

**PROGRAM NAPRAWCZY  
ZESPOŁU ZAKŁADÓW OPIEKI ZDROWOTNEJ  
W CZARNKOWIE NA LATA 2024-2026**

**Podstawa prawna:** art. 59.4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011r. o działalności leczniczej (Dz.U.2024.799 t.j. z dnia 28.05.2024 r.)

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

1. Nazwa podmiotu: **Zespół Zakładów Opieki Zdrowotnej w Czarnkowie**
2. Siedziba: **Kościuszki 96, 64-700 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@zzozczarnkow.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 2024-2026 został przygotowany zgodnie z zasadą przyjętą w roku ubiegłym, tj. 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-Trzcianeckiego „Raportu o sytuacji ekonomiczno-finansowej SP ZOZ-u” za rok 2023.

Stanowi on zatem kontynuację oraz aktualizację programu sporządzonego w ubiegłym roku, w odniesieniu do wymogu określonego w art. 59 ust. 4 Ustawy o działalności leczniczej z dnia 15 kwietnia 2011 roku (Dz.U. 2024.799 t.j. z dnia 28.05.2024 roku). Celem aktualizacji programu naprawczego jest przedstawienie nowych założeń w zakresie przeprowadzenia szeregu zmian w funkcji, organizacji i zakresie świadczonych usług tak, aby działalność Szpitala dążyła do zbilansowania się. Aktualizacja planu nie wyłącza realizacji zadań wynikających z pierwotnego dokumentu z września 2023 roku. Przedstawiony oraz zatwierdzony plan jest aktualny i należy dążyć do jego pełnego wdrożenia.

Analiza sytuacji ekonomiczno-finansowej przedstawiona w niniejszym dokumencie została sporządzona na bazie aktualnie posiadanej wiedzy w zakresie możliwych przychodów i kosztów. Uwzględniono szacowane coroczne wzrosty kontraktu z NFZ oraz rozwój działalności komercyjnej przy jednoczesnym wzroście kosztów (wynagrodzeń, kontraktów, zakupu leków, usług gastronomicznych, remontów sprzętów i budynków, energii, gazu i wody).

Zespół Zakładów Opieki Zdrowotnej w Czarnkowie mieści się w grupie szpitali, która wykazuje straty bilansowe. Analiza przyczyn mających wpływ na taki stan rzeczy wykazuje, że obecna sytuacja szpitala jest pochodną wielu czynników. Do najważniejszych z nich należy zaliczyć:

- 1) Częste zmiany w regulacjach dotyczących finansowania świadczeń ze środków publicznych dotyczących zasad kontraktowania oraz wysokości wyceny świadczeń,
- 2) Niedoszacowanie potrzeb zdrowotnych w zakresie świadczeń gwarantowanych finansowanych ze środków publicznych,
- 3) Niedoszacowanie wyceny świadczeń medycznych przez Agencję Oceny Technologii Medycznych i Taryfikacji (AOTMIT),
- 4) Ścisłe uzależnienie gospodarki finansowej szpitala od podstawowego źródła przychodów, jakim jest umowa z WOW NFZ w Poznaniu (97% przychodów Szpitala),
- 5) Szybszy wzrost kosztów działalności (24,44%) niż przychodów z tytułu realizacji umów zawartych z NFZ (18,96%),
- 6) Regulacje dotyczące poziomu środków przeznaczanych na wynagrodzenia,
- 7) Regulacje ustawowe dotyczące wzrostu przeciętnych wynagrodzeń a ostatnio wynagrodzeń zasadniczych bez zabezpieczenia dodatkowych środków finansowych,
- 8) Żądania płacowe pracowników medycznych,
- 9) Wysoka konkurencja świadczeniodawców w zakresie pozyskania kadry medycznej,
- 10) Wysokie koszty utrzymania zasobów szpitala,
- 11) Szybki wzrost kosztów,
- 12) Wzrost zobowiązań wymagalnych i wysokie koszty obsługi zobowiązań,

### **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, odpłatne leczenie osób nieubezpieczonych, 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. Szczegółową strukturę przychodów na przełomie ostatnich lat przedstawia poniższa tabela.

### Przychody ZZOZ w Czarnkowie w latach 2019-2024 (stan na 31.07.2024 r.)

Wyszczególnienie	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (stan na dzień 31-07-2024)
Przychody z NFZ	28 846 524,23	31 380 522,63	56 139 020,91	44 871 079,46	48 384 863,92	31 375 525,54
Pozostałe przychody z działalności medycznej	1 017 218,82	1 511 405,26	3 865 929,90	3 919 316,01	4 461 943,64	3 119 150,03
Przychody z najmu i dzierżawy	180 959,46	156 537,17	145 843,02	176 698,84	207 824,67	107 470,51

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 2013-2024

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 Czarnkowski - Trzcianecki	Dotacja celowa	Zakup karetki	35 000,00
	Gmina Lubasz	Dotacja celowa	Zakup karetki	10 000,00
	Powiat Czarnkowski - Trzcianecki	Dotacja celowa	Zakup specjalistycznego sprzętu i aparatury medycznej	350 000,00
2017	Powiat Czarnkowski - Trzcianecki	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 Czarnkowski - Trzcianecki	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 Czarnkowski - Trzcianecki	Dotacja celowa	Wyposażenie bloku 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 Czarnkowski - Trzcianecki	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 Czarnkowski - Trzcianecki	dotacja celowa	Zakup sprzętu medycznego dla ZZOZ w Czarnkowie	15 000,00
	Gmina Miasta Czarnków	dotacja celowa	Zakup mobilnego aparatu RTG	30 000,00
	Powiat Czarnkowski - Trzcianecki	dotacja z rezerwy	Instalacja tlenu medycznego w ZZOZ w Czarnkowie	127 000,00
	Wojewoda Wielkopolski		respiratory eve in	291 600,00
	Wojewoda Wielkopolski		respirator transportowy Monnal T60	26 357,14
2021	Powiat Czarnkowski - 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 Czarnkowski - 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 Czarnkowski - 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		pompa objętościowa	4 212,00
	Wojewoda Wielkopolski		pompy strzykawkowe	15 120,00
	Wojewoda Wielkopolski		stacja dokująca na 3 pompy	6 555,60
	Wojewoda Wielkopolski		łóżka elektryczne na OIOM	19 872,00
	Skarb Państwa - Minister Zdrowia		kardiomonitor	21 728,15
	Wojewoda Wielkopolski		kardiomonitor G-40	105 840,00
	Wojewoda Wielkopolski		kardiomonitor	107 309,32
	Wojewoda Wielkopolski		respirator SV 600	109 080,00
	Wojewoda Wielkopolski		respiratory Flight 60T	114 000,00
	Rządowa Agencja Rezerw Strategicznych		analizatory parametrów krytycznych	195 000,00
	Wojewoda Wielkopolski		respiratory GE Carescape R860	200 000,00
	Wojewoda Wielkopolski		kardiomonitor Carescape B450	248 000,00
	Wojewoda Wielkopolski		RTG mobilne Raybow XE/Medix	380 000,00
	Wojewoda Wielkopolski		aparaty do terapii nerkozastępczej	202 000,00
	Wojewoda Wielkopolski		respiratory GE	200 000,00
	Fries Paul		darowizna pieniężna	500 000,00
2022	Wojewoda Wielkopolski		zestawy pomp infuzyjnych	52 920,00
	Wojewoda Wielkopolski		ssaki medyczne Life Time	31 752,00
	Wojewoda Wielkopolski		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	7 389 000,00
	Powiat Czarnkowski - Trzcianecki	dotacja celowa	Adaptacja pomieszczeń do celów tomografii komputerowej w ZZOZ Czarnków	600 000,00
	Marszałek Województwa Wielkopolskiego	dofinansowanie projektu	Poprawa dostępności infrastruktury zdrowotnej poprzez zakup nowoczesnego sprzętu medycznego	1 731 462,75
	Marszałek 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 - mammografy	650 000,00
	Rządowa Agencja Rezerw Strategicznych		Tomograf komputerowy uCT 780/Solve Medical	2 699 675,17
	Minister Zdrowia	darowizna	Wdrożenie e-usług w placówkach POZ i ich integracja z systemem e-zdrowia z wykorzystaniem narzędzia centralnego" e-Gabinet+	77 930,34
	Rządowa Agencja Rezerw Strategicznych	darowizna	Defibrylator LIFEPAK 15 z przeznaczeniem na cele związane z pomocą Ukrainie, w tym z pomocą ofiarom skutków działań wojennych na terytorium Ukrainy	60 934,13
	Gmina Miasta Czarnków	dotacja celowa	Zakup sprzętu medycznego	30 000,00
2024	Fries Paul	darowizna celowa	Darowizna na zakup łóżek medycznych	150 000,00
	Grupa Medyczna Sp. z o.o.	darowizna rzeczowa	Sprzęt medyczny ( moduł E-picco; videolaryngoskop ProVu)	36 516,96
	Ems-Euromed Medical Solution Sp. z o.o.	darowizna rzeczowa	Kozetka do badań model Eleva	9 300,00



## Sytuacja finansowa – ponoszone koszty

W strukturze kosztów zdecydowaną przewagę wykazują koszty działalności operacyjnej (związane z prowadzeniem podstawowej działalności). Szczegółową strukturę kosztów Szpitala w ostatnich latach przedstawia poniższa tabela:

Analiza RZiS	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Koszty ogółem</b>	<b>33 002 566,50</b>	<b>35 155 683,90</b>	<b>56 258 021,81</b>	<b>55 689 904,91</b>	<b>63 175 107,33</b>
Koszty działalności operacyjnej	32 337 599,27	34 554 632,81	55 573 555,10	55 205 364,76	62 108 572,05
Pozostałe koszty operacyjne	164 940,40	141 801,29	256 471,20	39 701,80	220 310,74
Koszty finansowe	500 026,83	459 249,80	427 995,51	444 838,35	846 224,54

Udział % kosztów	2019	2020	2021	2022	2023
Koszty działalności operacyjnej	97,99%	98,29%	98,78%	99,13%	98,31%
Pozostałe koszty operacyjne	0,50%	0,40%	0,46%	0,07%	0,35%
Koszty finansowe	1,52%	1,31%	0,76%	0,80%	1,34%

W analizowanej strukturze kosztów w latach 2019-2023 największy udział stanowią koszty działalności operacyjnej, których poziom kształtował się w wysokości około 98,5% w kosztach całkowitych.

Poniższa tabela zawiera strukturę kosztów działalności operacyjnej i % udział poszczególnych rodzajów kosztów działalności bieżącej w latach 2019 – 2023.

Analiza kosztów działalności operacyjnej	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Koszty działalności operacyjnej</b>	<b>32 337 599,27</b>	<b>34 554 632,81</b>	<b>55 573 555,10</b>	<b>55 205 364,76</b>	<b>62 108 572,05</b>
Amortyzacja	1 410 252,66	1 716 205,50	2 051 707,41	3 537 282,85	3 474 110,88
Zużycie materiałów i energii	3 354 510,13	4 059 014,78	5 888 447,78	4 687 259,41	4 995 536,61
Usługi obce	13 219 632,67	13 152 948,00	22 895 616,97	24 014 641,15	27 104 760,55
Podatki i opłaty	50 438,00	50 269,50	49 838,00	51 815,50	62 701,50
Wynagrodzenia	11 720 994,63	12 744 175,42	20 449 091,14	18 979 606,49	21 928 577,17
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	2 361 984,40	2 597 766,40	3 758 692,21	3 713 699,18	4 226 488,56
Pozostałe koszty rodzajowe	219 786,78	234 253,21	480 161,59	221 060,18	316 396,78

Udział % kosztów rodzajowych	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Koszty działalności operacyjnej</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
Amortyzacja	4,36%	4,97%	3,69%	6,41%	5,59%
Zużycie materiałów i energii	10,37%	11,75%	10,60%	8,49%	8,04%
Usługi obce	40,88%	38,06%	41,20%	43,50%	43,64%
Podatki i opłaty	0,16%	0,15%	0,09%	0,09%	0,10%
Wynagrodzenia	36,25%	36,88%	36,80%	34,38%	35,31%
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	7,30%	7,52%	6,76%	6,73%	6,81%
Pozostałe koszty rodzajowe	0,68%	0,68%	0,86%	0,40%	0,51%

Powyższe zestawienie niewątpliwie wskazuje, że największy udział kosztów w kosztach ogółem działalności operacyjnej stanowią koszty usług obcych średnio 41,46% na przełomie 5 analizowanych lat oraz wynagrodzenia, które stanowią średnio 35,92% ogółu kosztów działalności operacyjnej. Największy przyrost dotyczy również kosztów usług obcych i wynagrodzeń, co związane jest zwiększonymi kwotami wynagrodzeń pracowników medycznych (ustawa o minimalnym wynagrodzeniu w gospodarce oraz minimalnym wynagrodzeniu dla personelu medycznego).

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

Podstawą prognozowanych przychodów, kosztów i wyniku finansowego na lata 2024-2026 są dokumenty: plan finansowy na 2024 rok oraz raport o sytuacji ekonomiczno-finansowej (prognoza na kolejne trzy lata obrotowe), w których przyjęto, że zakres realizowanych świadczeń ze środków publicznych będzie obejmował dotychczasową działalność podmiotu. Podstawowym źródłem finansowania świadczeń zdrowotnych będzie Narodowy Fundusz Zdrowia.

Zaplanowano, że w latach 2024-2026 przychody za świadczone usługi medyczne wzrosną o około 6% w porównaniu do roku poprzedniego, z uwagi na wyższą wyceną punktową realizowanych świadczeń.

W planie przychodów uwzględniono również wykonawstwo świadczeń w nowych obszarach działalności (poradnia rehabilitacyjna i poradnia nefrologiczna). Wartość sprzedaży usług pozamedycznych (najem pomieszczeń) zwiększono w prognozie na kolejne lata w niewielkim stopniu. Plan pozostałych przychodów operacyjnych uwzględnia głównie wartość odpisów amortyzacyjnych od aktywów trwałych zakupionych przy współudziale dotacji i dofinansowań, otrzymane darowizny leków oraz sprzętu.

Założono również, że będzie kontynuowane przez NFZ w latach 2024-2026 finansowanie podwyżek w kwocie odpowiadającej wzrostowi minimalnej płacy w sektorze medycznym. W obecnej strukturze organizacyjno-prawnej Szpital nie ma możliwości pozyskania innych (dodatkowych) przychodów.

**Prognoza kosztów** oparta została na szacunkowej wielkości nakładów rzeczowych, osobowych i taryfowych (podatki, opłaty, czynsze dzierżawne itp.), które niezbędne są do realizacji projektowanej ilości usług w poszczególnych zakresach świadczeń zdrowotnych. Za podstawę przyjęto wielkości założone w Planie Finansowym na rok 2024. Zmiany kosztów w prognozie na kolejne lata są pochodną następujących czynników:

- wzrost kosztów działalności w latach 2025-2026 wynikający z zwiększenia skali wykonywanych usług zgodnie z założeniami planu przychodowego,
- zmiany poziomu amortyzacji wynikające z realizacji założonych wartości nakładów inwestycyjnych,
- zmiany poziomu odsetek od kredytów i pożyczek w kosztach finansowych, wynikające ze stopniowej spłaty rat kapitałowych a tym samym zmniejszenia zadłużenia,

- kosztów pracy pracowników zatrudnionych na umowę o pracę, które ustalone są na podstawie ustawy o ustaleniu minimalnego wynagrodzenia zasadniczego pracowników ochrony zdrowia, zawartych porozumień dotyczące wzrostu płac oraz umów cywilnoprawnych.

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

Analiza wskaźników ekonomiczno-finansowych za 2023 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 2026 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.

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.

Na podstawie przeprowadzonych analiz sprawozdań z działalności Szpitala oraz analiz wyników komórek za 2024 rok, 2023 rok, 2022 rok (załączonych do niniejszego Planu Naprawczego) rekomenduje się podjęcie działań naprawczych, które będą koncentrowały się na realizacji następujących celów:



## **1. Zakład Opiekuńczo-Lecniczy**

Od 1 lipca 2023 r. w Zespole Zakładów Opieki Zdrowotnej w Czarnkowie funkcjonuje Zakład Opiekuńczo-Lecniczy, który powstał w miejscu byłego Oddziału Ginekologiczno-Położniczego. ZOL to nowe rozwiązanie w systemie ochrony zdrowia. Przewodnim założeniem funkcjonowania zakładu jest wyjście naprzeciw potrzebom społeczeństwa w zakresie opieki nad osobami starszymi, chorymi przewlekle i niepełnosprawnymi a również 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 nasz Szpital.

Nowy zakład liczy obecnie 17 łóżek tj. 13 miejsc dla pacjentów w zakresie świadczeń opiekuńczo-leczniczych oraz 4 miejsca dla pacjentów wentylowanych mechanicznie. Głównym celem Szpitala na kolejne miesiące jest zwiększenie ilości miejsc w ZOL-u do co najmniej 35, a docelowo nawet 60 łóżek i więcej. Wyznacznikiem realizacji powyższych działań jest jednak zakończenie remontu i rozbudowy części szpitala, która zostanie przeznaczona na „nowy” ZOL. Zakończenie modernizacji oddziału pozwoli na stworzenie nowoczesnego i funkcjonalnego kompleksu leczniczego, który przy odpowiednim doposażeniu w sprzęt i aparaturę medyczną zapewni w przyszłości pełny zakres świadczeń zdrowotnych w ramach opieki długoterminowej na wysokim poziomie. Oczywiście w tym zakresie potrzebne jest ogromne wsparcie finansowe. Inwestycja dostosowania pomieszczeń na potrzeby ZOL-u współfinansowana jest od kwietnia 2023 roku z dotacji celowej przekazanej przez Organ Założycielski. Dotychczas na modernizację pomieszczeń na potrzeby ZOL-u wykorzystano łącznie 1.868.439,32 zł, gdzie 1.661.593,00 zł stanowiła dotacja celowa otrzymana od Organu Założycielskiego oraz 206.846,32 zł stanowiły środki własne. Przewidywana wartość potrzebna na zakończenie realizacji tej inwestycji to 1.500.000,00 zł.

Przyszłe działania Szpitala w zakresie funkcjonowania ZOL-u mają przede wszystkim na celu rozwijanie opieki nad pacjentami wymagającymi leczenia długoterminowego oraz rozszerzenie zakresu usług medycznych o usługi w zakresie geriatry jak i dziennego pobytu osób starszych. Zapotrzebowanie na tego rodzaju usługi jest olbrzymie zwłaszcza, że nasz zakład jest jedynym takim miejscem w Powiecie Czarnkowsko-Trzcianeckim.

Umowa z Narodowym Funduszem Zdrowia na finansowanie świadczeń pielęgnacyjno-opiekuńczych w ramach opieki długoterminowej oscyluje na kwotę 2.318.571,47 zł (okres finansowania od stycznia do grudnia 2024 roku - przy zakontraktowaniu 17 łóżek).

Poniżej zamieszczono tabelę przedstawiającą symulację ilości łóżek na ZOL-u (60 łóżek oraz 100 łóżek w prognozie na 6 miesięcy i cały rok). Natomiast w załączniku nr 7 przedstawiono zestawienie miesięczne dotyczące analizy przychodów i kosztów na ZOL-u (wykonanie za 9 miesięcy 2024 roku oraz prognozę na kolejne miesiące).

Zestawienie dotyczące Zakładu Opiekuńczo-Leczniczego – Prognoza na 6 miesięcy

	<b>60 łózek</b>		<b>100 łózek</b>	
<b>Przychód</b>		<b>6 469 908,30</b>		<b>10 135 180,49</b>
NFZ		4 647 381,88		7 745 636,47
Publiczno-prawne (ZUS, MSWiA, KRUS)		556 938,11		928 230,18
Osoby fizyczne (70%)		293 588,30		489 313,84
Komercja		972 000,00		972 000,00
<b>Koszty</b>	<b>6 457 163,34</b>		<b>10 076 081,14</b>	
400 Amortyzacja	206 136,00		253 656,00	
401 Materiały Suma	864 000,00		1 517 760,00	
402 Usługi Suma	2 564 100,00		4 462 200,00	
403 Podatki Suma	1 524,00		1 524,00	
404 Wynagrodzenia Suma	2 143 200,00		2 975 400,00	
405 Narzuty Suma	385 776,00		535 572,00	
406 Pozostałe Suma	432,00		432,00	
507 Prac. i sale oper.	2 821,91		3 184,72	
530 Pomoc.medyczne	44 501,11		50 222,62	
535 Pomoc. niemedyczne	37 455,98		42 271,69	
550 Zarząd	207 216,34		233 858,12	
<b>Suma końcowa</b>	<b>6 457 163,34</b>	<b>6 469 908,30</b>	<b>10 076 081,14</b>	<b>10 135 180,49</b>
<b><u>Wynik</u></b>	<b><u>12 744,95</u></b>		<b><u>59 099,35</u></b>	

Zestawienie dotyczące Zakładu Opiekuńczo-Leczniczego – Prognoza na rok

	<b>60 łózek</b>		<b>100 łózek</b>	
<b>Przychód</b>		<b>12 939 816,59</b>		<b>20 270 360,99</b>
NFZ		9 294 763,76		15 491 272,94
Publiczno-prawne (ZUS, MSWiA, KRUS)		1 113 876,22		1 856 460,37
Osoby fizyczne (70%)		587 176,61		978 627,68
Komercja		1 944 000,00		1 944 000,00
<b>Koszty</b>	<b>12 914 326,69</b>		<b>20 152 162,28</b>	
400 Amortyzacja	412 272,00		507 312,00	
401 Materiały Suma	1 728 000,00		3 035 520,00	
402 Usługi Suma	5 128 200,00		8 924 400,00	
403 Podatki Suma	3 048,00		3 048,00	
404 Wynagrodzenia Suma	4 286 400,00		5 950 800,00	
405 Narzuty Suma	771 552,00		1 071 144,00	
406 Pozostałe Suma	864,00		864,00	
507 Prac. i sale oper.	5 643,82		6 369,44	
530 Pomoc.medyczne	89 002,23		100 445,23	
535 Pomoc. niemedyczne	74 911,96		84 543,38	
550 Zarząd	414 432,68		467 716,23	
<b>Suma końcowa</b>	<b>12 914 326,69</b>	<b>12 939 816,59</b>	<b>20 152 162,28</b>	<b>20 270 360,99</b>
<b><u>Wynik</u></b>	<b><u>25 489,90</u></b>		<b><u>118 198,71</u></b>	

## **2. Oddział Wewnętrzny i Nefrologii**

Drugim priorytetowym działaniem naprawczym mającym wpływ na poprawę funkcjonalności ZZOZ w Czarnkowie jest podjęcie działań mających na celu zwiększenie wykonywania procedur nefrologicznych (obejmujących diagnostykę, leczenie niechirurgiczne i profilaktykę chorób nerek i dróg moczowych) na Oddziale Wewnętrznym i Nefrologii przy zaangażowaniu Poradni Nefrologicznej. Zapotrzebowanie na tego rodzaju usługi medyczne jest ogromne i nie tylko w naszym regionie ale i w skali całego kraju. Przewlekłe choroby nerek są drugą co do częstości przewlekłą chorobą występującą w Polsce. Wczesne rozpoznanie choroby pozwala na wdrożenie odpowiednich procedur farmakologicznych i dietetycznych, które pozwolą znacznie spowalniać jej postęp. W tym celu bardzo pomocne będzie współdziałanie istniejącej i funkcjonującej w ramach naszego Szpitala Poradni Nefrologicznej. Pozwoli to zwiększyć rozpoznawalność przewlekłych chorób nerek oraz świadomość chorych co do dostępnych i oferowanych metod leczenia nerkozastępczego. Głównym celem Szpitala jest również wprowadzenie leczenia niedokrwistości w przebiegu przewlekłej choroby nerek tzw. program lekowy B.37. oraz metody leczenia nerkozastępczego jaką jest dializa otrzewnowa (DO) z wykorzystaniem cewników Tenckhoffa (przy zaangażowaniu i powiązaniu z Oddziałem Chirurgii). Użycie tej metody leczenia spowoduje obniżenie wykorzystania, tak cennego składnika, jakim jest krew i wszystkie jej pochodne. Niekwestionowaną korzyścią ze stosowania tej metody jest też to, że chorzy dializowani otrzewnowo są jednocześnie lepszymi kandydatami do przeszczepienia nerki. Należy więc dążyć do zwiększenia odsetek chorych stosujących dializę otrzewnową.

Wprowadzenie stosowania dializy otrzewnowej wymagać będzie niemałego zaangażowania personelu medycznego. Należy podkreślić, że nasz Szpital ma zatrudnionych 3 nefrologów, w tym 2 z wieloletnim doświadczeniem w prowadzeniu tego rodzaju zabiegów oraz odpowiednio przygotowany zespół pielęgniarski, który przeszedł odpowiednie szkolenia i uzyskał certyfikaty w tym zakresie. Możliwość wykorzystania przedstawionej metody leczenia w naszym Szpitalu może przyczynić się w pozytywnym stopniu do wypełnienia tzw. „białej plamy” jaka, w tym zakresie, istnieje w tej części Wielkopolski.

Istotnym jednak elementem, który determinuje powyżej przedstawione cele jest modernizacja i przebudowa tzw. części starej Szpitala (2 poziomy) dotyczy to przede wszystkim inwestycji rozpoczętej i nie dokończonych w 2018 roku. Koszt remontu to 3,3 mln. w wyniku procedury przetargowej przeprowadzonej w celu uzyskania wiarygodnych kosztów inwestycji niezbędnych do uzyskania różnych źródeł finansowania zadania.

## PROCEDURY NEFROLOGICZNE – WYCENA I WZROST

Procedury nefrologiczne rozliczane w ramach ryczałtu na Oddziale Wewnętrznym i Nefrologii

Lp.	Kod grupy	Nazwa grupy	2023r.		01.01.2024r. - 31.10.2024r.	
			Liczba pacjentów	wartość pkt	Liczba pacjentów	wartość pkt
381	L07	Zakażenia nerek lub dróg moczowych	1	1 621,048	1	1 621,048
415	L82	Ostra niewydolność nerek	20	108 769,232	73	385 054,384
416	L83	Przewlekła niewydolność nerek	3	7 296,432	23	52 291,096
417	L84E	Inne choroby nerek > 65 r.ż.	41	196 960,400	30	146 082,560
418	L84F	Inne choroby nerek < 66 r.ż.	22	81 163,680	6	20 602,400
419	L85	Kamica moczowa	0	0,000	1	956,384
420	L86	Badania w zakresie dróg moczowych	0	0,000	1	676,000
Razem			87	395 810,792	135	607 283,872

87% -prognozowany wzrost na rok 2024

### 3. Oddział Chirurgii Ogólnej z Pododdziałem Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej

Kolejnym działaniem naprawczym do realizacji, a mającym wpływ na poprawę rozwoju ZZOZ-u w Czarnkowie, jest zwiększenie wykonywania procedur na Oddziale Chirurgii przy maksymalnym wykorzystaniu Bloku Operacyjnego oraz współpraca z Oddziałem Wewnętrznym i Nefrologią w zakresie dializy otrzewnowej i przetok (w zakresie zabiegów, operacji).

### ZABIEGI DIALIZ WYCENA

Procedura Q52 rozliczana w ramach oddziału chirurgii.

Procedura	Wrzesień 2024r.	Październik 2024r.
Q52 - DOSTĘP NACZYNIOWY W LECZENIU NERKOZASTĘPCZYM *	2 pacjentów	3 pacjentów
	8 806,69 zł	13 210,04 zł

100% - prognozowany wzrost na rok 2024

#### 4. Zwiększenie przychodów z badań diagnostycznych

W ramach działań naprawczych podejmiemy czynności ukierunkowane na zwiększenie ilości wykonywanych badań, które wpłyną przede wszystkim na generowaniu dodatkowych przychodów w zakresie badań diagnostycznych. Należy dążyć do optymalizacji wykorzystania wysokiej jakości sprzętu jakim dysponuje nasz Szpital tj. tomografu komputerowego działającego w systemie uCT 780/SolveMedical (otrzymany w postaci darowizny od Rządowej Agencji Rezerw Strategicznych), mammografu cyfrowego Crystal Nova (zakup dofinansowany z Ministerstwa Zdrowia), RTG, USG oraz badań endoskopowych.

#### Ilość wykonanych badań

Liczba wykonanych badań w pracownikach	2023 r.	I - X 2024 r.
Pracownia TK	1 011	1 952
w tym SAMOPLACACY	28	73
Pracownia RTG	23 782	20 751
w tym SAMOPLACACY	1 802	1 754
Pracownia USG	2 670	2 355
w tym SAMOPLACACY	127	308
Pracownia ENDOSKOPII	1 783	1 501
w tym SAMOPLACACY	8	97
Pracownia MAMMOGRAFII	383	622
w tym SAMOPLACACY	2	2
LABORATORIUM	141 011	138 073
w tym SAMOPLACACY	30 608	25 787
<b>RAZEM</b>	<b>170 640</b>	<b>165 254</b>

wzrost ilości badań o 16,21%

#### Pracownie diagnostyczne i zabiegowe

Nazwa OPK	Przychód 2023		Razem	Przychód 2024 - 10		Razem
	NFZ	Komercja		NFZ	Komercja	
Dział Diagnostyki Laboratoryjnej	131 228,61	641 857,90	773 086,51	75 909,29	591 145,30	667 054,59
Pracownia Rentgenodiagnostyki Czarnków	0,00	226 601,25	226 601,25	0,00	226 386,25	226 386,25
Pracownia Tomografii Komputerowej	128 058,94	7 500,00	135 558,94	384 006,51	22 175,00	406 181,51
Pracownia Endoskopii	882 173,84	11 975,74	894 149,58	710 436,31	21 040,72	731 477,03
Pracownia USG	0,00	155 991,75	155 991,75	0,00	155 062,50	155 062,50
Pracownia Mammografii	54 941,91	5 770,00	60 711,91	69 758,86	3 840,00	73 598,86
<b>RAZEM</b>	<b>1 196 403,30</b>	<b>1 049 696,64</b>	<b>2 246 099,94</b>	<b>1 240 110,97</b>	<b>1 019 649,77</b>	<b>2 259 760,74</b>



## V. Podsumowanie

Zespół Zakładów Opieki Zdrowotnej w Czarnkowie jest jednym z dwóch funkcjonujących w Powiecie Czarnkowsko-Trzcianeckim Szpitali, oferując mieszkańcom dostęp do opieki specjalistycznej. W chwili obecnej jest on w trudnej sytuacji finansowej, którą w dłuższej perspektywie może poprawić zarówno stan techniczny jak i wyposażenie 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 ogólnie 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.

## VI . Działania naprawcze i rozwojowe – zestawienie i stan realizacji – Załącznik nr 6

Czarnków, dnia 22.11.2024 r.

GŁÓWNA KSIĘGOWA  
*mgr Patrycja Siemińska*

DYREKTOR  
Zespołu Zakładów Opieki Zdrowotnej  
w Czarnkowie  
*mgr Bożena Sadowska*

**Załączniki:**

1. Załącznik nr 1 - Analiza sprawozdań z działalności
2. Załącznik nr 2 - Analiza wyników komórek
3. Załącznik nr 3 - Zestawienia wyników komórek za lata 2022, 2023, 2024
4. Załącznik nr 4 - Analiza zasobów kadrowych i organizacyjnych
5. Załącznik nr 5 - Sprawozdanie 2024 – pielęgniarki, położne, ratownicy
6. Załącznik nr 6 – Działania naprawcze i rozwojowe
7. Załącznik nr 7 – Zestawienie dotyczące analizy kosztów i przychodów ZOL-u 2024 rok  
(wykonanie i planowanie)

