

**Plan naprawczy
Szpitala Powiatowego
im. Jana Pawła II w Trzciance
na rok 2023 i lata następne**

Szpital Powiatowy im. Jana Pawła II w Trzciance, z siedzibą 64-980 Trzcianka, ul. Sikorskiego 9, jako podmiot leczniczy wpisany jest do rejestru podmiotów leczniczych prowadzonych przez Wojewodę Wielkopolskiego.

Zgodnie z art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (tj. z 2023 roku, poz. 991) – jeżeli w sprawozdaniu finansowym wystąpiła strata netto kierownik samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej, w terminie 3 miesięcy od upływu terminu do zatwierdzenia sprawozdania finansowego, sporządza program naprawczy, z uwzględnieniem raportu, o którym mowa w art. 53a ust. 1, na okres nie dłuższy niż 3 lata, i przedstawia go podmiotowi tworzącemu w celu zatwierdzenia.

Uchwałą Nr XLIX/306/2023 Rady Powiatu Czarnkowsko-Trzcieńskiego z 30 maja 2023 r. zatwierdzone zostało sprawozdanie finansowe Szpitala za rok 2022, na które składa się m.in. rachunek zysków i strat za rok obrotowy od 1 stycznia 2022 roku do 31 grudnia 2022 roku wykazujący stratę netto w wysokości 1.861.268,92 zł. W związku z powyższym Szpital zobowiązany jest do przygotowania ww. programu naprawczego.

Program naprawczy obejmuje analizę przygotowaną za lata 2021-2022 oraz plan działań na okres obejmujący 2023 – 2025.

Poniższe opracowanie zawiera propozycję działań naprawczych i rozwojowych dla Szpitala na rok 2023 i lata następne. Przedstawiona w nim została analiza obecnego stanu placówki pod względem zasobów, stanu finansów, inwestycji, szans i zagrożeń, mocnych i słabych stron oraz konkurencji. Zaprezentowane zostały cele główne zaplanowane do realizacji na najbliższe lata.

I. Diagnoza sytuacji

1. Charakterystyka organizacji

Szpital Powiatowy im. Jana Pawła II w Trzciance działa na podstawie Ustawy o Działalności Leczniczej (tj. poz. 991 z 2023r.). Organem założycielskim jest Powiat Czarnkowsko-Trzcieński, który swoje zadania wobec Szpitala realizuje po przez swoje organy: Radę Powiatu Czarnkowsko-Trzcieńskiego oraz Zarząd Powiatu Czarnkowsko-Trzcieńskiego.

1.1 Zakres działania Szpitala Powiatowego im. Jana Pawła II w Trzciance

Szpital Powiatowy im. Jana Pawła II w Trzciance w ramach swojej działalności prowadzi 8 oddziałów szpitalnych, w których dysponuje 151 łózkami.

Tabela 1. Oddziały szpitalne w Szpital Powiatowy im. Jana Pawła II w Trzciance

Lp.	Nazwa oddziału	Liczba łóżek
1.	Szpitalny Oddział Ratunkowy	6
2.	Oddział Intensywnej Terapii i Anestezjologii	4
3.	Oddział Internistyczno-Kardiologiczny	40

4.	Oddział Chirurgiczny z Pododdziałem Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej	26
5.	Oddział Dziecięcy	15
6.	Oddział Rehabilitacyjny	20
7.	Oddział Położniczo-Ginekologiczny z Blokiem Porodowym	26
8.	Oddział Noworodkowy	14
Razem		151

Zakład realizuje również zadania z zakresu ambulatoryjnej opieki specjalistycznej w 6 poradniach specjalistycznych, takich jak:

- Poradnia Ortopedyczna,
- Poradnia Chirurgiczna w Trzciance i Krzyżu Wlkp.,
- Poradnia Kardiologiczna,
- Poradnia Urologiczna,
- Poradnia Dermatologiczna,
- Poradnia Medycyny Pracy.

oraz w zakresie nocnej i świątecznej opieki zdrowotnej.

W ramach Zakładu funkcjonuje także Dział Rehabilitacji i Fizykoterapii w Trzciance, Pracownia Fizykoterapii w Krzyżu Wlkp., Laboratorium z Pracownią Immunologii Transfuzjologicznej i Bankiem Krwi, Mikrobiologia, Zakład Diagnostyki Obrazowej w Pracownią Tomografii Komputerowej, Pracownią RTG w Trzciance i Krzyżu Wlkp. i Pracownią Ultrasonograficzną, Pracownia Diagnostyki Kardiologicznej, Pracownia Endoskopowa, Centralna Sterylizatornia, Blok Operacyjny z Salą do Cięć Cesarskich, Apteka. W ramach umowy współpracy przy udzielaniu świadczeń opieki zdrowotnej w rodzaju ratownictwo medyczne dla rejonu operacyjnego nr R030/01 dla województwa wielkopolskiego, szpital jest współrealizatorem usług przez trzy zespoły podstawowe ratownictwa medycznego, które stacjonują w Trzciance, Krzyżu Wlkp. i Wieleniu.

1.3. Dane finansowe

Przychody

Podstawowym źródłem przychodów Szpitala Powiatowego im. Jana Pawła II w Trzciance są przychody uzyskiwane ze sprzedaży usług medycznych w ramach podpisanych kontraktów z Wielkopolskim Oddziałem Wojewódzkim Narodowego Funduszu Zdrowia w Poznaniu. Dodatkowo Szpital uzyskuje przychody z pozostałej sprzedaży usług medycznych, która obejmuje badania diagnostyczne (m. in. RTG, USG, badania laboratoryjne) wykonywane na rzecz osób fizycznych oraz pozostałych jednostek, jak również opłaty za usługi medyczne świadczone dla osób nieubezpieczonych. Szpital generuje także przychody z pozostałej sprzedaży niemedycejskiej tj. m.in. za dzierżawę pomieszczeń, wydanie kopii dokumentacji medycznej oraz z tytułu opłat pobieranych za wyżywienie opiekunów dzieci na oddziale dziecięcym. Poza przychodami ze sprzedaży Szpital osiąga również pozostałe przychody operacyjne, do których zalicza się głównie przychody z dotacji i darowizn oraz dofinansowanie do wynagrodzenia lekarzy rezydentów i stażystów. Osiągane przez Szpital przychody finansowe wynikają z lokowania nadwyżki środków finansowych.

Tabela 2. Struktura przychodów Szpital Powiatowy Im. Jana Pawła II w Trzciance w latach 2021-2023

Przychody	Okres		
	Rok 2021	Rok 2022	Plan 2023
Przychody ze sprzedaży świadczeń kontraktowych (NFZ)	44.782.973,25 zł	50.520.971,37 zł	52.426.000,00 zł
Pozostała sprzedaż usług medycznych	1.019.903,22 zł	1.350.236,63 zł	1.450.000,00 zł
Pozostała sprzedaż niemedyczna	398.620,77 zł	453.089,69 zł	520.000,00 zł
Pozostałe przychody operacyjne	1.782.192,26 zł	1.815.400,70 zł	2.300.000,00 zł
Przychody finansowe	6.082,19 zł	52.261,00 zł	30.000,00 zł
Razem przychody	47.989.771,79 zł	54.191.959,39 zł	56.726.000,00 zł

Na podstawie danych wskazanych w **Tabeli nr 2** zauważyć można wzrost wysokości przychodów ze sprzedaży świadczeń kontraktowych realizowanych na podstawie podpisanych umów z Narodowym Funduszem Zdrowia w roku 2022 w stosunku do roku 2021 o 5.737.998,12 zł tj. 12,81%. Biorąc pod uwagę wartości planowanych przychodów w roku 2023 we wskazanej pozycji, najwyższą wartość stanowi ryczałt na świadczenia wykonywane w oddziałach szpitalnych. Dodatkowo analizując ogół przychodów w latach 2021 do 2023 szpital odnotowuje wzrost przychodów w związku z realizacją ustawy z dnia 8 czerwca 2017 r. o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego niektórych pracowników zatrudnionych w podmiotach leczniczych, która zakłada wzrost wynagrodzenia zasadniczego każdego roku od 1 lipca. Przychody w roku 2022 wzrosły o 12 % w stosunku do roku 2021.

Tabela 3. Wykonanie planu przychodów Szpital Powiatowy im. Jana Pawła II w Trzciance w roku 2023

Przychody	Rok 2023		
	Plan	Wykonie w okresie I-VI 2023	Wykonie w %
Przychody ze sprzedaży świadczeń kontraktowych (NFZ)	52.426.000,00 zł	28.994.606,60 zł	55,31 %
Pozostała sprzedaż usług medycznych	1.450.000,00 zł	717.236,07 zł	49,46 %
Pozostała sprzedaż niemedyczna	520.000,00zł	224.011,10 zł	43,08 %
Pozostałe przychody operacyjne	2.300.000,00zł	1.132.600,55 zł	49,24 %
Przychody finansowe	30.000,00 zł	44.995,60 zł	149,98 %
Razem przychody	56.726.000,00 zł	31.113.449,92 zł	54,85 %

Plan przychodów Szpitala w okresie od stycznia do czerwca 2023 roku został wykonany w 54,85 %. Biorąc jednak pod uwagę planowany wzrost wartości przychodów od lipca do grudnia 2023 roku, związany z większym strumieniem przekazywanych środków z Narodowego Funduszu Zdrowia m.in. na realizację ustawy z dnia 8 czerwca 2017 r. o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego niektórych pracowników zatrudnionych w podmiotach leczniczych, na pokrycie skutków inflacji oraz wykonaniem ryczałtu na poziomie przekraczającym 100%, a co się z tym wiąże dającym gwarancję finansowania części ryczałtowej w niezmnieszonej wysokości w drugiej połowie roku. Osiągnięcie progu 100% zakładanych dla roku 2023 przychodów wydaje się być niezagrażone.

Koszty

Podstawową grupą kosztów dla szpitala są koszty związane z wynagrodzeniem pracującego w Szpitalu personelu, zarówno medycznego jak i niemedycznego. Do grupy tej zaliczamy koszty wynagrodzeń wraz z pochodnymi, koszty kontraktów lekarskich, pielęgniarskich, położniczych, ratowników medycznych i innych grup. Wskazane koszty stanowią dla szpitala w każdym roku około 74 % kosztów ogółem. I tak w roku 2021 był to poziom 75 %, 2022 - 74 %, a dla kosztów ujętych w planie roku 2023 jest to 74 %. Koszty materiałów i energii kształtują się na poziomie od 13 % do 15 % w zależności od roku, pozostałe usługi obce (po wyłączeniu kontraktów) to około 6 % każdego roku, amortyzacja w przedziale od 3 % w roku 2021 do 5 % w roku 2022, natomiast pozostałe koszty wraz z kosztami podatków i opłat jak także kosztami finansowymi stanowią od 2 % w roku 2021 do 3 % w roku 2022 kosztów Szpitala ogółem.

Tabela 4. Struktura kosztów Szpital Powiatowy im. Jana Pawła II w Trzciance w latach 2021-2023

Koszty	Okres		
	Rok 2021	Rok 2022	Plan 2023
Koszty działalności operacyjnej	48.260.502,14 zł	55.056.217,16 zł	59.590.000,00 zł
- amortyzacja	1.617.749,03 zł	2.546.217,52 zł	3.027.000,00 zł
- zużycie materiałów	7.003.253,21 zł	7.243.602,27 zł	7.977.000,00 zł
- usługi obce	13.994.251,58 zł	15.091.317,12 zł	15.799.000,00 zł
- podatki i opłaty	91.234,18 zł	94.076,91 zł	97.000,00 zł
- wynagrodzenia	20.643.626,15 zł	24.472.993,11zł	26.620.000,00 zł
- ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	4.627.076,67 zł	5.316.977,71zł	5.782.000,00 zł
- pozostałe koszty	283.311,32 zł	291.032,52 zł	288.000,00 zł
Pozostałe koszty operacyjne	215.202,03 zł	523.807,93 zł	35.000,00 zł
Koszty finansowe	39.784,01 zł	98.843,10 zł	80.000,00 zł
Zmiana stanu produktów	- 597.463,17 zł	+374.360,12 zł	0,00 zł
Razem koszty	47.918.025,01 zł	56.053.228,31 zł	59.705.000,00 zł

Koszty działalności Szpitala Powiatowego im. Jana Pawła II w Trzciance w latach 2021-2022 oraz planowane do poniesienia koszty w roku 2023 z podziałem na grupy kosztów (wskazane w Tabeli nr 4) utrzymują tendencję wzrostową na poziomie 14,89 % w roku 2022 w stosunku do roku 2021 oraz 7,23 % w planie roku 2023 w stosunku do roku 2022. Szczególnie duży wzrost tj. 57,39% (2022 do 2021) dotyczy kosztów amortyzacji. Wynika on z rozliczenia w grudniu 2020 roku zrealizowanej inwestycji dotyczącej rozbudowy Szpitala oraz zakupu wyposażenia do oddziałów szpitalnych i pracowni diagnostycznych. Zauważalny jest również wzrost o 17,88 % (2022 do 2021) w pozycji wynagrodzeń i ubezpieczeń społecznych. Sytuacja ta spowodowana jest z bardzo wysokim wzrostem wynagrodzeń wynikającym z podwyższenia płacy minimalnej oraz realizacji zapisów Ustawy z dnia 07 czerwca 2017 o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego niektórych pracowników zatrudnionych w podmiotach leczniczych. Koszty operacji finansowych wykazują tendencję spadkową co wynika z dokonywanych zgodnie z harmonogramem spłat rat kapitałowych kredytu udzielonego przez PKO BP Bank Polski S.A. .

Tabela 5. Wykonanie planu kosztów Szpital Powiatowy im. Jana Pawła II w Trzciance w roku 2023

Koszty	Rok 2023		
	Plan	Wykonanie w okresie I -VI 2023	Wykonanie %
Koszty działalności operacyjnej	59.590.000,00 zł	31.040.027,72 zł	52,09 %
-amortyzacja	3.027.000,00 zł	1.518.690,61 zł	50,17 %
- zużycie materiałów	7.977.000,00 zł	4.096.277,31 zł	51,35 %
- usługi obce	15.799.000,00 zł	8.193.701,45 zł	51,86 %
- podatki i opłaty	97.000,00zł	98.439,00 zł	101,48 %
- wynagrodzenia	26.620.000,00 zł	13.659.461,89 zł	51,31 %
- ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	5.782.000,00 zł	3.185.733,73 zł	55,09 %
- pozostałe koszty	288.000,00 zł	287.723,73 zł	99,90 %
Pozostałe koszty operacyjne	35.000,00 zł	7.743,34 zł	22,12 %
Koszty finansowe	80.000,00 zł	39.916,61 zł	49,89 %
Zmiana stanu produktów	0,00 zł	- 460.910,33 zł	0,00 %
Razem koszty	59.705.000,00 zł	30.626.777,34 zł	52,07 %

W okresie od stycznia do czerwca 2023 roku Szpital wykonał plan kosztów w 52,07 %. Pomimo istniejącej konieczności zmiany planu finansowego polegającej na dokonaniu przesunięć pomiędzy poszczególnymi pozycjami kosztów, nie zakłada się znacznego przekroczenia planowanych do poniesionych w roku 2023 kosztów ogółem.

Wynik finansowy

Tabela 6. Wyniki finansowe Szpital Powiatowy im. Jana Pawła II w Trzciance w latach 2021-2023

Nazwa pozycji	Okres		
	Rok 2021	Rok 2022	Plan 2023
Wynik finansowy netto	71.746,78 zł	- 1.861.268,92 zł	- 2.979.000,00 zł

Realizacja planu finansowego za I półrocze 2023 roku jest na dużo lepszym poziomie niż zakładany plan. W związku z wyższą realizacją kontraktu w zakresie ryczaftu, NFZ zwiększył Szpitalowi wartość ryczaftu w 2023 roku, natomiast zarządzający szpitalem cały czas optymalizują koszty działalności. Te dwa czynniki spowodowały, że wynik finansowy za I półrocze 2023 roku jest dodatni i wynosi 486.672,58 zł (plan „-” 1.489.500,00 zł).

Szpital na koniec roku 2022 odnotował stratę netto w wysokości 1.861.268,92 zł, która to strata zgodnie z zapisami art. 59 ust. 1 Ustawy o działalności leczniczej z dnia 15 kwietnia 2011r. zostanie pokryta zyskiem z lat przyszłych.

Czynnikiem, który w istotny sposób obciąża wynik finansowy Szpitala:

- 1) jest koszt związany z obligatoryjnym wzrostem kosztów wynagrodzeń, który nie ma pokrycia w zwiększeniu kontraktów ze strony płatnika,
- 2) zaniżona i niedoszacowana wartość wyceny świadczeń przez NFZ,
- 3) brak pełnego finansowania procedur faktycznie wykonanych,
- 4) wysoka inflacja oraz wzrost kosztów związanych z realizacją świadczeń i utrzymaniem szpitala.

W 2021 roku doszło do dużego wzrostu amortyzacji, w związku z zakończoną w listopadzie 2020 roku inwestycją oraz zakupem aparatury i sprzętu medycznego.

Niezmiernie istotny jest fakt, iż po wyłączeniu z wyniku finansowego kosztów amortyzacji wynik finansowy Szpitala byłby dodatni oraz fakt, że jeśli NFZ zapłaciłby Szpitalowi całą wartość zrealizowanych świadczeń w ryczałcie szpitala osiągnąłby zysk netto.

Środki pieniężne

Pomimo ujemnego wyniku finansowego szpital zachowuje cały czas płynność finansową i nie posiada zobowiązań wymagalnych. Na bieżąco reguluje wszystkie zobowiązania i spłaca kredyt inwestycyjny. Realizacja planu finansowego na obecnym poziomie finansowania na rok 2023 daje gwarancję dodatnich przepływów pieniężnych oraz wygenerowanie oszczędności w postaci środków pieniężnych na koniec roku. NFZ daje możliwość zapłaty ryczaftu w 4 ratach w miesiącu, z czego szpital korzysta, stąd posiada środki finansowe na rachunku szpitala. Ponadto w lutym 2023 roku NFZ zapłacił za nadwykonania ryczaftu w wysokości 60 %, co dla naszego szpitala oznaczało kwotę 1.872.708,67 zł.

Tabela 8. Stan środków pieniężnych Szpital Powiatowy im. Jana Pawła II w Trzciance w latach 2021-2023

Nazwa pozycji	Okres		
	Rok 2021	Rok 2022	30.06.2023
Środki pieniężne razem	2.510.570,88 zł	2.594.715,04 zł	4.128.720,78 zł

Zobowiązania

Tabela 9. Stan zobowiązań Szpital Powiatowy im. Jana Pawła II w Trzciance w latach 2021-2023

Nazwa pozycji	Okres		
	Rok 2021	Rok 2022	30.VI 2023
Zobowiązania długoterminowe	1.104.651,28 zł	406.976,92 zł	406.976,92 zł
Zobowiązania krótkoterminowe	6.196.125,73 zł	6.764.520,08 zł	7.205.225,44 zł
Zobowiązania razem	7.300.777,01 zł	7.171.497,00 zł	7.612.202,36 zł

Analizując dane przedstawione w **Tabeli nr 9** zauważalny jest stały spadek stanu zobowiązań długoterminowych Szpitala. Wynika on ze spłaty rat kapitałowych dotyczących kredytu inwestycyjnego na realizację wskazanej już wyżej inwestycji dotyczącej rozbudowy Szpitala. Zobowiązania krótkoterminowe z kolei mają tendencję wzrostową z powodu wzrostu kosztów, a zatem zobowiązań wobec naszych kontrahentów. Trzeba podkreślić, że Szpital na bieżąco realizuje wszystkie swoje zobowiązania, co oznacza, że nie występują w jednostce zobowiązania wymagalne.

Należności

Tabela 10. Stan należności Szpital Powiatowy im. Jana Pawła II w Trzciance w latach 2021-2023

Nazwa pozycji	Okres		
	Rok 2021	Rok 2022	30.06.2023
Należności długoterminowe	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł
Należności krótkoterminowe	3.500.127,77 zł	3.342.034,48 zł	3.098.512,98 zł
Należności razem	3.500.127,77 zł	3.342.034,48 zł	3.098.512,98 zł

Saldo należności Szpitala Powiatowego im. Jana Pawła II w Trzciance przedstawione w **Tabeli nr 10** wykazuje w ostatnich latach tendencję spadkową. Sytuacja spowodowana jest faktem zmiany finansowania świadczeń przez Narodowy Fundusz Zdrowia polegającej na wprowadzeniu systemu rozliczania ryczałtowego dla większości świadczonych przez Szpital w Trzciance. System ten, chociaż daje większą stabilność i pewność osiągnięcia określonych w ciągu roku przychodów, w znaczącym stopniu ogranicza możliwość rozliczania tzw. nadwykonań, które co do zasady, za zgodą NFZ i na podstawie zawieranych porozumień były fakturowane na koniec każdego roku. Na dzień dzisiejszy Szpital ma możliwość rozliczenia nadwykonań osiągniętych na Oddziale Ginekologiczno-Położniczo z Blokiem Porodowym i Oddziale Noworodkowym, Pracowni Tomografii Komputerowej i Endoskopowej oraz w Poradniach Specjalistycznych.

Prognoza sytuacji finansowej Szpital Powiatowy im. Jana Pawła II w Trzciance na lata 2023-2025.

Samodzielne Publiczne Zakłady Opieki Zdrowotnej prowadzą gospodarkę finansową na zasadach określonych w Ustawie o działalności leczniczej. Prognoza na okres 2023-2025 została opracowana zgodnie z art. 52 wskazanej wyżej Ustawy, który to artykuł stanowi, że Szpital pokrywa z posiadanych środków i uzyskiwanych przychodów koszty działalności i reguluje zobowiązania.

Do prognozy przychodów na lata 2023-2025 przyjęto, iż zakres realizowanych świadczeń ze środków publicznych będzie obejmował wszystkie zakresy dotychczasowej działalności.

Ze względu na bardzo niestabilną sytuację ekonomiczną kraju, jak i bardzo często zmieniające się zasady finansowania świadczeń bardzo trudno jest planować zarówno przychody, jak i koszty Szpitala.

Zakłada się również, że wzrost wartości zakupu towarów i usług związanych z wykonywaniem świadczeń zdrowotnych będzie proporcjonalny do inflacji i rosnących kosztów, w tym m.in. płacy minimalnej.

Tabela 11. Prognoza wyników finansowych Szpital Powiatowy im. Jana Pawła II w Trzciance w latach 2023-2025

Nazwa pozycji	Okres		
	Rok 2023	Rok 2024	Plan 2025
Wynik finansowy netto	- 2.979.360,22 zł	-1.085.243,26 zł	- 492.259,29 zł

Tabela nr. 11 zestawia prognozę wyników finansowych Szpitala w latach 2023-2025. Zauważalny jest fakt osiągnięcia przez Szpital ujemnego wyniku finansowego we wszystkich 3 latach objętych prognozą. Faktyczne środki finansowe uzyskiwane przez Szpital wynikają ze sposobu prowadzenia polityki Państwa, a ta niestety jest coraz bardziej niestabilna i nieprzewidywalna, a zarządzający szpitalami nie mają na to żadnego wpływu. Na podmioty lecznicze nakładane są dodatkowe obciążenia finansowe, a nie jest to równomierne ze wzrostem przychodów, które uzyskujemy z NFZ. Co roku zmienia się termin, kiedy to szpitale uzyskują wiedzę o wartości kwoty ryczałtu na kolejny rok (w latach poprzednich był to 31 marca, a w 2023 roku 15 maja). Prognoza Sytuacji Ekonomiczno-Finansowej na lata 2023-2025 wraz z wyliczonymi na jej podstawie wskaźnikami finansowymi została szerzej omówiona w przedstawionym Zarządowi Powiatu Czarnkowsko-Trzcianieckiego w kwietniu bieżącego roku Raporcie o Sytuacji Ekonomiczno-Finansowej Szpitala Powiatowego im. Jana Pawła II w Trzciance.

1.4 Inwestycje

W ostatnich latach szpital zrealizował szereg kluczowych dla dalszego funkcjonowania jednostki zadań inwestycyjnych. Do najważniejszych z nich zaliczyć można:

- 1) rozbudowę budynku głównego Szpitala -w wyniku rozbudowy powstała nowa czterokondygnacyjna część budynku, która została połączona z istniejącym już obiektem. W wyniku rozbudowy powstała: sala do ćwiczeń dla potrzeb oddziału rehabilitacji oraz sala konferencyjna, nowa 3-łóżkowa sala intensywnej terapii, sala do cięć cesarskich oraz sala wybudzeń z zapleczem, oddział noworodkowy oraz oddział położniczy z 2-stanowiskowym blokiem porodowym, powiększono istniejący oddział chirurgiczny z pododdziałem chirurgii urazowo-ortopedycznej, o łącznej powierzchni użytkowej 715,73 m². Pomimo ogłoszonego

w marcu 2020 roku stanu epidemicznego w Polsce, realizacja rozbudowy nie została zakończona, a ostateczne jej zakończenie i przekazanie obiektu nastąpiło 30 listopada 2020 roku. Wartość całej inwestycji opiewa na kwotę 9.428.099,47 zł. Na równi z rozbudową Szpitala trwały prace remontowe istniejącego już budynku. Dopełnieniem tej inwestycji było otrzymanie dotacji na zakup sprzętu i aparatury medycznej tj. stół operacyjny, diatermia chirurgiczna, zestaw laparoskopowy z zestawem do artroskopii, 2 respiratory, 2 łóżka porodowe i 4 łóżka wielofunkcyjne, na kwotę 1.310.299,00 zł,

- 2) wymiana aparatu RTG i zestawu endoskopowego z wyposażeniem na kwotę 1.698.367,20 zł,
- 3) ucyfrowienie aparatu RTG w Krzyżu Wilkp. na kwotę 102.501,00 zł,
- 4) zakup łóżek szpitalnych z szafkami na kwotę 199.903,68 zł,
- 5) zakup karetki transportowej na kwotę 173.320,13 zł,
- 6) wymiana aparatu USG na kwotę 160.000,00 zł,
- 7) remont oddziału położniczo-ginekologicznego oraz remont wentylacji na łączną kwotę 198.539,72 zł.
- 8) Wymiana Tomografu Komputerowego na 32-dwurzędowy na kwotę 1.999.998,30 zł.

Realizacja wskazanych zadań inwestycyjnych możliwa była dzięki pozyskaniu finansowania zewnętrznego w postaci udzielonego kredytu inwestycyjnego, środków własnych Szpitala, dotacji przekazanej przez organ założycielski i dotacji celowych z budżetu Państwa.

W celu poprawy jakości świadczonych usług oraz dostosowania infrastruktury do wymogów prawnych w następnych latach konieczne będzie zrealizowanie następujących inwestycji:

- 1) Zakup ambulansu dla Zespołu Ratownictwa Medycznego – szt. 1 szacunkowy koszt 600.000,00 zł,
- 2) remont budynku B tj. remont pomieszczeń po pralni i przeniesienie do nich laboratorium oraz adaptacja pomieszczeń laboratorium na III piętrze na potrzeby oddziału internistyczno-kardiologicznego, modernizacja szpitalnego oddziału ratunkowego szacunkowy koszt 5.200.000,00 zł
- 3) budowa lądowiska szacunkowy koszt 2.000.000,00 zł

Remont oddziału internistyczno-kardiologicznego jest konieczny z powodu decyzji Sanepidu oraz dostosowania pomieszczeń oddziału w celu zapewnienia lepszych warunków pobytu pacjenta.

Zgodnie z aktualnie obowiązującymi przepisami prawa do 31 grudnia 2024 każdy szpitalny oddział ratunkowy musi posiadać lądowisko dla śmigłowca. Ministerstwo Zdrowia ma ogłosić program wsparcia m.in. dla infrastruktury ratownictw medycznego, w tym w zakresie budowy lub modernizacji całodobowych lotnisk lub lądowisk przy SOR.

Wyniki generowane przez Zakład pozwalają na jego bieżące funkcjonowanie przy zachowaniu pełnej płynności finansowej, w tym pokrywanie wszelkich zobowiązań zarówno krótkoterminowych, jak i zobowiązania długoterminowego związanego ze spłatą kredytu inwestycyjnego, którego roczna spłata to wydatek rzędu 697.674,36 zł. Ostatnia rata kredytu przypada na lipiec 2024 roku.

Jednak zdolność do samodzielnego sfinansowania wskazanych wyżej zadań przez Szpital jest ograniczona, a co się z tym wiąże w celu ich realizacji niezbędne będzie wsparcie finansowe ze środków zewnętrznych.

1.5 Analiza słabych i mocnych stron oraz szans i zagrożeń (SWOT)

Analiza SWOT jest instrumentem stosowanym do planowania strategicznego, mając na uwadze ocenę mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa na tle jego szans i zagrożeń rynkowych. Instrument ten segreguje więc posiadane informacje na cztery grupy, a jego nazwa pochodzi od pierwszych liter angielskich nazw tych grup:

S (Strengths) - mocne strony,

W (Weaknesses) - słabe strony,

O (Opportunities) – szanse,

T (Threats) - zagrożenia.

Pierwsze dwie grupy mówią o organizacji wewnętrznej analizowanego przedsięwzięcia, natomiast dwie następne - o czynnikach zewnętrznych, mających wpływ na organizację.

Mocne strony

Do mocnych stron Szpitala całą pewnością można zaliczyć:

- ✓ dobre i stale poprawiające się warunki lokalowe,
- ✓ wykwalifikowany i doświadczony personel,
- ✓ dość szeroki zakres oferowanych usług medycznych,
- ✓ dostęp do nowoczesnego sprzętu,
- ✓ dobra pozycja konkurencyjna na rynku lokalnym (Powiat),
- ✓ krótki czas oczekiwania na udzielenie świadczeń stacjonarnych,
- ✓ wysoki standard świadczonych usług,
- ✓ umowa na podstawowy system zabezpieczenia zawarta została pomiędzy Szpitalem a WOWNFZ w Poznaniu do 30.06.2027 roku.

Słabe strony

Jako słabe strony Szpitala wskazać należy:

- ✓ niskie zarobki personelu niskiego szczebla,
- ✓ trudności z pozyskaniem wykwalifikowanej kadry medycznej (lekarze, pielęgniarki),
- ✓ słaba pozycja negocjacyjna w stosunku do płatnika – NFZ.

Szanse

- ✓ przychylność i poparcie w działaniu organów samorządowych (powiat, gminy),
- ✓ procesy demograficzne zapewniające popyt na oferowane przez Szpital usługi medyczne,
- ✓ możliwość ubiegania się o środki zewnętrzne, na zakup sprzętu i modernizację istniejącej infrastruktury,
- ✓ brak w otoczeniu zakładów o znaczącej przewadze konkurencyjnej,

Zagrożenia

- ✓ niestabilność systemowych rozwiązań organizacyjno-prawnych w zakresie ochrony zdrowia, a zatem obawa o niewystraczające nakłady na finansowanie świadczeń zdrowotnych,
- ✓ pogarszająca się sytuacja makroekonomiczna państwa,
- ✓ zaniżanie wartości wyceny świadczonych usług przez płatnika w stosunku do rzeczywistych kosztów ich wytworzenia,
- ✓ braki kadrowe w grupach zawodowych lekarzy, pielęgniarek i położnych,
- ✓ rosnące wymagania płacowe ze strony personelu medycznego,
- ✓ rosnące wymagania płacowe ze strony pozostałego personelu,
- ✓ brak skutecznego egzekwowania należności od osób nieubezpieczonych,
- ✓ wzrost roszczeń odszkodowawczych pacjentów na skutek działalności firm specjalizujących się w dochodzeniu odszkodowań.

1.6 Charakterystyka konkurencji.

W powiecie Czarnkowsko-Trzcianeckim funkcjonują dwa szpitale powiatowe. Usługi szpitalne mają charakter ponadregionalny. Przypadki nagłe są zwykle obsługiwane przez najbliższy szpital, natomiast pacjent planując swoje leczenie sam decyduje, gdzie chciałby być leczony, uzależniając swój wybór od renomy placówki, jakości udzielanych w niej usług, lekarza, do którego ma zaufanie, życzliwości personelu, opinii rodziny i znajomych. Szpital w Trzciance może się pochwalić wysoką kompleksowością usług oferowanych w ramach oddziałów szpitalnych, pracowni diagnostycznych oraz poradni specjalistycznych. Infrastruktura jednostki na skutek realizowanych inwestycji z roku na rok ulega poprawie. Chorzy tutaj leczeni spotykają się z serdecznością i empatią personelu, co ma odzwierciedlenie w liczbie hospitalizowanych pacjentów. Ze świadczeń oferowanych przez Szpital korzystają nie tylko pacjenci z całego powiatu czarnkowsko-trzcianeckiego, ale także powiatów ościennych.

II. Główne cele programu naprawczego

1. Cel A – Racjonalizacja ponoszonych kosztów

W celu osiągnięcia poprawy sytuacji finansowej Szpital w swoim działaniu dąży do jak najbardziej efektywnego wydatkowania środków. W wyniku dokonanej analizy określone zostały obszary działalności, w których możliwe jest dokonanie optymalizacji, co w efekcie przyczyni się do zmniejszenia kosztów działania jednostki:

- właściwe liczenie kosztów i stałe oddziaływanie na koszty,
- optymalizacja czasu pracy personelu medycznego i niemedycznego,
- wzmocnienie działań komitetu terapeutycznego w kierunku ograniczenia stosowania leków wysokokosztowych niewspółmiernych do korzyści leczniczych, a za tym zmniejszenie kosztów stosowanych leków,
- bieżąca kontrola stanów w apteczkach oddziałowych leków i innych materiałów medycznych.

2. Cel B – Zwiększenie osiąganych przychodów

Podstawowymi działaniami podjętymi przez Szpital w celu zwiększenia wartości przychodów są działania zmierzające do udokumentowania jakości świadczonych przez Szpital usług jak i wykonywanych badań diagnostycznych.

Działania mające na celu zwiększenie i utrzymanie osiąganych przychodów:

- utrzymanie świadectwa Ogólnopolskiego Sprawdzianu Wiarygodności Badań Mikrobiologicznych POLMICRO – posiadanie rzeczowego świadectwa skutkuje zwiększeniem wartości ryczałtu na świadczenia medyczne udzielone w ramach podpisanej z Narodowym Funduszem Zdrowia umowy,
- utrzymanie świadectwa programu międzylaboratoryjnej oceny badań z chemii klinicznej wydawany przez Centralny Ośrodek Badań jakością w Diagnostyce Laboratoryjnej – analogicznie jak wyżej posiadanie świadectwa skutkuje zwiększeniem wartości ryczałtu na świadczenia medyczne udzielone w ramach podpisanej z Narodowym Funduszem Zdrowia umowy,

- lokowanie wolnych środków na lokatach terminowych w celu uzyskanie dodatkowych przychodów finansowych,
- pozyskanie kontraktu z NFZ na nowy zakres świadczeń związanych z wykonywaniem procedur kardiologicznych, zarówno inwazyjnych, jak i nieinwazyjnych.

III. Podsumowanie

Podsumowując sytuacja Szpitala pomimo osiągniętego w roku 2022 ujemnego wyniku finansowego w kwocie 1.861.268,92 zł jest stabilna (zachowana płynność finansowa). Podjęte działania zmierzające do realizacji założonych celów wskazanych w niniejszym dokumencie przyniosą korzyści przewyższające wartość osiągniętej straty. Wyższe finansowanie ryczałtu tzn. wzrost przychodów dla szpitala w 2023 roku przyczyniło się do znacznej poprawy wyniku finansowego, który po I półroczu 2023 roku wykazuje zysk w wysokości 486.672,58 zł.

Trzcianka, 27.09.2023r.