – finansowanych ze środków publicznych osobom ubezpieczonym oraz innym osobom uprawnionym do tych świadczeń na podstawie odrębnych przepisów, nieodpłatnie, za częściową odpłatnością lub całkowicie odpłatnych. Realizując swoje cele podmiot będzie kontynuował wykonywanie zadań służących zachowaniu, ratowaniu, przywracaniu i poprawie stanu zdrowia, które obejmują działania medyczne takie, jak:

- badanie i porada lekarska,
- leczenie, w tym hospitalizacja,
- badanie i terapia psychologiczna,
- rehabilitacja lecznicza,

- zapobieganie powstawaniu urazów i chorób poprzez działania profilaktyczne oraz szczepienia ochronne,
- działania diagnostyczne i analityki medycznej,
- pielęgnacja chorych,
- pielęgnacja i opieka nad niepełnosprawnymi,
- organizowanie i prowadzenie szkoleń medycznych i niemedycechnych.

Dokonując analizy funkcjonowania Zakładu na podstawie dostępnych wskaźników zwłaszcza realizacji umów z Płatnikiem, można wyraźnie zauważyć, że działania naprawcze i sposób prowadzenia działalności podmiotu powinny być skupione na znacznym zwiększeniu liczby realizowanych świadczeń w obszarach jego funkcjonowania, co w sposób bezpośredni wpłynie na zwiększenie przychodów.

Głównymi obszarami poddanymi restrukturyzacji w celu poprawy sytuacji finansowej SPZOZ w Bychawie powinny zostać:

- 1) Optymalizacja wykorzystania bazy łóżkowej w Oddziale Chorób Wewnętrznych (Oddziale Internistycznym), z jego restrukturyzacją dotyczącą ilości łóżek.
- 2) Zwiększenie bazy łóżkowej Zakładu Opiekuńczo-Leczniczego z wyodrębnionej infrastruktury łóżek Oddziału Chorób Wewnętrznych. Rozszerzenie o 20-24 łóżka w ramach opieki długoterminowej Zakładu Opiekuńczo-Leczniczego oraz zwiększenie planu rzeczowo-finansowego na opiekę długoterminową z Płatnikiem (NFZ).
- 3) Zwiększenie ilości świadczeń udzielanych w ramach Ambulatoryjnej Opieki Specjalistycznej - otwarcie nowych zakresów świadczeń ambulatoryjnych dedykowanych dla pacjentów z podejrzeniem lub rozpoznaną chorobą nowotworową oraz chorobami układu krążenia i układu pokarmowego jako świadczenia AOS – porady ambulatoryjne – świadczenia nielimitowane.
- 4) Izba Przyjęć Szpitala i Ratownictwo Medyczne, jako komórki realizujące świadczenia pomocy doraźnej i ratunkowej.
- 5) Świadczenia POZ udzielane w kilku rozlokowanych ośrodkach jako niezależne infrastrukturalnie stanowiące odrębną strukturę organizacyjną rozlokowaną w gminach Bychawa, Jabłonna, Strzyżewice, Krzczonów, Wysokie oraz Zakrzew czyli na znacznym obszarze Powiatu Lubelskiego.
- 6) Przystąpienie do remontu-modernizacji Przychodni Rejonowej w Bychawie, które to działania wpłyną na jakość oraz ilość świadczonych usług, co w konsekwencji w perspektywie czasowej spowoduje zwiększenie liczby zadeklarowanych pacjentów do POZ.

2.1 Oddział Chorób Wewnętrznych

Aktualnie Oddział Internistyczny stanowi komórkę z zarejestrowanymi 50 łózkami stanowiącymi bazę diagnostyczno-medyczną dla hospitalizowanych pacjentów. Jak wynika z przeprowadzonych analiz ruchu chorych obłożenie stanowi 24 łóżka szpitalne o profilu chorób wewnętrznych. Taki stan rzeczy skutkuje wysokimi kosztami

funkcjonowania komórki z uwagi na konieczność zapewnienia norm zatrudnienia pielęgniarek z zastosowaniem algorytmu, którego podstawową zmienną jest ilość łóżek a koszty wynagrodzeń stanowią najwyższy udział procentowy w ponoszonych wydatkach Szpitala.

Tabela przedstawiająca wskaźniki medyczne – Oddziału Chorób Wewnętrznych

Oddział Chorób Wewnętrznych	Rok	Liczba łóżek	Wykorzystanie łóżek w %	Średni czas hospitalizacji	Liczba osobodni
	2020	50	48,06	6,80	8796
	2021	50	43,98	7,95	8027
	2022	50	47,69	8,47	8704

Podstawowymi a zarazem ogólnymi wskaźnikami charakteryzującymi Szpital są wskaźnik liczby łóżek oraz liczba osobodni.

Wskaźnik osobodni, stanowi sumę liczby dni pobytu wszystkich chorych w okresie sprawozdawczym, z tym, że dzień przyjęcia i wypisu liczy się jako jeden dzień pobytu.

Z uwagi na brak pełnego obłożenia zmianie nie ulega wysokość ryczałtu jako elementu stanowiącego przychód dla Zakładu. Pozostawienie 26-30 łóżek szpitalnych w ramach zakresu internistycznego jako faktycznie pracującej bazy diagnostyczno-leczniczej urealni konieczną do zapewnienie infrastrukturę Oddziału i nie wpłynie na wysokość przychodów tj. nie spowoduje ich obniżenia z uwagi na realną ilość łóżek w odniesieniu do ilości zrealizowanych procedur medycznych, jak również w naturalny sposób pozwoli zoptymalizować poziom zatrudnienia personelu medycznego.

Szacowana wartość oszczędności tylko na wynagrodzeniu personelu pielęgniarskiego wyniesie ok. 1.182,3 tys. zł rocznie.

Ważnym elementem działalności Szpitala, który będzie poddany wnikliwej analizie jest receptariusz szpitalny. Aktualizacja receptariusza o nowe leki typu generycznego może doprowadzić do znacznego obniżenia kosztów działalności. Przeprowadzona zostanie weryfikacja obrotu lekami i materiałami zużywalnymi. Konieczna jest optymalizacja oraz wypracowanie nowych zweryfikowanych procedur. Na bazie opracowanej rekomendacji podawania leków, możliwe będzie monitorowanie zużywania zbyt dużych ilości i odnajdywanie odchyłeń w podawaniu medykamentów. W tym celu niezbędne jest także wdrożenie dodatkowych analiz apteczki oddziałowej i monitorowanie zużycia leków na pacjenta. Szacowana wartość oszczędności to ok. 5 % w skali rocznej, w odniesieniu do dotychczas ponoszonych kosztów zużycia leków, tj. ponad 41,0 tys. zł rocznie.

2.2 Zakład Opiekuńczo-Leczniczy

Jako narzędzie naprawcze funkcjonowania i poprawy finansów Zakładu konieczne jest optymalne wykorzystanie szpitalnej infrastruktury przy zachowaniu optymalnego poziomu przychodów z tytułu realizacji świadczeń, które w procesie długofalowym będą charakteryzowały się stałym zapotrzebowaniem wśród pacjentów, wykorzystując infrastrukturę już istniejącą, bez kosztownego budowania odrębnych nowych obszarów funkcjonowania.

Ponadto istotnym elementem w wyborze i wdrożeniu do funkcjonowania narzędzia naprawczego jest zapewnienie finansowania dla wykonanych świadczeń bez konieczności oczekiwania i realizowania procedury konkursowej ze strony Płatnika.

Z uwagi na wciąż wydłużający się średni wiek obywateli wzrasta również znacznie ryzyko niesamodzielności pacjentów zwłaszcza w późnym wieku - starości. Jak sobie wtedy poradzić – pytają osoby niesamodzielne i ich opiekunowie. Oczywiście, najpierw wsparcia pacjenci poszukują w rodzinie, a gdy to nie wystarcza, w systemie ochrony zdrowia i w pomocy społecznej.

Widać wyraźnie, że opieka długoterminowa nad osobami niedołącznymi i niesamodzielnymi w obecnie funkcjonującym systemie ochrony zdrowia jest obszarem posiadającym znacznie ograniczoną dostępność w stosunku do potrzeb. To poważny problem – zważywszy, że takich osób jest już w Polsce nie mniej niż 1 mln, a wkrótce liczba Polaków niezdolnych do samodzielnej egzystencji osiągnąć ma – według prognoz – nawet 2,5 mln. Powyższe bezpośrednio wskazuje na brak ryzyka niewykorzystania zwiększonej bazy łóżkowej jako narzędzia naprawczego podmiotu.

Dane zawarte w takich dokumentach jak „Mapy Potrzeb Zdrowotnych” jak również w „Krajowym Planie Transformacji” nie pozostawiają złudzeń, co do trendu na zapotrzebowanie na tego typu świadczenia. Dla SPZOZ w Bychawie ma to bardzo istotne znaczenie zwłaszcza w kontekście oceny celowości tej inwestycji jak również argumentu przedstawianego Płatnikowi jako konieczność rozszerzenia umowy na świadczenie usług medycznych w tym zakresie. Z punktu widzenia zarządzania najistotniejszym elementem będzie dostosowanie planu rzeczowo-finansowego zapewniającego źródło finansowania adekwatnie do rozbudowania istniejącej bazy łóżkowej Zakładu Opiekuńczo-Leczniczego.

Niesamodzielność pacjentów to wynikająca z uszkodzenia i upośledzenia funkcji organizmu w następstwie choroby lub urazu niezdolność do samodzielnej egzystencji, powodująca konieczność stałej lub długotrwałej opieki lub pomocy osób drugich w wykonywaniu czynności dnia codziennego w zakresie odżywiania, przemieszczania się, pielęgnacji ciała, komunikacji oraz zaopatrzenia gospodarstwa domowego.

Kompleksowe świadczenia medyczne będą obejmowały zatem choroby takich układów jak: układu krążenia, oddechowego, przewodu pokarmowego, reumatologiczne, układu moczowego, poczynając od diagnostyki poprzez konsultacje specjalistyczne, rehabilitację, porady psychologiczne, leczenie oraz edukację. Postępowanie w powiększonym ZOL-u skupi się przede wszystkim na przeprowadzaniu całościowej oceny stanu zdrowia, leczeniu ostrych stanów chorobowych oraz zaostrzeń chorób przewlekłych, eliminacji czynników wpływających na pogorszenie sprawności funkcjonalnej oraz zdolności poznawczych. Celem nadrzędnym poprawy dostępności do komórki będzie utrzymanie niezależności oraz poprawa jakości życia niesamodzielnych chorych przewlekle, szczególnie będzie to dotyczyło osób najstarszych. Analizując poziom wiedzy pacjentów i stopień zażywania leków i produktów leczniczych, które są jak by nie było produktami refundowanymi, co nie jest pozycją obojętną w planie wydatków NFZ. Z należytą szczegółowością oceniane będą możliwości zapobiegania polipragmazji, zwłaszcza tzw. niekorzystnej. Podmiot posiada w swoich strukturach specjalistów, którzy mogą przeprowadzać badanie psychologiczne służące m.in. szacowaniu występowania i nasilenia stopnia zaburzeń otępiennych. W ramach realizowanych procedur byłyby badane ograniczenia w zakresie sprawności ruchowej i możliwość ich eliminacji. W przypadku schorzeń nieodwracalnych i całkowitej niepełnosprawności podejmowane będą wysiłki w celu poprawy komfortu życia tych pacjentów. Pacjenci hospitalizowani w Zakładzie Opiekuńczo-Lecznicznym wykorzystywać będą pełną, posiadaną infrastrukturę diagnostyczno-leczniczą Zakładu tj. w zakresie procesu terapeutycznego, badań diagnostycznych i zabiegów terapeutycznych. W ramach zespołów medycznych

planowane będzie ich dalsze leczenie, rehabilitacja oraz możliwości wsparcia psychicznego.

Należy zauważyć, że finansowanie świadczeń w Zakładzie Opiekuńczo-Lecznicznym odbywa się równolegle tj. ze środków NFZ oraz na mocy ustawy z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych (t.j. Dz.U. z 2022 r., poz. 2561, z późn. zm.). Świadczeniobiorca przebywający w zakładzie opiekuńczo-leczniczym, pielęgnacyjno-opiekuńczym lub w zakładzie rehabilitacji leczniczej ponosi koszty wyżywienia i zakwaterowania. Miesięczną opłatę ustala się w wysokości odpowiadającej 200% najniższej emerytury z tym, że opłata nie może być wyższa niż kwota odpowiadająca 70% miesięcznego dochodu świadczeniobiorcy w rozumieniu przepisów o pomocy społecznej. Dodatkowe źródło finansowania w postaci dochodu świadczeniobiorcy stanowi istotny element przychodu dla Zakładu.

Fizyczny podział pracy personelu, bazy łóżkowej i finansowania tego typu świadczeń daje możliwość stosowania narzędzi zarządzania, które precyzyjnie obrazują efekt pracy ZOL oraz odpowiednio wczesną reakcję korygującą w momencie konieczności dokonania zmian.

Ponadto funkcjonowanie Zakładu Opiekuńczo-Lecznicznego w znacznie zwiększonej ilości łóżek pozwoli na ograniczenie kosztów osobowych z tytułu wynagrodzeń za dyżury medyczne a to z kolei wpłynie korzystnie na koszty funkcjonowania podmiotu, pozwoli na optymalizację zatrudnienia średniego personelu medycznego jak również innych pracowników jako współrealizatorów prowadzonego procesu leczniczego.

Koncepcja utworzenia i zakontraktowania świadczeń w przedmiotowym zakresie zostanie przedstawiona Płatnikowi w celu zabezpieczenia środków finansowych w ekonomicznym planie zapotrzebowania. Na chwilę obecną na przyjęcie do bychawskiego ZOL oczekuje w kolejce 30 pacjentów.

2.3 Ambulatoryjna Opieka Specjalistyczna

Zwiększenie ilości świadczeń udzielanych w ramach Ambulatoryjnej Opieki Specjalistycznej przez SPZOZ w Bychawie jest od przeszło dwóch lat cyklicznie i z sukcesem wykorzystywanym elementem zwiększania przychodów podmiotu. Dzieje się tak poprzez korzystanie z obowiązujących zapisów Ustawy o Świadczeniach Opieki Zdrowotnej a w szczególności art. 132B ust. 3 przedmiotowej Ustawy. Przepis ten pozwala w trybie wnioskowym na pozyskiwanie nowych zakresów w umowie jako pozycji umów o tzw. nielimitowanym charakterze finansowania. Każdorazowo pozyskanie lekarza specjalisty w danym zakresie powoduje intensywne starania u Płatnika w celu zawarcia umowy na udzielanie nielimitowanych finansowo świadczeń medycznych w trybie ambulatoryjnym. Aktualnie ze wzmożonym zaangażowaniem procedowane jest otwarcie kilku nowych zakresów świadczeń w ramach poradni specjalistycznych, które będą stanowiły uzupełnienie podmiotu w nową bardziej kompleksową strukturę dostępną dla pacjentów.

Proponowane działanie umożliwi kontynuowanie procesu leczenia szpitalnego pacjentów poprzez zapewnienie ciągłości opieki. Wykorzystanie wszystkich mechanizmów i zakontraktowanych obszarów umożliwiających zwiększenie strumienia finansowego dla Zakładu z tytułu realizacji świadczeń pozbawionych planu rzeczowo-finansowego, a więc płatnych przez NFZ do tak zwanego faktycznego wykonania, zapewniając optymalizację przychodów poprzez ich zwiększenie.

2.4 Izba Przyjęć i Zespół Ratownictwa Medycznego

SPZOZ w Bychawie jest podmiotem działającym na terenie Powiatu Lubelskiego, zabezpieczającym na terenie gmin Bychawa, Jabłonna, Strzyżewice, Krzczonów, Wysokie oraz Zakrzew opiekę medyczną również w zakresie Ratownictwa Medycznego i udzielenia pierwszej pomocy w przypadkach nagłych zachorowań i urazów. Taki stan rzeczy i struktura podmiotu daje możliwość wybrania właściwej ścieżki postępowania z pacjentem a przede wszystkim optymalnego wykorzystania własnej bazy diagnostyczno–lecniczej w celu leczenia pacjentów. Należy wdrożyć procedury wewnętrzne dotyczące bieżącej informacji na temat wolnej bazy diagnostyczno–lecniczej w SPZOZ w Bychawie celem ewentualnego transportowania chorych wymagających hospitalizacji do tego podmiotu tak aby optymalnie wykorzystać jego zasoby i możliwości jego funkcjonowania.

2.5 Zamiejscowe Ośrodki Zdrowia (POZ)

Z dokonanej analizy ekonomiczno-finansowej jasno wynika, iż poszczególne ośrodki podstawowej opieki zdrowotnej wykazują stały trend pogarszania jednostkowego wyniku finansowego, związanego z drastycznym wzrostem wynagrodzeń personelu medycznego i kosztów utrzymania infrastruktury (w szczególności mediów), co z kolei w ogólnym rozrachunku wpływa na kondycję i wynik finansowy Zakładu. W związku z powyższym niezbędne jest podjęcie działań mających na celu obniżenie kosztów funkcjonowania POZ, z jednoczesnym uwzględnieniem dobra pacjentów, jak również jak najmniej dolegliwego ograniczenia ich dostępu do opieki podstawowej i środowiskowej.

Wobec powyższego dokonana zostanie szczegółowa analiza formy działania pod kątem godzin dostępności przychodni w odniesieniu do ilości zadeklarowanych pacjentów. Jako filie podmiotu Płatnik dopuszcza zmniejszoną dostępność tj. mniejszą ilość godziny pracy a co za tym idzie obniżenie kosztów funkcjonowania. Ponadto zostaną szczegółowo przeanalizowane ilości podopiecznych zapisanych do poszczególnych pracowników medycznych, co pozwoli na zoptymalizowanie zatrudnienia w poszczególnych gminnych ośrodkach zdrowia.

Ponadto z przeprowadzonej analizy kosztów funkcjonowania ośrodek w Jabłonnej zostanie zreorganizowany w taki sposób, że powstanie w nim oprócz dotychczasowej działalności dodatkowo ośrodek tlenoterapii w warunkach domowych. Niezbędny sprzęt w postaci koncentratorów tlenu zostanie pozyskany w formie leasingu bądź użyczenia a jego obsługa i realizacja świadczeń medycznych powierzona kadrze medycznej zadeklarowanej w potencjale Zakładu jako Ośrodek Zdrowia w Jabłonnej.

Nowy zakres świadczeń będzie skierowany do pacjentów wymagających przewlekłego dostarczania tlenu o niskim przepływie (1-3 l/min) w domu chorego z przewlekłą hipoksemią. Postępowanie takie zmienia korzystnie przebieg zaawansowanych chorób płuc i klatki piersiowej prowadzących do niewydolności oddechowej.

Celem domowego leczenia tlenem jest przede wszystkim wydłużenie życia osoby chorej, ale również ograniczenie częstych chorób dróg oddechowych czy poprawa zdrowia i wydolności oddechowej osoby leczonej. Aby zostać zakwalifikowanym do domowego leczenia tlenem, wymagane jest skierowanie otrzymane od lekarza rodzinnego, pulmonologa lub po wypisaniu ze szpitala.

Tlenoterapię w domu stosuje się w nienowotworowych, przewlekłych chorobach płuc, które prowadzą do przewlekłej niewydolności oddechowej, a są to przede wszystkim:

- przewlekła obturacyjna choroba płuc (POChP),
- astma oskrzelowa,
- rozedma płuc,
- mukowiscydoza,
- rozstrzenie oskrzeli,
- choroby śródmiąższowe płuc, a także zaawansowane zmiany pogruźlicze i pozapalne.

Wszystkie powyżej ujęte jednostki chorobowe należą w ramach organizacji świadczeń do zakresu fizjopulmonologicznego a zatem uwzględnionego w „Mapach Potrzeb Zdrowotnych” jak również „Krajowym Planie Transformacji” jako zakres, w którym wskaźniki chorobowości rejestrowanej i zapadalności rejestrowanej wskazują na duże rozpowszechnienie przewlekłych schorzeń w zakresie układu oddechowego zarówno u dorosłych, jak i dzieci. Nie ma zatem ryzyka nieskutecznej celowości rozwoju świadczeń, jak również z uwagi na duże zapotrzebowanie na tego typu świadczenia należy spodziewać się zakontraktowania przedmiotowego zakresu przez Narodowy Fundusz Zdrowia. Na początek Zakład planuje objąć domowym leczeniem tlenem 60 pacjentów, co skutkowałoby pozyskaniem dodatkowych środków finansowych z Narodowego Funduszu Zdrowia w wysokości ok. 22,0 tys. zł miesięcznie (aktualna odpłatność 366,88 zł za jednego leczonego pacjenta).

Organizacja udzielania ww. świadczeń odbywać się będzie poprzez zaangażowanie zatrudnionego personelu medycznego, co nie będzie powodowało wzrostu kosztów funkcjonowania a wdrożenie nowego zakresu świadczeń medycznych i przez to skierowanie dodatkowego strumienia finansowego z tytułu realizacji umowy pozwoli uniknąć redukcji zatrudnienia.

W pozostałych funkcjonujących ośrodkach w ramach POZ zostanie przeprowadzona restrukturyzacja oparta o ilość zadeklarowanych pacjentów i normy obowiązujące w materiałach szczegółowych Płatnika – NFZ. Przy czym już w chwili obecnej, z końcem 2023 roku planowana jest likwidacja GOZ w Zakrzewie, z przeniesieniem 29 obecnie zadeklarowanych pacjentów do ośrodka – Filii Przychodni Rejonowej w Starej Wsi.

Poniżej przedstawiona została tabela działalności GOZ, które w 2022 r. przyniosły ujemne wyniki.

Wyszczególnienie	GOZ Jabłonna	GOZ Wysokie	GOZ Zakrzew	Filia Chmiel	Filia Giełczew	Filia Strzyżewice
Liczba pacjentów	3 271	935	29	627	779	789
Przychody	1 326 763,59	421 823,49	50 320,82	245 337,53	258 054,22	313 416,06
Amortyzacja	36 580,13	10 378,98	8 974,33	5 429,41	5 083,05	5 609,86
Zużycie materiałów i energii	138 069,96	35 873,99	72 436,43	28 838,31	21 347,20	26 642,61
Usługi obce	816 606,00	162 243,03	70 996,30	132 920,51	55 892,03	111 707,85
Podatki i opłaty	10 390,45	802,69	10 189,09	1 074,03	1 016,35	832,73
Wynagrodzenia	463 667,12	378 041,39	83 406,57	95 444,49	181 138,71	161 983,06
ZUS i inne św. na rzecz prac.	99 077,82	85 816,00	19 704,45	16 827,24	40 078,22	30 141,11
Pozostałe koszty rodzajowe	3 369,75	1 478,94	611,73	706,75	810,87	746,43
Koszty razem	1 567 761,23	674 635,02	266 318,90	281 240,74	305 366,43	337 663,65
Wynik	-240 997,64	-252 811,53	-215 998,08	-35 903,21	-47 312,21	-24 247,59

2.6 Przychodnia Rejonowa w Bychawie

Przychodnia Rejonowa w Bychawie zlokalizowana jest w budynku, który został wybudowany w latach 50-tych ubiegłego wieku. Obecnie budynek wymaga gruntownych zmian przystosowujących Przychodnię do obowiązujących przepisów. Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom pacjentów, SPZOZ w Bychawie przystąpi do zmian w zakresie organizacji Przychodni jak i struktury technicznej koniecznej do prawidłowego i sprawnego funkcjonowania placówki. W pierwszej kolejności zostaną podjęte działania polegające na przebudowie przyłącza energetycznego wraz z tablicami rozdzielającymi. Podczas tej przebudowy budynek Przychodni zostanie również wyposażony w niezbędny i wymagany w dzisiejszych czasach system wyłącznika przeciwpożarowego. Kolejnym etapem będzie modernizacja rejestracji, która obecnie rozproszona jest w kilku pomieszczeniach na dwóch górnych kondygnacjach budynku. Zlokalizowanie w jednym miejscu rejestracji oraz umieszczenie jej na parterze budynku pozwoli na optymalizację kosztów związanych z wykorzystaniem pomieszczeń oraz personelu, jak również podniesie jakość świadczonych usług. Wdrożone w życie zmiany mają na celu przede wszystkim otwarcie placówki na zwiększenie liczby zadeklarowanych pacjentów.

Zgodnie z przyjętymi założeniami modernizacja Przychodni w Bychawie, zwiększenie liczby poradni specjalistycznych w SPZOZ w Bychawie oraz prowadzona polityka prozdrowotna powinny zwiększyć liczbę zadeklarowanych pacjentów o ok. 10% rocznie, w latach 2024-2025.

3. Niezbędne wydatki i nakłady na realizację działań naprawczych oraz inwestycyjnych

Na wstępie należy wskazać, iż pomimo bardzo trudnej sytuacji ekonomiczno-finansowej, SPZOZ w Bychawie przy wsparciu zewnętrznym podjął w 2023 roku szereg działań o charakterze majątkowo-inwestycyjnym. Dzięki wsparciu finansowemu, jakie Zakład otrzymał z zewnątrz, także z udziałem środków własnych udało się zrealizować następujące istotne zadania:

- Zakup aparatu kriochirurgicznego niezbędnego do przeprowadzania zabiegów w leczeniu pacjentów ze zmianami na ciele w Poradni Dermatologicznej. Zakupu dokonano ze środków własnych w kwocie 10.650,00 zł.
- Termomodernizacja budynku Gminnego Ośrodka Zdrowia w Krzczonowie z dostosowaniem obiektu dla osób niepełnosprawnych poprzez likwidację barier architektonicznych II etap – kwota dotacji od Powiatu Lubelskiego 123.000,00 zł, dotacja od Gminy Krzczonów 40.000,00 zł, środki własne 593,30 zł. Całkowita wartość II etapu inwestycji wyniosła 163.593,30 zł.
- Wymiana pokrycia dachu budynku szpitala w Bychawie – kwota dotacji od Powiatu Lubelskiego 127.000,00 zł, środki własne 841,28 zł. Całkowita wartość inwestycji 127.841,28 zł.
- Remont i modernizacja II piętra Oddziału Chorób Wewnętrznych Szpitala zgodnie z wymogami Sanepidu – kwota dotacji od Powiatu Lubelskiego 173.000,00 zł, środki własne 1.783,00 zł. Całkowita wartość inwestycji 174.783,00 zł.
- Zakup systemu Holtera EKG z czterema rejestratorami trzykanałowymi i Holtera ABPM z trzema rejestratorami. Całkowita wartość zakupionego systemu 62.000,00

zł, w tym dotacja z Ministerstwa Sprawiedliwości z Funduszu Sprawiedliwości w wysokości 30.000,00 zł, środki własne Zakładu 32.000,00 zł.

- na podstawie umowy darowizny Zakład otrzymał od Rządowej Agencji Rezerw Strategicznych za Pośrednictwem Wojewody Lubelskiego nowoczesny sprzęt medyczny w postaci dwóch defibrylatorów i dwóch respiratorów o łącznej wartości 177.015,16 zł. Sprzęt ten będzie służył Zespołom Ratownictwa Medycznego przy udzielaniu pomocy osobom w stanie nagłego zagrożenia życia.

W sierpniu br. Wojewoda Lubelski na ręce Dyrektora SPZOZ w Bychawie na podstawie umowy na realizację zadania inwestycyjnego pn. „Sfinansowanie w 2023 r. z budżetu państwa zakupu przez Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Bychawie ambulansu dla celów PRM” przekazał czek na kwotę 600.000,00 zł, z przeznaczeniem na zakup ambulansu wraz z wyposażeniem. Ambulans będzie wykorzystywany w systemie Państwowego Ratownictwa Medycznego. A jego zakup i dostawa będzie sfinalizowana do końca br.

Również do końca br. zostaną zrealizowana kolejne projekty, które są ujęte w budżecie powiatu na rok 2023, mianowicie: „Wykonanie I etapu modernizacji instalacji elektrycznej, teletechnicznej i dozoru w Przychodni Rejonowej w Bychawie wraz z rozbudową” - przyznana dotacja 90.000,00 zł oraz „Wymiana kabla energetycznego zasilającego szpital” – dotacja w kwocie 30.000,00 zł.

Przechodząc do meritum, poniżej przedstawiono tabelaryczny harmonogram wdrożeń oraz spodziewanych efektów ekonomicznych planowanych przedsięwzięć naprawczych. Należy z całą stanowczością podkreślić, iż działania te nie wyczerpują listy zadań, które powinny zostać zrealizowane. W szczególności nie ujęto tu większych działań inwestycyjnych ze względu na brak koniecznych środków nie tylko po stronie SPZOZ w Bychawie, ale też Starostwa Powiatowego. Działania te, nawet w wypadku pozyskania finansowania zewnętrznego wymagają środków własnych. Tymczasem na chwilę obecną zadaniem zasadniczym jest ustabilizowanie sytuacji finansowej SPZOZ w Bychawie.

Ze względu na powyższe przyjęto scenariusz realny, skoncentrowany na działaniach o charakterze głównie miękkim, obejmujących wprowadzenie oszczędności bądź zwiększenie przychodów bez ponoszenia dodatkowych znaczących nakładów.

Lp.	Rodzaj działań naprawczych	Efekt ekonomiczny podjętego działania	Efekt społeczny podjętego działania	Data rozpoczęcia realizacji działań naprawczych	Koszty związane z wdrożeniem działań naprawczych	Efekty dla podmiotu z tytułu wdrożonych działań
1	Optymalizacja wykorzystania bazy łóżkowej w Oddziale Chorób Wewnętrznych (Oddziale Internistycznym), z jego restrukturyzacją	Optymalizacja kosztów funkcjonowania Oddziału poprzez obniżenie kosztów z tytułu dostosowania bazy łóżkowej do	Zwiększenie komfortu pacjentów, zwiększenie komfortu pracy, poprawa jakości udzielanych świadczeń	01-04-2024	80 000,00 zł	Efekt - zmniejszenie kosztów wynagrodzeń personelu o 98 525,00 zł miesięcznie tj. blisko

	dotyczącą ilości łóżek.	aktualnie wymaganych potrzeb oraz optymalizacja przychodów i kosztów osobowych pracowników medycznych				1 182 300,00 zł rocznie
2	Zwiększenie bazy łóżkowej Zakładu Opiekuńczo-Leczniczego z wyodrębnionej infrastruktury łóżek Oddziału Chorób Wewnętrznych. Rozszerzenie o 20-24 łóżka w ramach opieki długoterminowej Zakładu Opiekuńczo-Leczniczego oraz zwiększenie planu rzeczowo-finansowego na opiekę długoterminową z Płatnikiem (NFZ).	Zwiększenie przychodów z tytułu realizacji umowy zawierającej zwiększony plan rzeczowo finansowy obejmujący zakontraktowaną większą ilość łóżek opiekuńczo leczniczych	Zwiększenie ilości oraz poprawa jakości udzielanych świadczeń poprawa dostępności do udzielanych świadczeń, krótszy czas oczekiwania na pobyt w ZOL	01-04-2024	100 000,00 zł	Wzrost przychodów o 205 600,00 zł miesięcznie Wzrost kosztów osobowych o 90 000,00 zł miesięcznie Uzyskany efekt -dochody 115 600,00 zł miesięcznie czyli 1 387 200,00 zł rocznie
3	Zwiększenie ilości świadczeń udzielanych w ramach Ambulatoryjnej Opieki Specjalistycznej - otwarcie nowych zakresów świadczeń ambulatoryjnych dedykowanych dla pacjentów z podejrzeniem lub rozpoznaną chorobą	Wzrost przychodów.	Wzrost dostępności świadczeń w Ambulatoryjnej Opiece Specjalistycznej dla pacjentów. Krótszy czas oczekiwania na wizytę.	01-01-2024	—	Wzrost przychodów o 25 000,00 zł miesięcznie Koszty zatrudnienie personelu specjalistycznego 15 000,00 zł miesięcznie Uzyskany efekt -dochody 10 000,00 zł

	nowotworową oraz chorobami układu krążenia i układu pokarmowego jako świadczenia AOS - porady ambulatoryjne - świadczenia nielimitowane.					miesięcznie czyli 120 000,00zł rocznie
4	Izba Przyjęć Szpitala i Ratownictwo Medyczne, jako komórki realizujące świadczenia pomocy doraźnej i ratunkowej.	Wzrost przychodów.	Optymalne wykorzystanie dostępnej w szpitalu bazy łóżkowej oraz zatrudnionego personelu medycznego	01-11-2023	—	Wzrost przychodów 30 000,00zł miesięcznie czyli 360 000,00 zł rocznie
5	Świadczenia POZ udzielane w kilku rozlokowanych ośrodkach jako niezależne infrastrukturalnie stanowiące odrębną strukturę organizacyjną rozlokowaną w gminach Bychawa, Jabłonna, Strzyżewice, Krzczonów, Wysokie oraz Zakrzew czyli na znacznym obszarze Powiatu Lubelskiego.	Zwiększenie przychodów z tytułu realizacji dodatkowej umowy zawierającej nowy rodzaj świadczeń medycznych, Efektywniejsze wykorzystanie czasu pracy pracowników medycznych bez ponoszenie dodatkowych kosztów osobowych.	Wzrost dostępności świadczeń dla pacjentów do leczenia w ramach DLT, skrócenie czasu oczekiwania na wizytę koncentrator tlenu	01-04-2024	—	Dodatkowe przychody 22 000,00 zł miesięcznie Koszty leasingu koncentratorów 9 000,00 zł miesięcznie Uzyskany efekt - dochody 13 000,00 zł miesięcznie czyli 156 000,00 zł rocznie
6	Modernizacja Przychodni Rejonowej w Bychawie	Zwiększenie przychodów z tytułu zwiększenia dostępności do	Skrócenia kolejek oczekujących	01-01-2024	90 000 zł	Efekt - wzrost przychodów o 10 000,00 zł miesięcznie

		świadczeń oraz przyrost pacjentów zadeklarowanych do list bazowych ośrodków POZ				czyli 120 000,00 zł
RAZEM					270 000,00 zł	277 125,00 zł miesięcznie 3 325 300,00zł rocznie

Ponadto w kolejnej tabeli zawarto pozostałe wydatki i nakłady inwestycyjne zaplanowane do realizacji w 2024 roku w ramach wsparcia finansowego podmiotu tworzącego – Starostwa Powiatowego w Lublinie, o które to środki SPZOZ w Bychawie wystąpił z wnioskiem o ujęcie ich w budżecie powiatu na rok 2024.

Lp.	Wydatki majątkowe	Wartość wydatków	Okres realizacji
1	Remont dachu budynku filii GOZ Jabłonna w Chmielcu	100 000,00	I kwartał 2024
2	Budowa wiaty garażowej dla Zespołu Ratownictwa Medycznego w Bychawie	150 000,00	II kwartał 2024
3	Adaptacja obiektów GOZ Wysokie dla potrzeb placówki Zespołu Ratownictwa Medycznego, likwidacja barier architektonicznych	350 000,00	II kwartał 2024
4	Modernizacja sterylizatorni Zakładu	600 000,00	III kwartał 2024
5	Zakup samochodu dostawczego	185 000,00	II kwartał 2024
6	Budowa Kaplicy Szpitalnej	200 000,00	II połowa 2024
7	Zakup sprzętu medycznego (macerator szt.2 dla Oddziału Chorób Wewnętrznych oraz ZOL)	70 000,00	I kwartał 2024
	Suma	1 655 000,00	

Należy również pamiętać, iż Zakład jest w posiadaniu pełnej dokumentacji technicznej strategicznego projektu inwestycyjnego „**Budowy, zakupów i odtworzenia infrastruktury SPZOZ w Bychawie**”, który będzie obejmował: szeroki zakres robót budowlanych, zakup sprzętu i aparatury medycznej oraz wydatkowanie środków na odtworzenie infrastruktury. Głównym celem projektu będzie zwiększenie posiadanego potencjału, a tym samym dostępności do wysokiej jakości usług zdrowotnych realizowanych w SPZOZ w Bychawie. W ramach prac budowlanych planowane jest między innymi wykonanie modernizacji i adaptacji pomieszczeń w budynku szpitalnym, a następnie przeniesienie do nich Pracowni Endoskopii. W wyniku modernizacji Poradnia Neurologiczna i Poradnia Położniczo-Ginekologiczna zostaną

przeniesione do budynku szpitala w planowanej dobudowie (modernizacja wymaga dobudowy skrzydła budynku szpitalnego od strony południowej, w miejscu starej kotłowni). W chwili obecnej koszt realizacji inwestycji szacowany jest na około 20 mln zł, a projekt posiada akceptację IOWISZ.

Termin przystąpienia do zdania jest warunkowany i determinowany możliwością pozyskania niezbędnych środków, np. w ramach KPO, a także z innych programów unijnych bądź krajowych.

4. Prognozy finansowe i wskaźniki

Przy braku stabilizacji warunków społecznych, ekonomicznych i politycznych trudno jest przyjąć założenia, które w trzyletnim okresie prognozy dałyby pełny i pewny obraz otoczenia, w którym będzie funkcjonował Zakład. Dlatego do prognozy na lata 2023-2025 przyjęto tylko takie zamierzenia, które są niemalże pewne i najbardziej prawdopodobne do zrealizowania oraz takie, które będą miały istotny wpływ na osiągnięte wyniki.

Założono wzrost wartości majątku trwałego o przedstawione w tabelach powyżej wydatki i nakłady inwestycyjne przewidziane na rok 2023 i 2024, z kolei na rok 2025 przewidziano wzrost wartości tych aktywów na poziomie ok. 50% rocznych kosztów amortyzacji, związanych głównie z zakupem oraz wymianą niezbędnego sprzętu i aparatury medycznej.

W przypadku prognozowanej wartości należności i zobowiązań z tytułu dostaw i usług, przyjęto przewidywane poziomy inflacji, średnio 5% w roku 2024 oraz 3% w roku 2025, biorąc jednocześnie pod uwagę fakt, iż zgodnie z obowiązującymi umowami cena niektórych zakupywanych usług, towarów i materiałów nie ulegnie zmianie.

Zakłada się również wzrost wynagrodzeń oraz pochodnych od nich, który wynika ze wspomnianej wcześniej ustawy o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego w podmiotach leczniczych. W związku ze wzrostem tych wynagrodzeń, na koniec każdego roku planowana jest aktualizacja rezerwy na świadczenia pracownicze. Środki z ZFŚS będą wykorzystywane w całości za dany rok.

Dotacje otrzymane na zakup środków trwałych mają odzwierciedlenie w pozostałych przychodach operacyjnych do wysokości odpowiadającej amortyzacji tych środków i w rozliczenia międzyokresowych biernych.

Zakłada się sukcesywne zmniejszanie zadłużenia z tytułu udzielonych kredytów i pożyczek na koniec każdego prognozowanego okresu. Strata wygenerowana na koniec 2023 r. powiększa stratę z lat ubiegłych, natomiast wygenerowane zyski w latach następnych przeznaczone będą na pokrycie straty.

W kolejnych tabelach przedstawiono projekcje bilansów na lata 2023-2025 wraz z bieżącym stanem na dzień 31.08.2023 r.

Prognoza aktywów na lata 2023-2025 (w zł):

Lp.	Wyszczególnienie	Stan na dzień 31.08.2023	okres prognozy		
			31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025
I	Majątek trwały	11 812 126,20	12 057 024,14	12 489 486,25	11 908 607,79
1.	Wartości niematerialne i prawne	91 152,14	0,00	0,00	0,00
2.	Rzeczowy majątek trwały	11 582 405,76	11 935 726,40	12 348 486,25	11 788 607,79
a.	środki trwałe	567 729,72	11 101 842,53	11 449 664,86	10 824 848,88
b.	inwestycje rozpoczęte	929 253,19	833 883,87	898 821,39	963 758,91
3.	Finansowy majątek trwały	0,00	0,00	0,00	0,00
4.	Należności długoterminowe	0,00	0,00	0,00	0,00
5.	Rozliczenia międzyokresowe długoterminowe	138 568,30	121 297,74	141 000,00	120 000,00
II	Majątek obrotowy	6 258 894,94	5 068 420,12	5 281 239,31	5 591 758,03
1.	Zapasy	542 137,54	722 137,54	701 000,00	680 000,00
a.	materiały	542 137,54	722 137,54	701 000,00	680 000,00
2.	Należności krótkoterminowe i roszczenia	4 208 261,20	4 108 418,84	4 287 171,02	4 465 889,74
a.	należności z tytułu dostaw robót i usług	4 012 047,84	3 914 047,84	4 137 284,02	4 371 474,74
b.	należności z tytułu podatków, dotacji i ubezpieczeń	2 413,18	2 200,00	2 300,00	2 400,00
c.	pozostałe należności	193 800,18	192 171,00	147 587,00	92 015,00
3.	Papiery wartościowe przeznaczone do obrotu	0,00	0,00	0,00	0,00
4.	Środki pieniężne	1 301 515,73	52 506,83	117 000,00	249 800,00
III	Rozliczenia międzyokresowe	206 980,47	185 356,91	176 068,29	196 068,29
	SUMA BILANSOWA	18 071 021,14	17 125 444,26	17 770 725,56	17 500 365,82

Prognoza pasywów na lata 2023-2025 (w zł):

Lp.	Wyszczególnienie	Stan na dzień 31.08.2023	okres prognozy		
			31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025
I	Kapitał (fundusz) własny	-10 136 812,67	-10 557 609,32	-10 506 687,96	-10 304 993,65
1.	Kapitał (fundusz) podstawowy	5 883 028,70	5 883 028,70	5 883 028,70	5 883 028,70

2.	Należne lecz nie wniesione wkłady na rzecz kapitału podstawowego (ze znakiem minus)	0,00	0,00	0,00	0,00
3.	Kapitał (fundusz) zapasowy	0,00	0,00	0,00	0,00
4.	Kapitał (fundusz) rezerwowy z aktualizacji wyceny	1 383 587,27	1 383 587,27	1 383 587,27	1 383 587,27
5.	Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe				
6.	Nie podzielony wynik finansowy z lat ubiegłych (+, -)	-17 228 015,53	-17 228 015,53	-17 824 225,29	-17 773 303,93
7.	Wynik finansowy netto roku bieżącego obrotowego (+,-)	-175 413,11	-596 209,76	50 921,36	201 694,32
II	Kapitał obcy	19 458 418,09	18 918 934,24	18 960 988,11	18 895 371,10
1.	Rezerwy na zobowiązania	2 273 369,65	2 433 369,65	2 573 000,00	2 649 618,38
a.	długoterminowe	1 743 649,87	1 795 649,87	1 870 000,00	1 935 000,00
b.	krótkoterminowe	529 719,78	637 719,78	703 000,00	714 618,38
2.	Zobowiązania długoterminowe	109 375,00	0,00	0,00	0,00
	długoterminowe kredyty bankowe	109 375,00	0,00	0,00	0,00
3.	Zobowiązania krótkoterminowe	17 075 673,44	16 485 564,59	16 387 988,11	16 245 752,72
a.	kredyty i pożyczki	10 809 298,85	10 109 375,00	9 750 000,00	9 400 000,00
b.	inne	0,00	0,00	0,00	0,00
c.	zobowiązania z tytułu dostaw i usług	2 756 110,39	2 895 970,39	2 914 768,91	2 998 533,52
d.	zobowiązania z tytułu podatków, ceł i ubezpieczeń.	1 624 963,81	1 684 963,81	1 724 963,81	1 744 963,81
e.	zobowiązania z tyt. wynagrodzeń	1 447 500,60	1 477 500,60	1 677 500,60	1 777 500,60
f.	pozostałe zobowiązania krótkoterminowe	67 185,00	67 000,00	70 000,00	74 000,00
g.	Fundusze specjalne	370 614,79	250 754,79	250 754,79	250 754,79
III	Pozostałe pasywa	8 749 415,72	8 764 119,34	9 316 425,41	8 909 988,37
1.	rozliczenia międzyokresowe i przychody przyszłych okresów	8 749 415,72	8 764 119,34	9 316 425,41	8 909 988,37
2.	rezerwy	0,00	0,00	0,00	0,00
	SUMA BILANSOWA	18 071 021,14	17 125 444,26	17 770 725,56	17 500 365,82

W zakresie przychodów i kosztów funkcjonowania w najbliższych latach zakłada się wzrost przychodów o wykazane powyżej przychody z zaplanowanych działań naprawczych (w wersji ostrożnościowej) oraz wzrosty wartości kontraktów z NFZ, a także zakłada się wzrost kosztów materiałów i energii oraz usług obcych. Z uwagi na zawierane umowy na świadczone usługi zakłada się mniejszy ich przyrost w 2025 r. W przypadku kosztów wynagrodzeń – założono ich wzrost o 8% i 6%, odpowiednio w 2024 i 2025 r.

Prognoza oparta jest na założeniu ograniczenia liczby łóżek na Oddziale Chorób Wewnętrznych do 30, z jednoczesnym zwiększeniem bazy łóżkowej Zakładu Opiekuńczo-Leczniczego o kolejne 20 łóżek.

Prognozowany rachunek zysków i strat na lata 2023-2025 wraz z bieżącym stanem na dzień 31.08.2023 r. (w zł)

Wyszczególnienie	Wynik na dzień 31.08.2023	okres prognozy		
		31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025
A. Przychody ze sprzedaży i zrównane z nimi	29 108 425,01	44 002 824,97	47 602 190,38	49 720 406,09
przychody ze sprzedaży	28 915 736,16	43 995 493,03	47 607 190,38	49 545 406,09
zmiana stanu produktów	192 688,85	7 331,94	-5 000,00	175 000,00
B. Koszty działalności operacyjnej	29 355 642,89	44 579 382,27	47 632 362,94	49 648 098,81
B.I. Amortyzacja	728 276,21	1 092 753,80	1 207 177,67	1 224 815,98
B.II. Zużycie materiałów i energii	2 645 595,99	3 954 805,00	4 152 545,25	4 277 121,61
B.III. Usługi obce	8 504 159,53	12 696 407,95	13 591 228,35	13 756 265,20
B.IV. Podatki i opłaty	125 269,09	128 008,00	135 000,00	135 000,00
B.V. Wynagrodzenia	14 345 147,76	22 316 740,78	24 153 531,99	25 602 743,91
B.VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	2 797 947,84	4 175 666,74	4 272 879,68	4 532 152,11
B.VII. Pozostałe koszty rodzajowe	209 246,47	215 000,00	120 000,00	120 000,00
B.VIII. Wartość sprzedanych towarów i materiałów	0,00	0,00	0,00	0,00
C. Zysk ze sprzedaży	-247 217,88	-576 557,30	-30 172,56	72 307,29
D. Pozostałe przychody operacyjne	857 656,62	1 182 947,92	1 163 643,92	1 097 387,03
E. Pozostałe koszty operacyjne	42 234,12	71 213,69	25 000,00	20 000,00
F. Zysk (strata) na działalności operacyjnej	568 204,62	535 176,93	1 108 471,36	1 149 694,32
G. Przychody finansowe	8 067,83	12 000,00	10 000,00	12 000,00
H. Koszty finansowe	750 380,56	1 141 524,69	1 067 550,00	960 000,00
I. Zysk brutto	-174 108,11	-594 347,76	50 921,36	201 694,32
J. Obowiązkowe obciążenia zysku	1 305,00	1 862,00	0,00	0,00
w tym: podatek dochodowy	1 305,00	1 862,00	0,00	0,00
K. Zysk (strata) netto	-175 413,11	-596 209,76	50 921,36	201 694,32

Przewidywane koszty amortyzacji uwzględniają wszelkie zmiany w środkach trwałych, zgodnie z planem amortyzacji.

Znaczącą część pozostałych przychodów operacyjnych stanowią przychody odpowiadające amortyzacji środków trwałych oraz kosztom rozliczanym w czasie z tytułu ich nabycia w ramach uzyskanych dotacji.

Z uwagi na posiadane zadłużenie z tytułu kredytów i pożyczek Zakład ponosi wysokie koszty finansowania zewnętrznego (obsługi zadłużenia).

W latach 2024-2025 SPZOZ w Bychawie nie przewiduje ponoszenia wydatków podlegających opodatkowaniu.

O ile na koniec 2023 r. SPZOZ w Bychawie przewiduje stratę w wysokości (-) 596.209,76 zł, co może być następstwem rozliczenia ryczałtu w Oddziale Chorób Wewnętrznych za rok bieżący, to od 2024 roku planuje się osiąganie zysków: w 2024 r. zysku netto na poziomie 50.921,36 zł, a w 2025 roku zysku w wysokości 201.694,32 zł.

W tabeli poniżej przedstawiono projekcję analizy wskaźnikowej na lata 2023-2025.

Tabela prognozująca wyniki oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej na lata 2023-2025							
Grupa	Wskaźniki	2023		2024		2025	
		Wartość wskaźnika	Ocena	Wartość wskaźnika	Ocena	Wartość wskaźnika	Ocena
1. Wskaźniki zyskowności	Wskaźnik zyskowności netto	-1,32%	0	0,10%	3	0,40%	3
	Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej	1,18%	3	2,27%	3	2,17%	3
	Wskaźnik zyskowności aktywów	-3,60%	0	0,29%	3	1,14%	3
		Razem	3	Razem	9	Razem	9
2. Wskaźniki płynności	Wskaźnik bieżącej płynności	0,07	0	0,07	0	0,07	0
	Wskaźnik szybkiej płynności	0,02	0	0,02	0	0,02	0
		Razem	0	Razem	0	Razem	0
3. Wskaźniki efektywności	Wskaźnik rotacji należności	25,50	3	30,86	3	31,34	3
	Wskaźnik rotacji zobowiązań	22,57	7	22,28	7	21,78	7
		Razem	10	Razem	10	Razem	10
4. Wskaźniki zadłużenia	Wskaźnik zadłużenia aktywów	110,47%	0	106,70%	0	107,97%	0
	Wskaźnik wypłacalności	-1,79	0	-1,80	0	-1,83	0
		Razem	0	Razem	0	Razem	0
	Łączna wartość punktów		13		19		19

We wszystkich okresach objętych prognozą jedynie wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej osiąga wielkość dodatnią – Zakład na poziomie działalności operacyjnej generuje zyski. Pozostałe, tj. zyskowności netto oraz zyskowności aktywów w pierwszym roku osiągają wielkości ujemne – przewiduje się, że za ten rok działalność Zakładu przyniesie stratę, natomiast w kolejnych latach 2024 i 2025 zostaną wygenerowane zyski. Na sytuację w pierwszym przewidywanym okresie mają wpływ: wysoka inflacja, znaczny wzrost stóp procentowych oraz skutki finansowe z tytułu ustawowych podwyżek dla pracowników podmiotów leczniczych. W latach 2024 i 2025 Zakład przewiduje stabilizację rynkową, zwiększenie nakładów na ochronę zdrowia oraz będącą jej następstwem poprawę swoich wyników finansowych, a w szczególności skutków wdrożenia działań naprawczych. Oznacza to, że w tych latach przychody z działalności podstawowej oraz pozostałej działalności operacyjnej będą w stanie pokryć odpowiadające im koszty.

W latach 2023-2025 wartości wskaźników płynności, zarówno bieżącej jak i szybkiej kształtują się na podobnym poziomie, jednakże nie wykazują one wielkości punktowanych.

Wskaźniki rotacji należności i zobowiązań przyjmują wartości o najwyższej ocenie punktowej. Wskaźnik rotacji należności utrzymuje się na najniższym poziomie 25,50 dnia w pierwszym okresie prognozy, wzrasta do poziomu 30,86 w 2024 roku, i jeszcze nieco rośnie w 2025 r. Natomiast wskaźnik rotacji zobowiązań w latach 2023–2025 utrzymuje się na zbliżonym poziomie – około 22 dni.

Prognozowane wskaźniki zadłużenia aktywów na poziomie powyżej 100% świadczą o tym, że Zakład w okresie objętym prognozą nie odzyska samodzielności finansowej – aktywa nadal będą pokryte w całości kapitałem obcym. Wskaźniki wypłacalności, z uwagi na ujemne wartości kapitałów własnych w całym okresie prognozowania, nadal będą osiągać wartości poniżej zera.

5. Informacja o istotnych czynnikach ryzyka

Należy wskazać na istotne czynniki ryzyka o charakterze zewnętrznym (niezależnym od Zakładu), które mogą zaważyć na prawidłowym funkcjonowaniu SPZOZ w Bychawie i mieć wpływ na jego sytuację ekonomiczno-finansową w latach przyszłych.

- sytuacja Zakładu w znacznym stopniu jest uzależniona od polityki zdrowotnej realizowanej przez Państwo i Narodowy Fundusz Zdrowia. Rozwój lub ograniczanie wykonywanych w przyszłości świadczeń medycznych zależy od czynników zewnętrznych, na które jednostka nie ma wpływu.
- stawki za udzielanie świadczeń w znaczącej części wykonywanych procedur nie zapewniają odpowiedniego poziomu finansowania w pełni zabezpieczającego koniecznych do poniesienia w związku z ich realizacją kosztów. W szczególności nie uwzględniają one kosztów zewnętrznego finansowania. Wobec tego nie jest możliwe zapewnienie o bieżącym utrzymaniu przez Zakład płynności finansowej jeśli nadal będzie ponosił straty na podstawowej działalności.
- zbyt niska wartości zakontraktowanych świadczeń zdrowotnych w stosunku do zgłaszanego na nie zapotrzebowania społecznego może wpływać na pogarszanie sytuacji finansowej Zakładu, który ma potencjał by wykonywać odpowiednio

- wyższą liczbę świadczeń, jednak występujące ograniczenia w postaci braku ich finansowania i zbyt niskiej wyceny mają wpływ na bieżącą złą sytuację finansową.
- w wyniku wymogów Rozporządzenia Ministra Zdrowia w sprawie szczegółowych wymagań, jakim powinny odpowiadać pomieszczenia i urządzenia podmiotu wykonującego działalność leczniczą nie jest w chwili obecnej możliwy do określenia wpływ, jaki będzie miała realizacja programu na sytuację finansową jednostki.
 - systemowe rozwiązania dotyczące płacy minimalnej będą miały wpływ na wzrost wynagrodzeń w całej gospodarce. Nie jest w chwili obecnej możliwe oszacowanie ich wpływu na sytuację finansową SPZOZ w Bychawie.
 - nie jest znany wpływ skutków regulacji płacowych w zakresie wzrostu wynagrodzenia pielęgniarek na roszczenia płacowe kierowane przez innych pracowników. Nie jest znany w chwili obecnej wpływ jaki będą miały przyszłe roszczenia finansowe pracowników na sytuację finansową Zakładu.
 - W wyniku braku systemowych rozwiązań w zakresie kształcenia pielęgniarek będą następowały niekorzystne dla podmiotów leczniczych procesy w tej grupie zawodowej.
 - nie ma pewności jak będzie wyglądał rynek usług świadczeń medycznych w Polsce w najbliższym czasie. Proponowane zmiany mogą w istotny sposób narzucić dodatkowe obciążenia podmiotom leczniczym bez zapewnienia dodatkowego finansowania. Wpływać to może zarówno na rentowność bieżącą jednostki, jak i na możliwość oferowania dodatkowych usług nie objętych kontraktem z NFZ.
 - Zakład wymaga znaczących nakładów inwestycyjnych na infrastrukturę. Będzie to miało wpływ na poziom realizowanych świadczeń.
 - Wzrost płac w sektorze ochrony zdrowia.
 - Wzrost cen energii, itd.
 - Poziom inflacji i stóp procentowych.

6. Podsumowanie i wnioski końcowe

Przedstawione w powyższym programie naprawczym działania operacyjne mają doprowadzić do zahamowania i wyeliminowania niebezpiecznych trendów i sytuacji, zagrażających dalszemu funkcjonowaniu podmiotu leczniczego SPZOZ w Bychawie.

Wprowadzenie działań naprawczych jest trudnym zadaniem wymagającym zrealizowania wielu niełatwych decyzji i przedsięwzięć. Waga zdarzenia jest wysoka. Program został przygotowany z maksymalną starannością przy wykorzystaniu najnowszej wiedzy, oraz uwzględnieniu trendów w tym zmieniającej się dynamicznie sytuacji na rynku świadczeń medycznych. Podczas jego opracowywania zostały uwzględnione i wyeliminowane wszelkie ryzyka braku możliwości jego wdrożenia. Zaproponowane w programie działania naprawcze z uwagi na należytą staranność i skuteczność ich doboru nie są w najmniejszym stopniu obciążone „wewnętrznym” ryzykiem braku możliwości ich wdrożenia oraz zastosowania.

Niniejszy dokument wskazuje podstawowe założenia w tworzeniu koncepcji funkcjonowania SPZOZ w Bychawie, najważniejsze czynniki determinujące jego sprawne funkcjonowanie oraz wskazuje drogę i jej kolejne etapy, które należy przejść aby osiągnąć założony cel. Zakład musi w jak najszybszym czasie wprowadzić działania naprawcze, aby przeciwdziałać ryzykom i poprawić swoją sytuację finansowo-ekonomiczną. Szpital dzięki wprowadzonym działaniom naprawczym jest w stanie

bilansować swoją działalność w dalszej perspektywie czasowej, a przez to uporać się z problemem ekonomicznym dotyczącym zobowiązań wymagalnych.

Zakład bez podjęcia próby restrukturyzacji działalności będzie miał poważne problemy ze swoją kontynuacją. Dokonano szczegółowej analizy działalności Zakładu oraz na tej podstawie wskazano propozycję działań w sferach, które wymagają poprawy, tj. medycznej, organizacyjnej. Obszary te wymagają uregulowania i wprowadzenia działań naprawczych. Wprowadzanie zmian powinno być procesem świadomym, dobrze zorganizowanym i jednocześnie kontrolowanym przez zarządzającego. Osiągnięcie zamierzonego celu we wprowadzaniu zmian zależy przede wszystkim od właściwego zdiagnozowania potrzeb oraz odpowiedniego przygotowania projektu wprowadzania zmian. Podwaliny do tego procesu stanowi niniejsze opracowanie, w którym dokonano szczegółowo przedmiotowej analizy zjawisk ekonomicznych i zaproponowano konkretne działania mające zapewnić właściwy ekonomicznie efekt.

W celu wsparcia działań zarządczych proponuje się powołanie zespołu ds. wdrażania programu naprawczego. Do tego zespołu Dyrektor oddeleguje osoby sprawujące funkcje kierownicze z następujących obszarów funkcjonowania jednostki, tj. obszaru działalności medycznej, infrastruktury technicznej oraz działalności organizacyjnej.

Do podstawowych zadań zespołu będzie należało:

- ❖ Opracowywanie zakresów konkretnych działań wynikających z propozycji programu naprawczego zawartego w niniejszym dokumencie oraz decyzji Dyrekcji Zakładu, ustalanie celów krótko i długoterminowych,
- ❖ Ocena postępów w realizacji programu naprawczego, w tym ocena osiągniętych wartości wskaźników,
- ❖ Opracowywanie propozycji korekty celów i wartości wskaźników,
- ❖ Przygotowywanie raportów z realizacji programu na potrzeby Dyrekcji i podmiotu tworzącego – Powiatu Lubelskiego .

Kluczem sukcesu we wdrożeniu zaproponowanych działań jest przede wszystkim szczegółowy plan działań restrukturyzacyjnych, harmonogram ich wdrażania, przekazywanie informacji o zamiarach dokonywanych działań związanych z wprowadzaniem zmian załodze, wspólne działania i wsparcie Podmiotu Tworzącego.

Dyrekcja Zakładu zwraca się do Władz Starostwa Powiatowego w Lublinie z uprzejmą prośbą o pozytywne rozpatrzenie i zatwierdzenie przedłożonego „Programu naprawczego Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Bychawie na lata 2023-2025”.

Dyrektor
SPZOZ w Bychawie
Piotr Derkaczew

Bychawa, dnia 28.09.2023 r.