

**PROGRAM NAPRAWCZY  
ZESPOŁU ZAKŁADÓW OPIEKI ZDROWOTNEJ  
W CZARNKOWIE NA LATA 2023-2025**

**Podstawa prawna:** art.59.4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011r. o działalności leczniczej (Dz.U.2023.991 t.j.)

**I. Wybrane informacje o samodzielnym publicznym zakładzie opieki zdrowotnej.**

1. Nazwa podmiotu: **Zespół Zakładów Opieki Zdrowotnej w Czarnkowie**
2. Siedziba: **Kościuszki 96, 4-700 Czarnków**
3. Adres: **Kościuszki 96, 64-700 Czarnków**
4. Numer telefonu, faksu oraz adres poczty elektronicznej:  
**Tel: 67/352 81 70**  
**Fax: 67/352 81 71**  
**Adres poczty elektronicznej: sekretariat@zozzczarnkow.x.pl**
5. Numer identyfikacyjny REGON: **000308525**
6. Numer w Krajowym Rejestrze Sądowym: **0000013947**
7. Data wpisu i numer rejestru podmiotów wykonujących działalność leczniczą: **30.03.2000r. pod numerem 000000015862**

**II. Wstęp**

Program naprawczy Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej w Czarnkowie na lata 2023-2025 został przygotowany w oparciu o analizę wyników dotychczasowej działalności ZZOZ-u, diagnozę uwarunkowań makro- i mikroekonomicznych wpływających na zdolność jednostki do realizacji zadań statutowych oraz przygotowanego i zaopiniowanego uchwałą Rady Powiatu Czarnkowsko-Trzcianieckiego „Raportu o sytuacji ekonomiczno-finansowej SP ZOZ-u” za rok 2022.

**III. Informacja o sytuacji ekonomiczno – finansowej szpitala**

**Zakres świadczonych usług**

Zespół Zakładów Opieki Zdrowotnej w Czarnkowie prowadzi działalność:

- statutową medyczną w zakresie:
  - leczenia stacjonarnego,
  - specjalistki ambulatoryjnej,

- podstawowej opieki zdrowotnej obejmującej świadczenia nocnej i świątecznej ambulatoryjnej i wyjazdowej opieki lekarskiej i pielęgniarskiej,
- transportu sanitarnego i pomocy doraźnej,
- profilaktycznych programów zdrowotnych – mammografia,
- badań endoskopowych przewodu pokarmowego – kolonoskopia, gastroscopia,
- badań za pomocą tomografii komputerowej,
- rehabilitacji leczniczej – ambulatoryjna opieka lekarska specjalistyczna,
- świadczeń pielęgnacyjnych i opiekuńczych – w Zakładzie Opiekuńczo-Lecznicznym
- niemedyczną (gospodarczą) w zakresie:
  - wynajmu pomieszczeń.

### Sytuacja finansowa – źródła przychodów

ZZOZ w Czarnkowie prowadzi gospodarkę finansową na zasadach określonych w ustawie o rachunkowości, ustawie o finansach publicznych oraz w ustawie o działalności leczniczej. Podstawowe źródło przychodów uzyskiwanych przez Szpital stanowią umowy zawarte z NFZ na udzielanie świadczeń zdrowotnych (ok. 97% przychodów). Poza kontraktem z NFZ w Poznaniu, odrębne źródło przychodów stanowią również odpłatne usługi medyczne dla osób fizycznych oraz osób prawnych, badania wykonywane na rzecz innych podmiotów a od lipca 2023 roku przychody z tytułu współfinansowania przez pacjentów pobytów w Zakładzie Opiekuńczo-Lecznicznym. Niewielki zakres działalności stanowią nieodpłatne usługi niemedyczne tj. dzierżawa, najem pomieszczeń.

### Przychody ZZOZ w Czarnkowie w latach 2018-2023 (stan na 31.08.2023 r.)

Wyszczególnienie	2018	2019	2020	2021	2022	2023 I-VIII
Przychody z NFZ	24 341 558,23	28 846 524,23	31 380 522,63	56 139 020,91	44 871 079,46	30 637 531,12
Pozostałe przychody z działalności medycznej	2 403 920,08	1 010 658,72	1 147 830,16	3 850 057,95	3 919 316,01	2 860 499,63
Przychody z najmu i dzierżawy	173 100,28	180 959,46	156 537,17	145 843,02	176 698,84	135 441,36

ZZOZ w Czarnkowie uzyskuje również środki finansowe w postaci darowizn oraz dotacji budżetowych przeznaczonych na realizację zadań w zakresie programów polityki zdrowotnej, programów zdrowotnych i promocji zdrowia, w tym na zakup aparatury i sprzętu medycznego oraz wykonanie inwestycji koniecznych do realizacji zadań, remonty, realizację projektów finansowanych z udziałem środków pochodzących z budżetu Unii Europejskiej. Zakupy inwestycyjne finansowane są przede wszystkim z pozyskanych dotacji od Organu Założycielskiego, jednostek samorządów terytorialnych i funduszy Unii Europejskiej oraz fundacji. Istotną informacją jest fakt, że aktywa trwałe wykazywane w bilansie Szpitala są majątkiem, który jest wykorzystywany do generowania przychodów przy

wykonywaniu działalności statutowej, ale także generuje koszty w postaci amortyzacji, przeglądów technicznych, remontów, napraw itp.

### Darowizny i dotacje otrzymane w latach 2013-2023

Rok	Podmiot dotujący	Darowizna / Dotacja	Przedmiot	Wartość
2013	Urząd Miasta Czarnków	darowizna rzeczowa	Pompa strzykawkowa	3 888,00
	Urząd Miasta Czarnków	darowizna rzeczowa	Respirator iVent 201	46 062,00
2016	Urząd Miasta Czarnków	dotacja celowa	Zakup karetki	90 000,00
	Gmina Czarnków	dotacja celowa	Zakup karetki	25 000,00
	Powiat Czarnkowsko - Trzeciecki	dotacja celowa	Zakup karetki	35 000,00
	Gmina Lubasz	dotacja celowa	Zakup karetki	10 000,00
	Powiat Czarnkowsko - Trzeciecki	dotacja celowa	Zakup specjalistycznego sprzętu i aparatury medycznej	350 000,00
2017	Powiat Czarnkowsko - Trzeciecki	dotacja celowa	Rozbudowa i przebudowa budynków Szpitala	1 152 510,00
	Gmina Wronki	dotacja celowa	Zakup sprzętu i aparatury medycznej	110 000,00
2018	Powiat Czarnkowsko - Trzeciecki	dotacja celowa	Rozbudowa i przebudowa budynków Szpitala	5 210 900,00
	Urząd Miasta Czarnków	dotacja celowa	Zakup łóżek z materacami oraz szafek przyłóżkowych	110 000,00
	Powiat Czarnkowsko - Trzeciecki	dotacja celowa	Wyposażenie boku operacyjnego w sprzęt medyczny	1 900 000,00
	Gmina Czarnków	dotacja celowa	Zakup urządzenia zasilania awaryjnego UPS dla sprzętu medycznego	50 000,00
	Gmina Wronki	dotacja celowa	Zakup sprzętu i aparatury medycznej	300 000,00
	Fundacja Supra			3 000,00
2019	Powiat Czarnkowsko - Trzeciecki	dotacja celowa	Rozbudowa i przebudowa budynków Szpitala	245 479,00
	Gmina Lubasz	dotacja celowa	Przebudowa i modernizacja bloku operacyjnego i sal pacjentów w ZZOZ Czarnków	10 000,00
2020	Gmina Lubasz	dotacja celowa	Bieżące zakupy związane z funkcjonowaniem ZZOZ środków ochrony indywidualnej w związku z zagrożeniem COVID 19	20 000,00
	Powiat Czarnkowsko - Trzeciecki	dotacja celowa	Zakup sprzętu medycznego dla ZZOZ w Czarnkowie	15 000,00
	Gmina Miasta Czarnków	dotacja celowa	Zakup mobilnego aparatu RTG	30 000,00
	Budżet Państwa	dotacja z rezerwy	Instalacja tlenu medycznego w ZZOZ w Czarnkowie	127 000,00
	Przedsiębiorca	darowizna rzeczowa	defibrylator TEC -5631 Nihon	21 600,00
	Przedsiębiorca	darowizna rzeczowa	respirator Medumat Standard 2	69 933,84
	Przedsiębiorca	darowizna rzeczowa	aparat HFNC kpl	16 200,00
	Przedsiębiorca	darowizna rzeczowa	aparat HFNC kpl	16 200,00

	Przedsiębiorca	darowizna rzeczowa	respirator Medumat Standard 2	72 075,45
	Przedsiębiorca	darowizna rzeczowa	modułowy monitor pacjenta	53 233,20
	Samorząd Gminy	darowizna rzeczowa	aparat mobilny RTG	86 870,00
2021	Ministerstwo Zdrowia	darowizna rzeczowa	pulsoksymetr masimo	3 564,00
	pozostałe	darowizna rzeczowa	nawilżacz z generatorem wysokiego przepływu	24 502,28
	Przedsiębiorca	darowizna rzeczowa	komora do dezynfekcji ozonem	6 300,00
	Powiat Czarnkowsko - Trzcianecki	darowizna rzeczowa	komora do dezynfekcji ozonem	7 536,02
	Powiat Czarnkowsko - Trzcianecki		pompa infuzyjna dwustrzykawkowa	5 400,00
	Powiat Czarnkowsko - Trzcianecki		stolik instrumentalny	4 654,80
	Powiat Czarnkowsko - Trzcianecki		aparat EKG Comen	8 208,00
	Powiat Czarnkowsko - Trzcianecki		aparat EKG Comen	8 208,00
	Powiat Czarnkowsko - Trzcianecki		aparat EKG Comen	8 208,00
	Powiat Czarnkowsko - Trzcianecki		kardiomonitor Comen	4 374,00
	Powiat Czarnkowsko - Trzcianecki		kardiomonitor Comen	4 374,00
	Powiat Czarnkowsko - Trzcianecki		kardiomonitor Comen	4 374,00
	Wojewoda Wielkopolski	darowizna rzeczowa	respiratory eve in	291 600,00
	Wojewoda Wielkopolski	darowizna rzeczowa	respirator transportowy Monnal T60	26 357,14
	Powiat Czarnkowsko - Trzcianecki	dotacja celowa	Zakup dwóch aparatów do tlenowej wentylacji wysokoprzepływowej przez nos w systemie HFNC wraz z ozonatorem	29 592,00
	Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej Poznań	dotacja	Zbieranie, transportowanie oraz unieszkodliwienie odpadów medycznych o właściwościach zakaźnych wytworzonych w związku z przeciwdziałaniem COVID-19	70 000,00
	Minister Zdrowia	dotacja	Wymiana zbiornika tlenu medycznego w ZZOZ w Czarnkowie w związku z COVID-19	30 750,00
	Powiat Czarnkowsko - Trzcianecki	dotacja celowa	Dofinansowanie zakupu cyfrowego aparatu RTG dla ZZOZ w Czarnkowie	600 000,00
	Gmina Miasta Czarnków	dotacja celowa	Zakup maceratora do utylizacji naczyń z pulpy celulozowej	21 000,00
	Powiat Czarnkowsko - Trzcianecki	dotacja celowa	Zakup sprzętu do diagnostyki ultrasonograficznej dla ZZOZ w Czarnkowie	250 000,00
Ministerstwo Zdrowia		Zakup ambulansu medycznego typu C wraz z wyposażeniem oraz środków ochrony osobistej dla ZRM w ZZOZ w Czarnkowie	519 605,13	

	Wojewoda Wielkopolski	darowizna rzeczowa	pompa objętościowa	4 212,00
	Wojewoda Wielkopolski	darowizna	pompy strzykawkowa	15 120,00
	Wojewoda Wielkopolski	darowizna	stacja dokująca na 3 pompy	6 555,60
	Wojewoda Wielkopolski	darowizna	łóżka elektryczne na OIOM	19 872,00
	Skarb Państwa - Minister Zdrowia	darowizna	kardiomonitor	21 728,15
	Wojewoda Wielkopolski	darowizna	kardiomonitor G-40	105 840,00
	Wojewoda Wielkopolski	darowizna	kardiomonitor	107 309,32
	Wojewoda Wielkopolski	darowizna	respirator SV 600	109 080,00
	Wojewoda Wielkopolski	darowizna	respiratory Flight 60T	114 000,00
	Rządowa Agencja Rezerw Strategicznych		analizatory parametrów krytycznych	195 000,00
	Wojewoda Wielkopolski	darowizna	respiratory GE Carescape R860	200 000,00
	Wojewoda Wielkopolski	darowizna	kardiomonitor Carescape B450	248 000,00
	Wojewoda Wielkopolski	darowizna	RTG mobilne Raybow XE/Medix	380 000,00
	Wojewoda Wielkopolski	darowizna	aparaty do terapii nerkozastępczej	202 000,00
	Wojewoda Wielkopolski	darowizna	respiratory GE	200 000,00
2022	Wojewoda Wielkopolski	darowizna	zestawy pomp infuzyjnych	52 920,00
	Wojewoda Wielkopolski	darowizna	ssaki medyczny Life Time	31 752,00
	Wojewoda Wielkopolski	darowizna	Koncentrator tlenu typ EN/ERFLO	78 900,00
	Narodowy Fundusz Zdrowia	finansowanie	Finansowanie podniesienia poziomu bezpieczeństwa systemów teleinformatycznych - Cyberbezpieczeństwo	393 231,00
2023	Powiat Czarnkowski - Trzcianecki	dotacja celowa	Dostosowanie pomieszczeń ZZOZ na potrzeby Zakładu Opiekuńczo-Leczniczego oraz Oddziału Anestezjologii i Intensywnej Terapii	4 711 000,00
	Powiat Czarnkowski - Trzcianecki	dotacja celowa	Adaptacja pomieszczeń do celów tomografii komputerowej w ZZOZ Czarnków	600 000,00
	Zarząd Województwa Wielkopolskiego	dofinansowanie projektu	Poprawa dostępności infrastruktury zdrowotnej poprzez zakup nowoczesnego sprzętu medycznego	1 731 462,75
	Zarząd Województwa Wielkopolskiego	dofinansowanie projektu	zakup sprzętu medycznego celem przeprowadzenia działań naprawczych w kontekście pandemii COVID-19 i jej skutków zdrowotnych oraz zwiększenia odporności systemu zdrowia i dostępności do usług w Wielkopolsce	1 708 875,70
	Minister Zdrowia	dofinansowanie	Zakup aparatu diagnostycznego dla wczesnego wykrywania nowotworów - mamografy	650 000,00
	Rządowa Agencja Rezerw Strategicznych		Tomograf komputerowy uCT 780/Solve Medical	2 699 675,17

### **Sytuacja finansowa – analiza ekonomiczna**

Podstawą prognozowanych przychodów, kosztów i wyniku finansowego na lata 2023-2025 jest plan finansowy na 2023 rok, w którym przyjęto, że zakres realizowanych świadczeń ze środków publicznych będzie obejmował dotychczasową działalność podmiotu jak również powstanie nowej komórki jaką będzie Zakład Opiekuńczo-Leczniczy (rozpoczęcie działalności miało miejsce w lipcu 2023 roku). Podstawowym źródłem finansowania świadczeń zdrowotnych będzie Narodowy Fundusz Zdrowia.

Zaplanowano, że w latach 2023-2025 przychody za świadczone usługi medyczne wzrosną o około 8% w porównaniu do roku poprzedniego, z uwagi na wyższą wyceną punktową realizowanych świadczeń. Założono również, że będzie kontynuowane przez NFZ w latach 2023-2025 finansowanie podwyżek w kwocie odpowiadającej wzrostowi minimalnej płacy w sektorze medycznym. W obecnej strukturze organizacyjno-prawnej Szpital nie ma możliwości pozyskania innych (dodatkowych) przychodów.

Kwoty kosztów ujęte w prognozie stanowią koszty związane z realizacją umów z płatnikiem publicznym oraz innych umów. Zaplanowano, że w latach 2023-2025 koszty działalności Szpitala wzrosną o około 12% w porównaniu do roku poprzedniego. Prognozuje się wzrost niektórych kosztów, np. energii elektrycznej, gazu i żywności.

W prognozie kosztów na lata 2023-2025 uwzględniono podwyżkę płacy minimalnej oraz coroczną podwyżkę płacy minimalnej dla personelu medycznego.

W ramach inwestycji na lata 2023-2025 poza zakupami odtworzeniowymi i dostosowania do wymogów sanitarnych i innych obowiązujących przepisów, planowane są jeszcze inwestycje dofinansowane ze źródeł zewnętrznych (dotacje).

### **Sytuacja finansowa – analiza wskaźnikowa**

Analiza wskaźników ekonomiczno-finansowych za 2022 rok pokazała, że sytuacja finansowa Szpitala w Czarnkowie uległa znacznemu pogorszeniu.

Właściwie we wszystkich ocenianych obszarach Szpital zanotował pogorszenie wartości wskaźników. Szpital wygenerował stratę, co sprawiło, że automatycznie wszystkie wskaźniki zyskowności nie osiągnęły oczekiwanych wartości (zadłużenie wskazuje tendencję wzrostową). Skala zadłużenia, struktura zobowiązań oraz układ struktury zadłużenia wskazują na brak płynności finansowej; pomimo tego nie występuje obecnie zagrożenie braku ciągłości udzielania przez Szpital świadczeń zdrowotnych z powodu braku możliwości ich finansowania.

W prognozowanych latach Szpital zakłada, że nie uda mu się wygenerować zysków, więc wskaźniki zyskowności nie osiągną oczekiwanych wartości. Na kolejne lata prognozuje się poprawę sytuacji w obszarze płynności, wskaźniki efektywności z roku na rok powinny osiągać lepsze wartości, tak by w roku 2025 okres spływu należności był zbliżony do okresu regulowania zobowiązań. Pozytywna realizacja przedstawionych planów będzie wymagała albo zmian zasad finansowania usług ze strony NFZ albo działań organizacyjno-restrukturyzacyjnych w ZZOZ w Czarnkowie.

#### **IV. Działania naprawcze**

Celem programu naprawczego dla Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej w Czarnkowie jest wdrożenie procesu systemowych zmian: organizacyjnych, ekonomicznych, finansowych, majątkowych i technicznych dostosowanych do efektywnej realizacji zadań jednostki.

Efektem tych zmian jest przywrócenie równowagi wewnętrznej szpitala w ujęciu operacyjnym oraz bilansowym.

Opracowywany plan naprawczy ma doprowadzić do osiągnięcia głównych celów zdefiniowanych następująco:

- 1) zbilansowanie działalności/zmniejszenie zadłużenia/osiągnięcie rentowności;
- 2) obniżenie jednostkowych kosztów stałych poprzez lepsze wykorzystanie zasobów;
- 3) podwyższenie jakości świadczonych usług;
- 4) wzrost sprawności organizacyjnej i efektywności.

Nadrzędnym celem wprowadzenia działań naprawczych jest zabezpieczenie zakresu realizowanych świadczeń finansowanych ze środków publicznych na dotychczasowym poziomie przy zwiększeniu efektywności wykorzystania zasobów. Program naprawczy skupia wszelkie działania, które w krótkim okresie mogą dać wymierne efekty w postaci zwiększenia przychodów lub redukcji kosztów.

##### **1. Zarządzanie stanami magazynowymi**

Trwająca przez ostatnie lata pandemia nie sprzyjała istotnemu zmniejszeniu stanu zapasów magazynowych z uwagi na konieczność zabezpieczenia ciągłości działalności leczniczej związanej z obowiązkiem leczenia pacjentów zarażonych wirusem SARS-CoV-2.

Niezależnie od uwarunkowań zewnętrznych od kwietnia 2022 r. (a więc po odwołaniu stanu pandemii) rozpoczęto intensywniejsze działania w tym zakresie (m.in. spotkania z kierownictwem poszczególnych komórek organizacyjnych odpowiedzialnych za redukcję zapasów magazynowych), co przyniosło znaczny efekt na koniec 2022 roku (stan zapasów wyniósł wtedy 459 869,05 zł i obniżył się o 256 390,14 zł w porównaniu z rokiem 2021).

Zakładamy, że dalsze obniżanie stanu zapasów magazynowych od początku 2024 roku pozwoli na oszczędności na poziomie ok. 150 000,00 zł rocznie.

##### **2. Zwiększenie świadomości personelu**

Zarządzanie organizacją jaką jest szpital jest procesem, który w dużej mierze opiera się na wzajemnym zaufaniu oraz ciągłej współpracy nie tylko między szczeblem zarządzającym ale również pracownikami niższego szczebla. Najważniejszą więc sprawą jest zwiększenie świadomości personelu związanej z kosztami jakie ponosi szpital w procesie leczenia. Na bieżąco analizowane są koszty funkcjonowania komórek organizacyjnych szpitala. Dane są przedstawiane osobom kierującym oddziałami oraz

kierownikom komórek organizacyjnych celem dalszej analizy i podejmowania działań w celu obniżenia normatywnie rosnących kosztów.

Zasadniczym celem tych przedsięwzięć jest efektywniejsze wykorzystanie potencjału szpitala z jednoczesnym zmniejszeniem kosztów funkcjonowania poprzez uzyskanie lepszych relacji kosztowo/przychodowych poszczególnych komórek organizacyjnych. Jednocześnie następuje szczegółowa analiza istniejących zasobów majątkowych szpitala w kierunku efektywności i racjonalizacji sposobu ich wykorzystania.

### **3. Zwiększenie przychodów z diagnostyki medycznej**

Na przełomie września i października 2023 roku Rządowa Agencja Rezerw Strategicznych wyposaży Szpital w nowoczesny tomograf komputerowy. Dodatkowo podpisana została umowa z Ministrem Zdrowia na dofinansowanie do zakupu aparatu diagnostycznego dla wczesnego wykrywania nowotworów – mammograf.

Prognozowane dodatkowe przychody ze zwiększonej ilości badań powinny wynieść około 100 000,00 zł rocznie.

### **4. Zakład Opiekuńczo-Lecznicy**

Od 1 lipca 2023 r. w Zespole Zakładów Opieki Zdrowotnej w Czarnkowie zaczął funkcjonować Zakład Opiekuńczo-Lecznicy, który powstał w miejscu byłego oddziału ginekologiczno-położniczego. Nowy zakład liczy 13 miejsc dla pacjentów w zakresie świadczeń opiekuńczo-leczniczych oraz 4 miejsca dla pacjentów wentylowanych mechanicznie. Docelowo zakład powiększy się do 35 miejsc.

Inwestycja finansowana jest z dotacji celowej przekazanej przez Organ Założycielski, której celem jest „Dostosowanie pomieszczeń ZZOZ na potrzeby Zakładu Opiekuńczo-Leczniczego oraz Oddziału Anestezjologii i Intensywnej Terapii” w kwocie 4,7 mln zł.

Zakład Opiekuńczo-Lecznicy to nowe rozwiązanie w systemie ochrony zdrowia. Przewodnym założeniem funkcjonowania zakładu jest wyjście naprzeciw potrzebom społeczeństwa w zakresie opieki nad osobami starszymi, chorymi przewlekle i niepełnosprawnymi. Misją tego miejsca jest pomoc w odzyskaniu jak największego zakresu sprawności, a przede wszystkim poprawa stanu zdrowia i jakości życia. Jest to możliwe dzięki specjalistycznej opiece lekarzy i pielęgniarek oraz nowoczesnej infrastrukturze, którą dysponuje Szpital.

Przyszłe działania Szpitala w zakresie funkcjonowania ZOL-u mają przede wszystkim na celu rozwijanie opieki nad pacjentami wymagającymi leczenia długoterminowego. Zapotrzebowanie na tego rodzaju usługi jest olbrzymie zwłaszcza, że zakład nasz jest jedynym takim zakładem w Powiecie Czarnkowsko-Trzcianeckim.

Umowa z Narodowym Funduszem Zdrowia na finansowanie świadczeń pielęgnacyjno-opiekuńczych w ramach opieki długoterminowej oscyluje na kwotę 1 226 627,72 zł (okres finansowania od lipca do



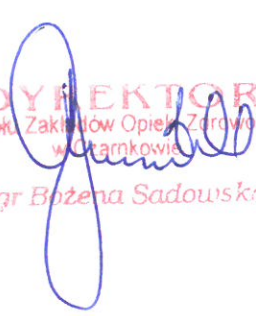
grudnia 2023 roku). Na tej podstawie prognozuje się, że w roku 2024 przychody powinny wynieść 2 453 241,44 zł (przy wstępnym „obłożeniu” 17 miejsc).

## V. Podsumowanie

Zespół Zakładów Opieki Zdrowotnej w Czarnkowie pełni kluczową rolę w Powiecie Czarnkowsko-Trzcianeckim, oferując mieszkańcom dostęp do opieki specjalistycznej. W chwili obecnej jest on w trudnej sytuacji finansowej, którą w dłuższej perspektywie może poprawić polepszenie zarówno stanu technicznego jak i wyposażenia bazy leczniczej oraz zaplecza w postaci personelu o niezbędnych kwalifikacjach przy jednoczesnym nie nadwyrężaniu budżetu. Kluczowe znaczenie ma też sposób wyceny świadczeń medycznych oferowanych przez ZZOZ oraz ich rozliczanie, na co Szpital ma niewielki wpływ. Priorytetem na chwilę przygotowania programu naprawczego muszą być działania o charakterze mniej kosztochłonnym. Sytuacja Szpitala w dużej mierze zależy jednak od polityki zdrowotnej państwa, a przede wszystkim sposobu i zakresu finansowanych świadczeń zdrowotnych, głównie szpitalnych. Wszelkie zmiany w tych założeniach w tym doraźnie narzucane odgórnie rozwiązania destabilizują istniejącą sytuację i mogą spowodować diametralną zmianę sensowności i opłacalności przyjętych rozwiązań w zakresie naprawczym. W związku z szybkimi zmianami zachodzącymi w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym konieczne będzie dalsze aktualizowanie przedstawionego dokumentu oraz dostosowywanie go do warunków na każdym etapie realizacji.

Czarnków, dnia 29.09.2023 r.

  
GŁÓWNA RSZĘGOWA  
mgr Patrycja Siemińska

  
DYREKTOR  
Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej  
w Czarnkowie  
mgr Bożena Sadowska

