



PROGRAM NAPRAWCZY

**SAMODZIELNEGO
PUBLICZNEGO
WIELOSPECJALISTYCZNEGO
ZAKŁADU OPIEKI ZDROWOTNEJ
W STARGARDZIE**

NA LATA 2021 -2023

Stargard 2021

Spis treści

1. POTENCJAŁ MEDYCZNY SPWZOZ W STARGARDZIE	5
2. ANALIZA SYTUACJI EKONOMICZNO – FINANSOWEJ SPWZOZ W STARGARDZIE	7
2.1. Analiza SWOT	7
2.2. Analiza Bilansu.....	9
2.3. Analiza Rachunku Zysków i Strat.....	10
2.4. Analiza Wskaźnikowa	11
2.5. Analiza kosztów i przychodów działalności medycznej	11
2.5.1. Analiza kosztów i przychodów wybranych komórek organizacyjnych.....	14
2.5.2. Analiza przychodów i stopnia realizacji kontraktu z NFZ	16
3. ANALIZA POTENCJAŁU MEDYCZNEGO	23
4. OPTYMALIZACJA POTENCJAŁU KADROWEGO.....	24
5. ANALIZA WYBRANYCH ZOBOWIĄZAŃ SPWZOZ.....	25
6. REZULTATY WDROŻONYCH DZIAŁAŃ NAPRAWCZYCH.....	26
7. PROGNOZA SYTUACJI EKONOMICZNO – FINANSOWEJ SPWZOZ NA LATA 2021-2023 ..	27
7.1. Prognoza skutków finansowych zmian w zakresie wynagrodzeń w służbie zdrowia	27
7.2. Zmiany w zarządzaniu i organizacji.....	28
7.3. Prognoza sytuacji ekonomiczno-finansowej SPWZOZ na lata 2021-2023.....	28
8. MONITORING REALIZACJI DZIAŁAŃ NAPRAWCZYCH	29

WSTĘP – cel opracowania

Program naprawczy Samodzielnego Publicznego Wielospecjalistycznego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Stargardzie (dalej: SPWZOZ, Szpital) na lata 2021 – 2023 jest sporządzony w oparciu o art. 59 ust. 4 ustawy z 15 kwietnia 2011 roku o działalności leczniczej, dalej: udl (Dz. U. 2021.711t.j. z dnia 16.04.2021 roku).

SPWZOZ w 2020 roku wygenerował stratę netto w wysokości (–) 2 803 450,92zł, w związku z tym, na podstawie przytoczonej powyżej podstawy prawnej kierownik samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej jest zobowiązany do sporządzenia i przedłożenia Podmiotowi Tworzącemu celem zatwierdzenia Programu Naprawczego (zwanego dalej PN). Pomimo poprawy w 2020 roku w stosunku do 2019 roku wyniku finansowego sytuacja SPWZOZ jest w dalszym ciągu trudna, lecz stabilna finansowo, kapitał własny wynosi 57 831 098,85 zł, natomiast kapitał zapasowy wynosi 0,00 zł. W 2020 roku strata netto nie przewyższyła wysokości amortyzacji wobec tego nie zaistniała konieczność, o której mowa w art. 59 ustawy o działalności leczniczej tj. Podmiot Tworzący nie musiał pokryć straty netto SPWZOZ do wysokości sumy straty netto i kosztów amortyzacji lub podejmować uchwały o likwidacji SPWZOZ.

Przedmiotowy PN zawiera analizę bieżącej sytuacji ekonomicznej, kierunki rozwoju jednostki w latach 2021–2023 oraz kontynuację działań naprawczych przedstawionych w PN na lata 2019-2021 oraz 2020-2022.

Celem niniejszego PN jest ocena dotychczasowych czynności oraz określenie planowanych kierunków działań prowadzących do dalszej poprawy sytuacji ekonomiczno-finansowej SPWZOZ w Stargardzie.

Analiza niniejszego dokumentu została przeprowadzona na podstawie materiału zgodnego ze stanem faktycznym.

Zakresem Programu Naprawczego zostały objęte następujące obszary:

1. Potencjał medyczny SPWZOZ w Stargardzie.
2. Analiza sytuacji ekonomiczno-finansowej.
3. Analiza potencjału medycznego.
4. Optymalizacja potencjału kadrowego.
5. Analiza zobowiązań SPWZOZ wynikająca z kredytów oraz pożyczek.
6. Przewidziane działania naprawcze.
7. Prognoza sytuacji ekonomiczno-finansowej SPWZOZ w Stargardzie na lata 2021-2023.

Wprowadzony stan zagrożenia epidemicznego kraju w marcu 2020 roku związany z SARS-CoV-2 wpływał bezpośrednio na brak możliwości oceny skutków wprowadzonych wcześniej działań naprawczych począwszy od 2019 roku (przedstawione w PN 2019-2021 i PN 2020-2022).

W pierwszym półroczu 2021 roku w dalszym ciągu czynniki zewnętrzne oraz okoliczności, których nie można było przewidzieć wcześniej wpływały bezpośrednio na działalność podstawową (medyczną). Niniejsze powodowało czasowe ograniczanie dostępności do

wybranych świadczeń zdrowotnych, co w konsekwencji przedkładało się na uzyskiwane przychody z tytułu realizacji zakontraktowanych świadczeń. Utrzymujący się stan pandemii koronawirusa SARS-CoV-2 wymusił permanentne, elastyczne i celowe dostosowywanie się placówki do ujawnianych sytuacji kryzysowych (przypadki zakażeń pacjentów hospitalizowanych w oddziałach szpitalnych i rehabilitacyjnych oraz personelu zarówno „białego” i „szarego”, a także do aktualnych w danym czasie okoliczności.

Zgodnie z wydawanymi kolejnymi Decyzjami Wojewody Zachodniopomorskiego w naszej placówce funkcjonowały 4 łóżka dla pacjentów z podejrzeniem zakażenia SARS-COV-2 (łóżka pierwszego poziomu zabezpieczenia) zlokalizowane w SOR, zmienna natomiast była liczba łóżek bezrespiratorowych drugiego poziomu zabezpieczenia dedykowanych pacjentom hospitalizowanym z powodu podejrzenia/zakażenia chorobą zakaźną wywołaną wirusem SARS-CoV-2. Do dyspozycji/wykorzystywane było stale jedno łóżko intensywnej terapii, z kardiomonitorem oraz możliwością prowadzenia tlenoterapii i wentylacji mechanicznej (tzw. respiratorowe). W szczytowym momencie liczba łóżek drugiego poziomu zabezpieczenia wynosiła 38, w tym 22 łóżka zlokalizowano w oddziale chorób wewnętrznych, 6 łóżek w oddziale chirurgicznym ogólnym, 9 łóżek w oddziale otolaryngologicznym i 1 łóżko respiratorowe w oddziale anestezjologii i intensywnej terapii.

Należy zwrócić uwagę na okresowe zmniejszanie się liczby hospitalizacji pacjentów z COVID-19 z jednoczesnym wzrostem liczby osób leczonych i kwalifikujących się do hospitalizacji w Oddziale chorób wewnętrznych z powodu innych schorzeń. W związku z tym wychodzono na wprost tym potrzebom poprzez wnioskowanie do Wojewody Zachodniopomorskiego o wydanie czasowych decyzji o zmniejszaniu liczby łóżek „covidowych”. Ostatecznie na podstawie Decyzji Nr 10/StSPWZOZ/COVID-19/2021 z dnia 18.05.2021 roku Wojewoda Zachodniopomorski zlikwidował w SPWZOZ w Stargardzie wszystkie łóżka szpitalne w ramach II poziomu zabezpieczenia. Aktualnie do dyspozycji w SPWZOZ w Stargardzie pozostają wyłącznie 4 łóżka dla pacjentów z podejrzeniem zakażenia SARS-CoV-2 zlokalizowane w Szpitalnym Oddziale Ratunkowym definiowane jako I poziom zabezpieczenia.

Mając na uwadze okresowo zmienny stan epidemiczny, ustalone były na bieżąco w zależności od wskazań medycznych tzw. przyjęcia pacjentów do planowych hospitalizacji, w szczególności w oddziałach zabiegowych i rehabilitacyjnych. Stosując właściwy reżim sanitarny oraz wdrożone wcześniej stosowne algorytmy postępowania - nie zmniejszono w specjalny sposób dostępności do świadczeń w poradniach specjalistycznych i pracowniach diagnostycznych.

Od początku 2021 roku do 30.06.2021 roku SPWZOZ w Stargardzie jako „Szpital węzłowy” realizował Narodowy Program Szczepień przeciw COVID-19. Proces szczepienia prowadzony był w grupie pracowników ochrony zdrowia, pracowników oświaty oraz służb mundurowych. Finalnie podano 6 875 dawek szczepionek różnych producentów. Od 05.05.2021 roku SPWZOZ w Stargardzie wraz z Powiatem Stargardzkim i Miastem Stargard realizuje kolejny etap Narodowego Programu Szczepień w utworzonym Powiatowo-Miejskim Punkcie Szczepień Powszechnych zlokalizowanym w Stargardzkim Centrum Kultury. Do końca sierpnia podano łącznie 16 816 dawek dostępnych szczepionek.

Również w pierwszym półroczu we wszystkie dni tygodnia i w dni wolne od pracy funkcjonował Punkt pobrań próbek do badania w kierunku obecności koronawirusa

SARS-CoV-2. W okresach kolejnych fal pandemii obserwowano duży wzrost wykonywanych badań. Od końca sierpnia notowany jest znaczący spadek ilości wykonywanej diagnostyki.

Pomimo powyższego w dalszym ciągu głównym założeniem działań naprawczych jest poprawa wyników finansowych poprzez zwiększenie przychodów w działalności określonych komórek organizacyjnych ze szczególnym uwzględnieniem tych, które zostały zakontraktowane poza ryczałtem PSZ. Niemniej jednak ocena wszczętych działań naprawczych wskazuje w dalszym ciągu na właściwy kierunek realizacji poprzez znaczną poprawę wyniku finansowego SPWZOZ w Stargardzie w 2020 roku w stosunku do lat poprzednich.

1. POTENCJAŁ MEDYCZNY SPWZOZ W STARGARDZIE

Samodzielny Publiczny Wielospecjalistyczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Stargardzie jest wpisany do Księgi Rejestrowej Wojewody Zachodniopomorskiego pod numerem 000000017670.

Siedzibą Zakładu jest miasto Stargard.

Obszarem działania Zakładu jest teren powiatu stargardzkiego, który obejmuje gminy:

- Miasto Stargard,
- Stargard,
- Chociwel,
- Dolice,
- Dobrzany,
- Ińsko,
- Suchań,
- Kobyłanka,
- Marianowo,
- Stara Dąbrowa.

Podmiotem tworzącym dla Zakładu jest Powiat Stargardzki, który wykonuje zadania wobec Zakładu poprzez swoje organy, którymi są Rada Powiatu Stargardzkiego i Zarząd Powiatu Stargardzkiego. Organem doradczym Zakładu jest Rada Społeczna.

W 2021 roku świadczenia zdrowotne realizowane były przez SPWZOZ w Stargardzie w czterech zakładach leczniczych, jednostkach i komórkach organizacyjnych, w skład których - zgodnie z Księgą Rejestrową wchodzi:

- Szpital Wielospecjalistyczny z jednostką organizacyjną o nazwie Szpital Wielospecjalistyczny, w ramach której działały następujące komórki organizacyjne:
 - Oddział Chorób Wewnętrznych,
 - Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii,
 - Oddział Pediatryczny,
 - Oddział Ginekologiczno-Położniczy,
 - Oddział Neonatologiczny,
 - Oddział Chirurgiczny Ogólny,
 - Oddział Okulistyczny – Zespół Chirurgii Jednego Dnia,
 - Oddział Otolaryngologiczny,
 - Blok Operacyjny,
 - Szpitalny Oddział Ratunkowy,

- Izba Przyjęć,
- Apteka Zakładowa,
- Sterylizatornia.
- Ambulatoryjna Opieka Specjalistyczna i Diagnostyczna posiadająca dwie jednostki organizacyjne:
 - Zespół Poradni Specjalistycznych ul. Wojska Polskiego 27, w której działały następujące komórki organizacyjne wraz z gabinetami diagnostyczno-zabiegowymi:
 - Poradnia Reumatologiczna,
 - Poradnia Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej,
 - Poradnia Alergologiczna,
 - Poradnia Okulistyczna,
 - Poradnia Otolaryngologiczna,
 - Poradnia Gastroenterologiczna,
 - Poradnia Diabetologiczna,
 - Poradnia Neonatologiczna,
 - Poradnia Ginekologiczno-Położnicza,
 - Poradnia Chirurgii Ogólnej,
 - Poradnia Kardiologiczna,
 - Poradnia Urologiczna,
 - Poradnia Pediatria
 - Poradnia Nocnej i Świątecznej Opieki Zdrowotnej,
 - Poradnia Medycyny Pracy,
 - Poradnia Gruźlicy i Chorób Płuc,
 - Poradnia Dermatologiczna,
 - Gabinety Diagnostyczno-Zabiegowe (1 do 7).
 - Zespół Pracowni Diagnostycznych, w której skład wchodzi następujące komórki organizacyjne:
 - Pracownia Rentgenodiagnostyki Ogólnej,
 - Pracownia USG,
 - Pracownia Tomografii Komputerowej,
 - Pracownia Endoskopii,
 - Laboratorium Mikrobiologiczne,
 - Pracownia Badań Czynnościowych i EKG,
 - Pracownia Perymetrii Statycznej i OCT.
- Szpital Rehabilitacyjny im. dr. Zbigniewa Petri posiadający jednostkę organizacyjną o nazwie Szpital Rehabilitacyjny, w ramach której działały następujące komórki organizacyjne:
 - Oddział Rehabilitacji Ogólnoustrojowej,
 - Oddział Rehabilitacji Neurologicznej.
- Ambulatoryjna Opieka Specjalistyczna i Rehabilitacyjna posiadająca jednostkę organizacyjną:
 - Zespół Rehabilitacji Ambulatoryjnej, w ramach której działały:
 - Pracownia Fizjoterapii,
 - Ośrodek Rehabilitacji Diennej.

Samodzielny Publiczny Wielospecjalistyczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Stargardzie udzielał pacjentom kompleksowej, stacjonarnej i całodobowej opieki medycznej w ramach prowadzonych przez SPWZOZ w Stargardzie oddziałów, doraźnej całodobowej pomocy medycznej w ramach Szpitalnego Oddziału Ratunkowego oraz udzielał ambulatoryjnych profilaktycznych i diagnostycznych świadczeń zdrowotnych oraz rehabilitacji leczniczej w ramach jednostek organizacyjnych. Zakład prowadził kształcenie kadr medycznych poprzez nadzorowanie pracy lekarzy rezydentów oraz stażystów innych zawodów medycznych. SPWZOZ charakteryzuje się szeroką ofertą medyczną w zakresie leczenia całodobowego, a przede wszystkim ambulatoryjnego. Szpital posiada cztery oddziały zabiegowe: Chirurgii Ogólnej, Ginekologiczno-Położniczy, Otolaryngologiczny oraz Okulistyczny, przy czym ten ostatni stanowi Zespół Chirurgii Jednego Dnia. Pozostałe oddziały stanowią grupę oddziałów zachowawczych. Ilość i wielkość oddziałów zabiegowych ma ścisły związek z działalnością Bloku Operacyjnego.

2. ANALIZA SYTUACJI EKONOMICZNO-FINANSOWEJ SPWZOZ W STARGARDZIE

SPWZOZ w Stargardzie na przestrzeni ostatnich lat generuje straty na działalności operacyjnej, a utrzymywanie się takiej sytuacji przez kilka lat jest zjawiskiem niebezpiecznym dla zachowania płynności finansowej Jednostki, a w następstwie bezpieczeństwa kontynuacji działalności w przyszłości.

W tym miejscu warto zwrócić uwagę na kilka zasadniczych kwestii wynikających z analizy Bilansu, Rachunku Zysków i Strat oraz z analizy silnych i słabych stron, szans i zagrożeń (SWOT), jakie charakteryzują SPWZOZ w Stargardzie.

2.1. Analiza SWOT

Samodzielny Publiczny Wielospecjalistyczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Stargardzie ma swoje cechy wspólne z innymi podmiotami medycznymi powiatowego szczebla, ale też sporo cech odbiegających od przeciętnej krajowej. Dla zobrazowania tych kwestii posłuży zaktualizowana analiza mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń.

Mocne strony.

- okresowo poprawiająca się sytuacja ekonomiczno-finansowa,
- poprawiająca się infrastruktura Szpitalna,
- rozbudowane poradnictwo specjalistyczne przyszpitalne,
- pomoc i dobra współpraca z podmiotem tworzącym,
- planowany rozwój oddziału położniczo-ginekologicznego poprzez rozszerzenie zakresu udzielanych świadczeń o procedury ginekologii onkologicznej,
- planowany rozwój oddziału chirurgicznego poprzez rozszerzenie zakresu udzielanych świadczeń o procedury ortopedyczne,
- planowany rozwój poradni okulistycznej poprzez zwiększenie dostępności do świadczeń – zatrudnienie dodatkowego lekarza okulisty.

Słabe strony

- niedostosowanie ilości personelu medycznego wobec realizowanych przychodów – braki kadrowe,
- zbyt duże koszty stałe, zwłaszcza wynagrodzeń wobec realizowanych przychodów,
- konieczność dostosowania części oddziałów do wymogów sanitarno-technicznych,
- brak prawnej możliwości realizacji świadczeń zdrowotnych na zasadach komercyjnych,
- nieprzewidywalne obciążenia finansowe szpitali nakładane przez organizatora systemu (Ministerstwo Zdrowia),
- niestabilność systemu (częste zmiany przepisów regulujących działalność leczniczą).

Szanse

- możliwość realizacji świadczeń poza ryczałtem PSZ,
- możliwości zwiększania przychodów z realizacji zakresów odrębnie finansowanych,
- determinacja kierownictwa jednostki do zmian,
- potencjalna możliwość zwiększenia przez resort zdrowia wycen nierentownych świadczeń realizowanych przez Szpital
- zwiększenie współczynników wyceny procedur dla szpitali I stopnia PSZ,
- zapowiedzi ze strony Rządu wprowadzenia dodatkowych środków inwestycyjnych w ramach programu Polski Ład,
- zapowiedzi wzrostu odsetka PKB na ochronę zdrowia.

Zagrożenia

- stan epidemiczny w związku z SARS-CoV-2 – niepewne warunki finansowania świadczeń,
- roszczenia płacowe pracowników służby zdrowia,
- toczące się przed sądem sprawy o nieprawidłowości w procesie leczenia oraz inne roszczenia z lat poprzednich,
- odpływ pacjentów do innych szpitali,
- zmniejszająca się ilość porodów w odniesieniu do realizacji KOC,
- konkurencja ze strony niepublicznych świadczeniodawców, w szczególności w wysoko rentownych zakresach świadczeń,
- długotrwałe i skomplikowane procedury zamówień publicznych dla realizacji zakupów i inwestycji,
- wejście w życie od 1 stycznia 2021 roku na mocy ustawy z dnia 4 października 2018 r. o pracowniczych planach kapitałowych konieczności ponoszenia kosztów wpłat na PPK w wysokości minimum 1,5 % wynagrodzenia od każdego zadeklarowanego uczestnika programu PPK,
- utrzymanie na dotychczasowych zasadach prawnych funkcjonowania PSZ oraz zasadach finansowania świadczeń opieki zdrowotnej.

2.2. Analiza Bilansu

Bilans sporządzony na dzień 31.12.2020 roku wskazuje na zmniejszenie wartości aktywów Jednostki rok do roku o kwotę 786.493,29 zł uzyskując na koniec roku obrachunkowego wielkość 80.029.118,34 zł. Z tego aktywa trwale uległy zmniejszeniu wartościowemu o 2.697.246,22 zł osiągając na dzień 31 grudnia 2020 r. wartość 69 384 158,97 zł.

W ostatnich trzech latach **suma bilansowa** wyniosła odpowiednio w:

- 2018 roku 80.787.942,12 zł,
- 2019 roku 80.815.611,63 zł,
- 2020 roku 80.029.118,34 zł

Zapasy na przestrzeni trzech lat zmieniały na dzień bilansowy swoje wartości w następujący sposób:

	2018	2019	2020
Wartość	881 716,14 zł	813 890,65 zł	1 285 530,24 zł
Udział procentowy w wartości ogółem aktywów w bilansie	1,09%	1,01%	1,61%

Natomiast **należności krótkoterminowe** przedstawiały się następująco:

	2018	2019	2020
Wartość	5 511 157,72 zł	5 644 030,47zł	5 228 438,81
Udział procentowy w wartości ogółem aktywów w bilansie	6,82 %	6,98 %	6,53%

Środki pieniężne w kasie i rachunkach zostały określone kwotami:

	2018	2019	2020
Wartość	1 415 670,82 zł	2 155 754,68 zł	4 098 619,16
Udział procentowy w wartości ogółem aktywów w bilansie	1,75 %	2,67%	5,12%

Kapitał własny SPWZOZ w 2020 roku w stosunku do 2019 roku zmalał:

2018	2019	2020
55 432 851,15 zł	58 636 436,19 zł	57 831 098,85 zł

Zmiana kapitału własnego: (2019-2018): (plus) 3 203 585,04 zł, (2020-2019): (minus) 805 337,34 zł

Strata netto na przestrzeni ostatnich trzech lat prezentuje się następująco:

2018	2019	2020
-9 000 348,50zł	- 5 656 000,35 zł	- 2 803 450,92

Pasywa trwale (kapitał własny + rezerwy na zobowiązania) pokrywają w 2020 roku w 88,71% majątek trwały (aktywa trwale). Zaznaczyć należy, że za rok 2019 pasywa trwale w 87,05% pokrywały majątek trwały, a za rok 2018 w 82,50%. Tak więc stwierdza się sukcesywną poprawę struktury finansowania aktywów Jednostki kapitałem własnym, co związane jest w przeszłości z utrzymaniem płynności finansowej.

Zwraca się uwagę na zmniejszenie się w latach 2018-2020 rezerw na zobowiązania: 2018 – 4 641 200,52 zł, 2019 – 4 108 200,10 zł, 2020 – 3 717 203,34 zł. Wynika to z zakończenia toczących się procesów z lat ubiegłych o odszkodowania medyczne. Rezerwa na dzień 31.12.2020 roku wynika z utworzonych rezerw, których stan na koniec roku wynosił odpowiednio: na świadczenia emerytalne i nagrody jubileuszowe (2 525 005,23 zł), na świadczenia zdrowotne – kontrakty (11 872,91 zł), na przyszłe zobowiązania (1 180 400,00 zł), na pozostałe koszty (opłaty bankowe i odsetki – 74,80 zł).

Tabela nr 1. Wartości bilansu na przestrzeni lat 2018–2020

Aktywa trwałe			Kapitał własny		
2018	2019	2020	2018	2019	2020
72 821 343,79	72 081 405,19	69 384 158,97	55 432 851,15	58 636 436,19	57 831 098,85
			Zobowiązania długoterminowe		
			1 225 270,99	1 200 000,00	1 983 112,00
Aktywa obrotowe			Zobowiązania krótkoterminowe		
2018	2019	2020	2018	2019	2020
7 966 598,33	8 734 206,44	10 644 959,37	13 129 117,19	10 626 101,42	7 610 243,09

Powyższe zestawienie aktywów trwałych z długoterminowymi źródłami ich finansowania wskazuje z jednej strony na malejące w 2020 roku aktywa trwale przy rosnących aktywach obrotowych. Dodatkowo ulega zmniejszeniu stan zobowiązań krótkoterminowych. Powoduje to znaczną poprawę płynności finansowej Jednostki na koniec 2020 roku.

2.3. Analiza Rachunku Zysków i Strat

Rachunek Zysków i Strat Samodzielnego Publicznego Wielospecjalistycznego Zakładu Opieki Zdrowotnej za lata 2018, 2019 i 2020 charakteryzuje się radykalnym zmniejszeniem straty.

Wobec wystąpienia straty za rok obrotowy 2018 i 2019 w wysokości przekraczającej wartość amortyzacji, na mocy art. 59 ust. 2 udl podmiot tworzący podjął decyzję o pokryciu straty netto zakładu w kwocie 4 881 469,11 zł za rok 2018 oraz w kwocie 1 521 664,58 zł za rok 2019.

Dodatkowo należy zwrócić uwagę na nierozliczoną stratę z lat ubiegłych, która po 2019 roku wyniosła – 33 077 599,72 zł, a po 2020 roku, osiągnęła wartość – 36 735 486,49 zł. Biorąc pod

uwagę wielkość rocznych przychodów uzyskiwanych przez jednostkę należy nierozliczoną stratę z lat poprzednich uznać jako bardzo wysoką.

Tabela nr 2. Zestawienie wybranych danych z Rachunku Zysków i Strat w okresie porównawczym 2018 – 2020 r.

R Z i S	2018	2019	2019-2018	2020	2020-2019
Przychody netto ze sprzedaży	50 942 284,37	56 675 300,77	5 733 016,40	56 557 634,99	117 665,78
Koszty działalności operacyjnej	59 954 574,24	62 061 842,76	2 107 268,52	63 274 202,63	1 212 359,87
Zysk/strata z działalności operacyjnej	-8 532 827,19	-5 153 772,09	3 379 055,10	- 2 804 053,87	2 349 718,22
Zysk /strata netto	-9 000 348,50	-5 656 000,35	3 344 348,15	- 2 803 450,92	2 852 549,43

Rachunek zysków i strat wskazuje na zmniejszenie w 2020 roku ujemnego wyniku finansowego netto wynoszącego -2 803,5 tys. zł. Analiza rachunku zysków i strat wskazuje na zmniejszenie przychodów ze sprzedaży o kwotę 117,7 tys. zł oraz wzrost kosztu własnego sprzedaży o kwotę 1 212,4 tys. zł.

Pozostałe przychody operacyjne uległy zwiększeniu o 179,8 % w stosunku do roku ubiegłego, natomiast pozostałe koszty operacyjne zmniejszyły się w porównaniu z 2019 r. o 19,7 %.

W segmencie działalności finansowej jednostka uzyskała zysk w wysokości 0,6 tys. zł.

Opisane zmiany wpłynęły na ukształtowanie się wyniku netto na poziomie -2 803,5 tys. zł, tj. zmniejszenie straty o 2 852,5 tys. zł w stosunku do roku 2019.

2.4. Analiza Wskaźnikowa

Analiza wskaźnikowa została przeprowadzona w oparciu o sprawozdanie finansowe SPWZOZ w Stargardzie za rok 2019 r. oraz 2020 r. zgodnie z rozporządzeniem 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 roku poz. 832). Analiza ta uwzględnia specyfikę branży oraz przedstawia syntetyczny miernik oceny sytuacji finansowej zakładu opieki zdrowotnej.

Przy określaniu kategorii stabilności ekonomiczno-finansowej ZOZ do oceny przyjmuje się cztery podstawowe obszary analizy: zyskowość, płynność, efektywność oraz zadłużenie.

W wyniku przeprowadzonej analizy SPWZOZ w Stargardzie za 2020 r. uzyskał wartość 51 punktów, co stanowi 73% maksymalnej liczby punktów możliwej do uzyskania.

Tabela nr 3. Analiza wskaźnikowa

Wskaźniki zyskowności	miernik	2019	2020
Wskaźnik zyskowność netto (%)	procent	- 9,6 %	-4,6 %
$\frac{\text{wynik finansowy netto} \times 100 \%}{\text{przychody netto ze sprzedaży produktów+ przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów+ pozostałe przychody operacyjne} + \text{przychody finansowe}}$			
Wskaźnik zyskowność działalności operacyjnej (%)	procent	- 8,7 %	-4,6 %
$\frac{\text{wynik z działalności operacyjnej} \times 100 \%}{\text{przychody netto ze sprzedaży produktów+ przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów+ pozostałe przychody operacyjne}}$			
Wskaźnik zyskowność aktywów (%)	procent	- 7,0 %	-3,5 %
$\frac{\text{wynik finansowy netto} \times 100 \%}{\text{średni stan aktywów}}$			

Wskaźniki płynności	miernik	2019	2020
Wskaźnik bieżącej płynności	krotność	0,70	1,24
$\frac{\text{aktywa obrotowe} - \text{należności z tyt.dostaw i usług powyżej 12 mc}}{\text{zobowiązania krótkoterm.} - \text{zobow.krótkoterm.powyżej 12 mc}}$			
Wskaźnik szybkiej płynności	krotność	0,64	1,09
$\frac{\text{aktywa obrot.} - \text{zapasy} - \text{kr.term.RMK czynne} - \text{nalez.ztyt.dost.i usl.pow.12 mc}}{\text{zobowiązania krótkotermin.} - \text{zobow. z tyt.dostaw i usług pow. 12 mc}}$			

Wskaźniki efektywności	miernik	2019	2020
Rotacja należności (w dniach)	w dniach	36	35
$\frac{\text{średni stan należności z tytułu dostaw i usług} \times 365 \text{ dni}}{\text{przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów}}$			
Rotacja zobowiązań (w dniach)	w dniach	53	35
$\frac{\text{średni stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług} \times 365 \text{ dni}}{\text{przychody netto ze sprzedaży produktów,towarów i materiałów}}$			

Wskaźniki zadłużenia	miernik	2019	2020
Wskaźnik zadłużenia aktywów (%) (zobowiązania długoterminowe+ zobowiązania krótkoterminowe+ rezerwy na zobowiązania) x 100 % aktywa razem	procent	20 %	17 %
Wskaźnik wypłacalności (zobowiązania długoterminowe+ zobowiązania krótkoterminowe+ rezerwy na zobowiązania) fundusz własny	krotność	0,27	0,23

Analiza powyższych wielkości i wskaźników wskazuje na wystąpienie w 2020 r. następujących tendencji:

- wskaźniki zyskowności wykazują wartości ujemne;
- wskaźniki płynności wykazują tendencję rosnącą;
- okres rotacji należności uległ skróceniu z 36 dni w 2019 r. do 35 dni w 2020 r.,
- okres rotacji zobowiązań zmniejszył się z 53 dni w 2019 r. do 35 dni w 2020 r.
- wskaźniki zadłużenia zmalały w porównaniu z 2019 r.

Tabela nr 4. Wyniki oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej za 2020 rok

Grupa	Wskaźniki	Wartość wskaźnika	Ocena uzyskana
I. WSKAŹNIKI ZYSKOWNOŚCI	Wskaźnik zyskowności netto (%)	-4,6%	0
	Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%)	-4,6%	0
	Wskaźnik zyskowność aktywów (%)	-3,5%	0
	I. Razem		0
II. WSKAŹNIKI PŁYNNOŚCI	Wskaźnik bieżącej płynności	1,24	8
	Wskaźnik szybkiej płynności	1,09	13
	II. Razem		21
III. WSKAŹNIKI EFEKTYWNOŚCI	Wskaźnik rotacji należności (w dniach)	35	3
	Wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	35	7
	III. Razem		10
IV. WSKAŹNIKI ZADŁUŻENIA	Wskaźnik zadłużenia aktywów (%)	17%	10
	Wskaźnik wypłacalności	0,23	10
	IV. Razem		20
Łączna wartość punktów			51

2.5. Analiza kosztów i przychodów działalności medycznej.

2.5.1. Analiza kosztów i przychodów wybranych komórek organizacyjnych.

Weryfikacji poddano dane kosztowo-przychodowe za 2019 rok i 2020 rok ujęte w PN na lata 2019-2021. Działania zapoczątkowane w 2019 roku ujęte w PN okazały się zasadne do czasu wprowadzenia stanu pandemii. W tym okresie zmianie uległy zasady finansowania świadczeń opieki zdrowotnej. Wprowadzone ograniczenia w dostępie do świadczeń planowych na podstawie rekomendacji MZ, GIS, NFZ wpłynęły bezpośrednio na zmniejszenie przychodów w szczególności w oddziałach zabiegowych i rehabilitacyjnych, przy jednoczesnym zachowaniu kosztów utrzymania personelu udzielającego świadczeń na poziomie sprzed pandemii.

Kierunki działań naprawczych będą kontynuowane w szczególności w obszarze funkcjonowania ambulatoryjnej opieki specjalistycznej (poza sieciowe), rehabilitacji stacjonarnej i ambulatoryjnej oraz oddziałów: otolaryngologicznego i okulistycznego ze wskazaniem na zwiększenie przychodów. W ramach działalności oddziału położniczo-ginekologicznego i oddziału neonatologicznego będzie kontynuowany Program KOC. Ponadto w IV kwartale 2021 roku zostaną wszczęte zabiegi z zakresu ginekologii onkologicznej, świadczeń ortopedycznych w ramach działalności oddziału chirurgicznego. W przypadku realizacji ryczałtu PSZ prowadzone będzie stałe monitorowanie poziomu realizacji kontraktu w celu zachowania jego realizacji na poziomie 98-102%, co będzie niezwykle trudne do osiągnięcia z uwagi na obowiązujący stan pandemii.

Szczegółową analizę porównawczą przedstawia tabela nr 5.

Tabela nr 5 Analiza porównawcza kosztów i przychodów wybranych komórek organizacyjnych 2019 r. i 2020 r.

KOMÓRKA ORGANIZACYJNA	KOSZTY		PRZYCHODY		Wynik finansowy 2019 rok	Wynik finansowy 2020 rok	Różnica pomiędzy osiągniętym wynikiem finansowym 2019 a 2020
	Rok 2019	Rok 2020	Rok 2019	Rok 2020			
Oddział Chorób Wewnętrznych	10 123 396,00	10 605 480,00	9 410 770,00	10 447 279,00	-712 626,00	-158 200,00	-554 426,00
Oddział Neonatologiczny	1 454 759,00	1 707 536,00	1 198 412,00	1 164 968,00	-256 347,00	-542 567,00	286 220,00
Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii	4 049 884,00	4 446 033,00	3 317 883,00	3 598 859,00	-732 001,00	-847 175,00	115 174,00
Oddział Pediatryczny	2 963 337,00	3 053 302,00	3 891 998,00	4 568 202,00	928 661,00	1 514 901,00	-586 240,00
Oddział Ginekologiczno-Położniczy	6 066 911,00	5 466 240,00	4 057 163,00	4 638 106,00	-2 009 748,00	-828 134,00	-1 181 614,00
Oddział Chirurgiczny	6 351 906,00	7 158 316,00	5 368 140,00	5 897 453,00	-983 766,00	-1 260 863,00	277 097,00
Oddział Okulistyczny - ZCHJD	1 916 184,00	1 901 674,00	1 911 491,00	1 406 404,00	-4 693,00	-495 270,00	490 577,00
Oddział Otolaryngologiczny	2 979 255,00	3 187 780,00	2 172 317,00	1 687 118,00	-806 938,00	-1 500 663,00	693 725,00
Oddziały Szpitalne razem	35 905 632,00	37 526 361,00	31 328 174,00	33 408 389,00	-4 577 458,00	-4 117 971,00	-459 487,00
Oddziały Rehabilitacyjne	6 479 090,00	6 062 837,00	6 168 620,00	4 000 554,00	310 470,00	-2 062 282,00	2 372 752,00
PORADNIE POZASIECIOWE w tym:	2 168 689,00	1 773 136,00	2 487 504,00	1 762 264,00	318 815,00	-10 871,00	329 686,00
Poradnia Otolaryngologiczna	603 860,00	598 237,00	695 997,00	532 093,00	92 137,00	-66 143,00	158 280,00
Poradnia Urologiczna	386 213,00	317 834,00	492 376,00	397 451,00	106 163,00	79 617,00	26 546,00
Poradnia Okulistyczna	1 178 616,00	857 065,00	1 299 131,00	832 720,00	120 515,00	-24 345,00	144 860,00
Zespół Rehabilitacji Ambulatoryjnej	1 180 420,00	1 413 202,00	1 101 938,00	1 107 649,00	78 482,00	-305 554,00	384 036,00

2.5.2. Analiza przychodów i stopnia realizacji kontraktu z NFZ

Podstawowym źródłem przychodów SPWZOZ były przychody z tytułu udzielania świadczeń zdrowotnych w ramach umów zawartych z Zachodniopomorskim Oddziałem Wojewódzkim Narodowego Funduszu Zdrowia z siedzibą w Szczecinie. Pozostałe przychody zostały uzyskane na podstawie umów zawartych z innymi podmiotami leczniczymi, zakładami pracy oraz od pacjentów nieposiadających prawa do bezpłatnych świadczeń zdrowotnych.

Od marca 2020 roku, mając na względzie ogłoszony na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stan epidemii w związku z zakażeniami wirusem SARS-CoV-2, SPWZOZ w Stargardzie rozpoczął pracę w warunkach reżimu sanitarnego. Tak jak inne podmioty lecznicze, w celu minimalizacji ryzyka transmisji COVID-19 czasowo została wstrzymana realizacja zabiegów i badań planowych, zabiegów z zakresu fizjoterapii oraz została ograniczona działalność poradni specjalistycznych.

W zakresach świadczeń nie objętych finansowaniem w ramach ryczałtu „sieciowego”, w których w okresie od marca do sierpnia 2020 roku nie zrealizowano pełnej wartości limitu umowy z NFZ, w celu poprawy płynności finansowej i zachowania poziomu przychodów porównywalnych miesięcznych płatności z tytułu realizacji umów z Narodowym Funduszem Zdrowia, SPWZOZ korzystał z prawa uzyskania finansowania do limitu umowy, uwzględniając wykonania w poprzednich okresach sprawozdawczych. Powyższa możliwość wynikała z zapisów *rozporządzenia Ministra Zdrowia z dnia 14 marca 2020 r. zmieniającego rozporządzenie w sprawie ogólnych warunków umów o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej (Dz.U.2020, poz. 437 ze zm.)*. Opisane wyżej rozwiązanie było czasowe, a podmioty lecznicze będą musiały rozliczyć „nadpłacone” świadczenia do końca 2021 roku.

W tym miejscu należy podkreślić, że w związku z przyjętym sposobem finansowania świadczeń, t.j. opisaną wyżej opłatą ryczałtową, tzw. „1/12” dane dotyczące wykonań nie są zbieżne z uzyskanymi wartościami przychodów przedstawionych w *„Sprawozdaniu z wykonania Planu Finansowego Samodzielnego Publicznego Wielospecjalistycznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Stargardzie za okres od 01.01.2020 do 31.12.2020 roku”*

Wartości poszczególnych umów oraz wykonania świadczeń zdrowotnych za rok 2020 w ramach kontraktów zawartych z ZOW NFZ w Szczecinie przedstawiają tabele od nr 6 do nr 11.

Tabela 6: Dane dotyczące poziomu finansowania oraz wykonania świadczeń w umowie zawartej pomiędzy ZOW NFZ w Szczecinie a SPWZOZ w Stargardzie w rodzaju: system podstawowego szpitalnego zabezpieczenia świadczeń opieki zdrowotnej w podziale na poszczególne zakresy na 2020 rok.

Nazwa zakresu	UMOWA PIERWOTNA	UMOWA OSTATECZNA	WYKONANIE**
	Wartość	Wartość	Wartość
*Ryczałt PSZ - Szpital I stopnia	25 995 710,12 zł	25 764 699,35 zł	17 604 904,34 zł
CHIRURGIA OGÓLNA - HOSPITALIZACJA - ŚWIADCZENIA POZA PAKIETEM ONKOLOGICZNYM	104 920,00 zł	75 493,00 zł	75 483,00 zł
CHIRURGIA OGÓLNA - HOSPITALIZACJA - PAKIET ONKOLOGICZNY	30 860,00 zł	0,00 zł	0,00 zł
POŁOŻNICTWO I GINEKOLOGIA - HOSPITALIZACJA - ŚWIADCZENIA POZA PAKIETEM ONKOLOGICZNYM	57 936,00 zł	31 137,00 zł	31 137,00 zł
POŁOŻNICTWO I GINEKOLOGIA - HOSPITALIZACJA - PAKIET ONKOLOGICZNY	4 466,00 zł	- zł	- zł
REHABILITACJA OGÓLNOUSTROJOWA W WARUNKACH STACJONARNYCH	3 129 626,68 zł	2 222 650,36 zł	1 082 010,44 zł

REHABILITACJA OGÓLNOUSTROJOWA W WARUNKACH STACJONARNYCH DLA OSÓB O ZNACZNYM STOPNIU NIEPEŁNOSPRAWNOŚCI	195 560,22 zł	11 677,28 zł	11 677,28 zł
REHABILITACJA OGÓLNOUSTROJOWA W WARUNKACH STACJONARNYCH PO LECZENIU OPERACYJNYM	76 907,68 zł	566 758,72 zł	566 758,72 zł
REHABILITACJA NEUROLOGICZNA	2 140 392,69 zł	1 944 237,08 zł	1 897 971,35 zł
REHABILITACJA NEUROLOGICZNA DLA OSÓB O ZNACZNYM STOPNIU NIEPEŁNOSPRAWNOŚCI	12,84 zł	0,00 zł	0,00 zł
BADANIA ENDOSKOPOWE PRZEWODU POKARMOWEGO - GASTROSKOPIA	206 930,09 zł	198 148,31 zł	162 717,34 zł
BADANIA ENDOSKOPOWE PRZEWODU POKARMOWEGO - KOLONOSKOPIA	517 436,98 zł	583 198,36 zł	583 198,36 zł
BADANIA TOMOGRAFII KOMPUTEROWEJ (TK)	895 372,82 zł	895 343,98 zł	741 397,09 zł
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE CHIRURGII OGÓLNEJ-DIAGNOSTYKA POZA PAKIETEM ONKOLOGICZNYM	1 262,00 zł	0,00 zł	0,00 zł
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE CHIRURGII OGÓLNEJ-DIAGNOSTYKA ONKOLOGICZNA	178,60 zł	0,00 zł	0,00 zł
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE DERMATOLOGII I WENEROLOGII-DIAGNOSTYKA POZA PAKIETEM ONKOLOGICZNYM	108,54 zł	0,00 zł	0,00 zł
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE DERMATOLOGII I WENEROLOGII-DIAGNOSTYKA ONKOLOGICZNA	152,28 zł	0,00 zł	0,00 zł
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE GRUŹLICY I CHOROÓB PŁUC-DIAGNOSTYKA POZA PAKIETEM ONKOLOGICZNYM	2 444,19 zł	651,99 zł	651,99 zł
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE GRUŹLICY I CHOROÓB PŁUC-DIAGNOSTYKA ONKOLOGICZNA	15 160,57 zł	1 596,50 zł	1 596,29 zł
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE KARDIOLOGII (od 01.03.2020 r.)	282 322,00 zł	219 327,00 zł	145 637,20 zł
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE KARDIOLOGII - ŚWIADCZENIA PIERWSZORAZOWE (od 01.03.2020 r.)	264 312,00 zł	255 000,00 zł	215 486,88 zł
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE ORTOPEDII I TRAUMATOLOGII NARZĄDU RUCHU (od 01.03.2020 r.)	188 846,70 zł	184 145,15 zł	125 912,48 zł
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE ORTOPEDII I TRAUMATOLOGII NARZĄDU RUCHU - DIAGNOSTYKA POZA PAKIETEM ONKOLOGICZNYM(od dnia 01.03.2020 r.)	104,50 zł	0,00 zł	0,00 zł
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE ORTOPEDII I TRAUMATOLOGII NARZĄDU RUCHU - DIAGNOSTYKA ONKOLOGICZNA (od 01.03.2020 r.)	731,50 zł	0,00 zł	0,00 zł
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE ORTOPEDII I TRAUMATOLOGII NARZĄDU RUCHU - ZE WSKAZAŃ NAGŁYCH (od 01.03.2020 r.)	358,15 zł	34,20 zł	33,92 zł
ŚWIADCZENIA ZABIEGOWE W ORTOPEDII I TRAUMATOLOGII NARZĄDU RUCHU-ZAKRES SKOJARZONY Z 02.1580.001.02(od 01.03.2020 r)	83 171,55 zł	83 147,80 zł	66 491,50 zł
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE ORTOPEDII I TRAUMATOLOGII NARZĄDU RUCHU - ŚWIADCZENIA PIERWSZORAZOWE (od 01.03.2020r.)	56 654,20 zł	67 844,25 zł	67 844,19 zł
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE POŁOŻNICTWA I GINEKOLOGII-DIAGNOSTYKA POZA PAKIETEM ONKOLOGICZNYM	741,00 zł	118,75 zł	118,75 zł
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE POŁOŻNICTWA I GINEKOLOGII-DIAGNOSTYKA ONKOLOGICZNA	134,90 zł	0,00 zł	0,00 zł
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE GASTROENTEROLOGII-DIAGNOSTYKA POZA PAKIETEM ONKOLOGICZNYM	219,52 zł	0,00 zł	0,00 zł
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE GASTROENTEROLOGII-DIAGNOSTYKA ONKOLOGICZNA	266,56 zł	0,00 zł	0,00 zł
ŚWIADCZENIA W SZPITALNYM ODDZIALE RATUNKOWYM (SOR)	5 271 864,00 zł	5 271 864,00 zł	5 271 864,00 zł
ŚWIADCZENIA W SZPITALNYM ODDZIALE RATUNKOWYM (SOR) - UE	0,00 zł	32 857,50 zł	32 857,50 zł
ŚWIADCZENIA NOCNEJ I ŚWIĄTECZNEJ OPIEKI ZDROWOTNEJ UDZIELANE W WARUNKACH AMBULATORYJNYCH I W MIEJSCU ZAMIESZKANIA LUB POBYTU ŚWIADCZENIOBIORCY NA OBSZARZE ZABEZPIECZENIA POWYŻEJ 50 TYS. ŚWIADCZENIOBIORCÓW W ZAKRESIE UZUPEŁNIONYM	1 906 896,00 zł	1 906 896,00 zł	1 906 896,00 zł
ŚWIADCZENIA NOCNEJ I ŚWIĄTECZNEJ OPIEKI ZDROWOTNEJ UDZIELANE W WARUNKACH AMBULATORYJNYCH I W MIEJSCU ZAMIESZKANIA LUB POBYTU ŚWIADCZENIOBIORCY NA OBSZARZE ZABEZPIECZENIA POWYŻEJ 50 TYS. ŚWIADCZENIOBIORCÓW W ZAKRESIE UZUPEŁNIONYM – UE	0,00 zł	6 600,00 zł	6 600,00 zł
RAZEM ŚWIADCZENIA ZDROWOTNE	41 432 060,88 zł	40 323 426,58 zł	30 599 245,62 zł
Środki na dodatkowe wynagrodzenia dla pielęgniarek łącznie		3 974 166,13 zł	3 974 160,64 zł
Środki na dodatkowe wynagrodzenia dla ratowników medycznych łącznie		101 952,00 zł	101 939,52 zł
Środki na dodatkowe wynagrodzenia dla lekarzy łącznie		116 384,14 zł	116 384,14 zł
RAZEM ŚRODKI NA DODATKOWE WYNAGRODZENIA		4 192 502,27 zł	4 192 484,30 zł
RAZEM UMOWA	41 476 340,88 zł	44 515 928,85 zł	34 791 729,92 zł

Źródło: opracowanie własne, na podstawie umów zawartych pomiędzy ZOW NFZ w Szczecinie, a SPWZOZ w Stargardzie na 2020 rok

Tabela 6a: Dane dotyczące wykonania świadczeń w umowie zawartej pomiędzy ZOW NFZ w Szczecinie a SPWZOZ w Stargardzie w rodzaju: system podstawowego szpitalnego zabezpieczenia świadczeń opieki zdrowotnej – ryczałt PSZ na 2020 rok.

*Ryczałt PSZ - Szpital I stopnia			
w tym:	UMOWA PIERWOTNA	UMOWA OSTATECZNA	WYKONANIE**
PORADNIA ALERGOLOGICZNA	414 372,00 zł	442 658,98 zł	325 144,46 zł
PORADNIA CHIRURGII OGÓLNEJ	944 868,00 zł	998 605,60 zł	600 691,04 zł
PORADNIA DERMATOLOGICZNA	443 219,00 zł	472 827,64 zł	267 691,50 zł
PORADNIA DIABETOLOGICZNA	146 274,00 zł	160 266,44 zł	150 117,58 zł
PORADNIA GASTROENTEROLOGICZNA	48 432,00 zł	51 320,87 zł	42 310,43 zł
PORADNIA GRUŻLICY I CHORÓB PŁUC	381 717,00 zł	405 270,62 zł	268 729,52 zł
PORADNIA KARDIOLOGICZNA (do 28.02.2020)	676 549,00 zł	112 758,17 zł	104 511,27 zł
PORADNIA NEONATOLOGICZNA	14 310,00 zł	14 459,78 zł	2 117,60 zł
PORADNIA GINEKOLOGICZNO-POŁOŻNICZA	664 800,00 zł	685 194,59 zł	182 618,52 zł
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE ORTOPEDII I TRAUMATOLOGII NARZĄDU RUCHU DO 28.02.20200	299 552,00 zł	71 381,83 zł	53 497,29 zł
PORADNIA REUMATOLOGICZNA	428 291,00 zł	316 680,41 zł	229 799,14 zł
Ryczałt /wyodrębniona suma	4 462 384,00 zł	3 731 424,93 zł	2 227 228,35 zł
ODDZIAŁ ANESTEZJOLOGII I INTENSYWNEJ TERAPII	2 692 085,00 zł	2 768 684,56 zł	2 440 789,72 zł
ODDZIAŁ CHIRURGICZNY OGÓLNY	4 827 627,00 zł	5 073 654,02 zł	3 789 597,80 zł
ODDZIAŁ CHORÓB WEWNĘTRZNYCH	8 404 700,00 zł	8 301 047,06 zł	5 873 609,13 zł
ODDZIAŁ PEDIATRYCZNY	3 684 552,12 zł	3 856 327,32 zł	2 111 420,18 zł
ODDZIAŁ POŁOŻNICZO-GINEKOLOGICZNY	1 924 362,00 zł	2 033 561,49 zł	1 162 259,16 zł
Ryczałt /wyodrębniona suma	21 533 326,12 zł	22 033 274,45 zł	15 377 675,99 zł
RAZEM	25 995 710,12 zł	25 764 699,38 zł	17 604 904,34 zł

Źródło: opracowanie własne, na podstawie umów zawartych pomiędzy ZOW NFZ w Szczecinie, a SPWZOZ w Stargardzie na 2020 rok.

W 2020 roku najwyższy poziom finansowania na podstawie umów z Narodowym Funduszem Zdrowia oraz realizacji świadczeń, odnotowano w umowie: system podstawowego szpitalnego zabezpieczenia świadczeń opieki zdrowotnej (PSZ), w ramach której świadczenia zdrowotne finansowane były w oparciu o:

- 1) ryczałt, obejmujący świadczenia udzielane w oddziałach szpitalnych i poradniach specjalistycznych, zakwalifikowanych do tego systemu,
- 2) finansowanie w zależności od poziomu wykonania - do ustalonych limitów lub po uwzględnieniu wniosku świadczeniodawcy ponad limity (świadczenia poza ryczałtem),
- 3) ryczałt dobowy w Szpitalnym Oddziale Ratunkowym,
- 4) ryczałt miesięczny w ramach nocnej i świątecznej opieki zdrowotnej.

Od marca 2020 roku w umowie PSZ nastąpiła zmiana finansowania polegająca na wyodrębnieniu przez NFZ z wartości ryczałtu ambulatoryjnych świadczeń z zakresów: ortopedii i traumatologii narządu ruchu oraz kardiologii, a dodania ich do zakresów finansowanych w zależności od poziomu wykonania.

Oprócz tego, tak jak w latach poprzednich w 2020 roku umowa „sieciowa” obejmowała dodatkowe środki finansowe na wzrost wynagrodzeń dla wszystkich:

- pielęgniarek i położnych,
- ratowników medycznych,
- lekarzy zatrudnianych na podstawie umowy o pracę.

W tabeli 6a przedstawiono poziom wykonania w poszczególnych komórkach organizacyjnych finansowanych w ramach ryczałtu. W ramach tego rodzaju finansowania, największy poziom wykonania osiągnął Oddział Chorób Wewnętrznych, tj. 5 873 609,13 zł, co stanowi blisko 33% wartości wykonania ryczałtu ogółem. Przy czym w porównaniu do roku 2019 rozpatrując zwyczajne świadczenia zdrowotne jest to kwota niższa o niemal 2 800 000 zł. Należy przy tym podkreślić, że pacjenci covidowi leczeni byli przede wszystkim w Oddziale Chorób Wewnętrznych i finansowanie odbywało się w ramach wyodrębnionej umowy, która zostanie opisana w dalszej części PN.

W przypadku poradni specjalistycznych funkcjonujących w „sieci” szpitali największą wartość przychodów wypracowała Poradnia Chirurgii Ogólnej – 27% dla wszystkich poradni, natomiast była to wartość mniejsza o 25% w porównaniu do roku 2019.

W wyniku ograniczenia działalności najwyższą wartość niewykonanych w ramach umowy: system podstawowego szpitalnego zabezpieczenia świadczeń opieki zdrowotnej (PSZ), odnotowano w oddziałach rehabilitacyjnych. Realizacja kontraktu wyniosła tam średnio 62% (ok. 2 mln zł niewykonanych). W zakresach obejmujących badania diagnostyczne, takie jak: gastroscopia, tomografia komputerowa również nie udało się wypracować ustalonego w umowie z NFZ limitu (łącznie ok. 200 tys. zł niewykonanych). Poradnie specjalistyczne (kardiologiczna i chirurgii urazowo-ortopedycznej), których finansowanie od marca 2020 roku zostało wyodrębnione z ryczałtu również nie były w stanie zrealizować kontraktu.

Na mocy przepisów ustawy z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych (Dz. U. poz. 374 ze zm.) Prezes Narodowego Funduszu Zdrowia wydał Zarządzenie określające zasady sprawozdawania oraz warunków rozliczania świadczeń opieki zdrowotnej związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19 (nr 32/2020/DSOZ z dnia 08.03.2020 r. ze zm.).

W konsekwencji tego ZOW NFZ w Szczecinie wprowadził nowy rodzaj umowy – choroby zakaźne i stany nadzwyczajne (CHZ). W ramach tego rodzaju świadczeń SPWZOZ w Stargardzie uzyskiwał finansowanie z tytułu wstępnej kwalifikacji typu pretriage, opłaty ryczałtowej za gotowość punktu pobrania materiału biologicznego do przeprowadzenia testu na obecność wirusa SARS-COV-2 oraz za pobranie tego materiału, a także za wykonanie testu antygenowego. Dodatkowo od 15 września 2020 roku, w związku z decyzjami Wojewody Zachodniopomorskiego zobowiązującymi nasz Zakład do utworzenia pierwotnie łóżek dla pacjentów z podejrzeniem zakażenia SARS-CoV-2 (I poziom zabezpieczenia), a następnie dodatkowo łóżek dedykowanych pacjentom hospitalizowanym z powodu podejrzenia/zakażenia chorobą zakaźną wywołaną wirusem SARS-CoV-2 (II poziom zabezpieczenia) SPWZOZ w Stargardzie uzyskał dodatkową opłatę ryczałtową dla łóżek na pierwszym poziomie zabezpieczenia (100 zł/dobę/1 łóżko) i opłatę za pobyt pacjenta na tym łóżku (185 zł) oraz opłatę ryczałtową za gotowość na II poziomie zabezpieczenia (Tabela 6b). Należy w tym

miejsu wyjaśnić, że opłata ryczałtowa za gotowość na II poziomie zabezpieczenia stanowiła równowartość pomniejszonej kwoty ryczałtu (PSZ) w związku z wyodrębnieniem potencjału dedykowanego dotychczas do realizacji świadczeń nie związanych z leczeniem pacjentów covidowych (876 969 zł). Oprócz tego w ramach umowy choroby zakaźne i stany nadzwyczajne z tytułu leczenia pacjentów covidowych nasz podmiot uzyskiwał odrębne finansowanie. Z tytułu gotowości do udzielania świadczeń i leczenia zakażonych pacjentów SPWZOZ uzyskał finansowanie w kwocie 1 381 593,40 zł, a łącznie dla poszczególnych zakresów 1 948 426,81 zł. Oprócz tego od lipca 2020 r. SPWZOZ otrzymywał od ZOW NFZ dodatkową opłatę ryczałtową za utrzymanie stanu gotowości do udzielania świadczeń w reżimie sanitarnym uwzględniającym wprowadzenie na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej stanu zagrożenia epidemicznego, a następnie stanu epidemii, co stanowiło łączną wartość 697 241,67 zł.

Tabela 6b: Dane dotyczące wykonania świadczeń w umowie zawartej pomiędzy ZOW NFZ w Szczecinie a SPWZOZ w Stargardzie w rodzaju: choroby zakaźne i stany nadzwyczajne na 2020 rok.

Zakres	Liczba wykonanych jednostek	WYKONANIE **
		Wartość
WYKONANIE TESTU NA OBECNOŚĆ WIRUSA SARS-COV-2 (od 04.09.2020)	149	41 790,00 zł
WSTĘPNA KWALIFIKACJA TYPU PRETRIAGE (od 04.09.2020)	15646	328 566,00 zł
OPLATA RYCZAŁTOWA ZA GOTOWOŚĆ PUNKTU POBRAŃ MATERIAŁU BIOLOGICZNEGO DO PRZEPROWADZENIA TESTU NA OBECNOŚĆ WIRUSA SARS-COV-2 (od 25.06.2020)	150	45 000,00 zł
POBRANIE MATERIAŁU BIOLOGICZNEGO OD OSÓB ZWOLNIONYCH Z OBOWIĄZKU ODBYCIA OBOWIĄZKOWEJ KWARANTANNY (od 25.06.2020)	11	231,00 zł
POBRANIE MATERIAŁU BIOLOGICZNEGO- LECZENIE LUB REHABILITACJA UZDROWISKOWA (od 25.06.2020)	294	6 174,00 zł
POBRANIE MATERIAŁU BIOLOGICZNEGO OD OSÓB ZAKWALIFIKOWANYCH NA REHABILITACJĘ LECZNICZĄ- UBEZPIECZENIE SPOŁECZNE ROLNIKÓW (od 25.06.2020)	8	168,00 zł
POBRANIE MATERIAŁU BIOLOGICZNEGO OD OSÓB INNYCH NIŻ OKREŚLONE W § 2 UST. 1 PKT 6 LIT. A-E ZARZĄDZENIA (od 25.06.2020)	143	3 003,00 zł
OPLATA RYCZAŁTOWA ZA GOTOWOŚĆ DO UDZIELANIA ŚWIADCZEŃ OBJĘTYCH DOTYCHCZAS FINANSOWANIEM (od 15.09.2020) - II poziom zabezpieczenia (od 15.09.2020)	3	878 629,40 zł
OPLATA RYCZAŁTOWA ZA GOTOWOŚĆ DO UDZIELANIA ŚWIADCZEŃ NIE OBJĘTYCH DOTYCHCZAS FINANSOWANIEM- I poziom zabezpieczenia (od 15.09.2020)	372	37 200,00 zł
POBYT ZWIĄZANY Z ZAPOBIEGANIEM I PRZECIWDZIAŁANIEM ZAKAŻENIU WIRUSEM SARS-COV-2 W PODMIOCIE WYKONUJĄCYM DZIAŁALNOŚĆ LECZNICZĄ (od 15.09.2020)	212	39 220,00 zł
OPLATA RYCZAŁTOWA ZA GOTOWOŚĆ PUNKTU POBRAŃ MATERIAŁU BIOLOGICZNEGO DO PRZEPROWADZENIA TESTU NA OBECNOŚĆ WIRUSA SARS-COV-2 (POWYŻEJ 4 GODZIN) (od 15.10.2020)	38	19 000,00 zł
OPLATA RYCZAŁTOWA ZA GOTOWOŚĆ PUNKTU POBRAŃ MATERIAŁU BIOLOGICZNEGO DO PRZEPROWADZENIA TESTU NA OBECNOŚĆ WIRUSA SARS-COV-2 (ZA KAŻDĄ PEŁNĄ GODZINĘ POWYŻEJ 2 GODZIN) (od 15.10.2020)	223	17 840,00 zł
POBRANIE MATERIAŁU BIOLOGICZNEGO (od 15.10.2020)	3750	78 750,00 zł
HOSPITALIZACJA ZWIĄZANA Z LECZENIEM COVID-19 (od 21.10.2020)	48	25 440,00 zł
HOSPITALIZACJA ZWIĄZANA Z LECZENIEM COVID-19 PACJENTA WYMAGAJĄCEGO WENTYLACJI MECHANICZNEJ POZA OAIIT (od 21.10.2020)	11	12 694,00 zł
HOSPITALIZACJA PACJENTA ZWIĄZANA Z LECZENIEM COVID-19 - SPO2<95% (od 04.11.2020)	473	297 990,00 zł
HOSPITALIZACJA PACJENTA ZWIĄZANA Z LECZENIEM COVID-19 - SPO2=>95% (od 04.11.2020)	274	90 420,00 zł
WYKONANIE TESTU ANTYGENOWEGO NA OBECNOŚĆ WIRUSA SARS-COV-2 (od 05.11.2020)	336	25 008,48 zł
WYKONANIE TESTU ANTYGENOWEGO NA OBECNOŚĆ WIRUSA SARS-COV-2 (BEZ KOSZTU TESTU) (od 05.11.2020)	31	1 302,93 zł
RAZEM		1 948 426,81 zł

Źródło: opracowanie własne, na podstawie danych z systemu informatycznego SPWZOZ oraz raportów z realizacji świadczeń przekazywanych do ZOW NFZ za pomocą Portalu SZOI za rok 2020.

W tabeli 7 przedstawiono realizację umowy o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej w rodzaju: świadczenia odrębnie kontraktowane w zakresie Koordynowanej Opieki nad Kobiętą w Ciąży - KOC I. W tym przypadku zasady finansowania świadczeń polegają przede wszystkim na ustaleniu stawki ryczałtowej za poród w naszej placówce, przy czym wysokość ryczałtu zależy od tygodnia ciąży, od którego przyszła mama została objęta opieką przez SPWZOZ w Stargardzie (od I trymestru ciąży – 6 269 zł, od 15 tygodnia ciąży - 5 758 zł, od 33 – 5 296 zł). W 2020 r. uzyskano w tym zakresie nadlimit w wysokości ponad 135 000 zł.

Tabela 7: Dane dotyczące wykonania świadczeń w umowie zawartej pomiędzy ZOW NFZ w Szczecinie a SPWZOZ w Stargardzie w rodzaju: Świadczenia Odrębnie Kontraktowane na 2020 rok.

Nazwa zakresu	UMOWA PIERWOTNA	UMOWA OSTATECZNA	WYKONANIE
	Wartość	Wartość	Wartość
KOORDYNOWANA OPIEKA NAD KOBIETĄ W CIĄŻY-KOC I	2 941 480,00 zł	3 076 605,00 zł	3 076 604,18 zł

Źródło: opracowanie własne, na podstawie danych z systemu informatycznego SPWZOZ oraz raportów z realizacji świadczeń przekazywanych do ZOW NFZ za pomocą Portalu SZOI za rok 2020.

Na skutek pandemii wirusa SARS-COV-2, a co za tym idzie czasowym ograniczeniem działalności, pracą w reżimie sanitarnym i zdecydowanie mniejszą zgłaszalnością pacjentów w umowie ambulatoryjna opieka specjalistyczna (poradnie poza ryczałtem) w roku 2020 odnotowano realizację kontraktu na poziomie 68% w porównaniu do jego pierwotnej wartości. Kwota niewykonanych dla całości umowy wyniosła ponad 816 000 zł, z czego prawie 56% tej wartości stanowiły niewykonania w Poradni Okulistycznej. Tutaj niska realizacja kontraktu spowodowana była dodatkowo zakończeniem udzielania świadczeń zdrowotnych przez jednego z lekarzy z dniem 31.01.2020 roku, a także absencją chorobową pozostałego personelu. Również z dniem 31.01.2020 roku z powodu odejścia z pracy dwóch lekarzy zakończyła działalność Poradnia Chorób Naczyni.

Szczegółowe dane dotyczące realizacji tejże umowy przedstawiono w tabeli 8.

Tabela 8: Dane dotyczące poziomu finansowania oraz wykonania świadczeń w umowie zawartej pomiędzy ZOW NFZ w Szczecinie a SPWZOZ w Stargardzie w rodzaju: ambulatoryjna opieka specjalistyczna w podziale na poszczególne zakresy na 2020 rok.

NAZWA ZAKRESU	UMOWA PIERWOTNA	UMOWA OSTATECZNA	WYKONANIE **
	Wartość	Wartość	Wartość
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE OKULISTYKI	1 183 498,68 zł	1 044 064,84 zł	720 105,66 zł
ŚWIADCZENIA ZABIEGOWE W OKULISTYCE -ZAKRES SKOJARZONY Z.02.1600.001.02	82 624,36 zł	72 334,99 zł	48 148,47 zł
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE OKULISTYKI-DIAGNOSTYKA ONKOLOGICZNA	513,24 zł	0,00 zł	0,00 zł
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE OKULISTYKI - ZE WSKAZAŃ NAGŁYCH	23 994,88 zł	34 399,82 zł	34 399,82 zł
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE OTOLARYNGOLOGII	349 134,50 zł	332 854,35 zł	266 719,66 zł
ŚWIADCZENIA ZABIEGOWE W OTOLARYNGOLOGII - ZAKRES SKOJARZONY Z.02.1610.001.02	296 528,25 zł	289 750,00 zł	237 732,30 zł
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE OTOLARYNGOLOGII-DIAGNOSTYKA ONKOLOGICZNA	434,15 zł	0,00 zł	0,00 zł
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE UROLOGII	320 469,00 zł	365 395,00 zł	363 938,00 zł
ŚWIADCZENIA ZABIEGOWE W UROLOGII -ZAKRES SKOJARZONY Z.02.1640.001.02	27 776,00 zł	27 490,00 zł	27 341,00 zł

ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE LECZENIA CHOROÓB NACZYŃ (do 31.01.2021)	80 219,00 zł	6 684,20 zł	3 361,10 zł
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE LECZENIA CHOROÓB NACZYŃ-ŚWIADCZENIA PIERWSZORAZOWE (do 31.01.2021)	65 708,65 zł	5 474,85 zł	2 253,02 zł
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE PEDIATRII	93 696,00 zł	1 420,00 zł	1 419,70 zł
RAZEM	2 524 596,71 zł	2 179 868,05 zł	1 705 418,73 zł

Źródło: opracowanie własne, na podstawie umów zawartych pomiędzy ZOW NFZ w Szczecinie, a SPWZOZ w Stargardzie na 2020 rok.

Tabela 9: Dane dotyczące poziomu finansowania oraz wykonania świadczeń w umowie zawartej pomiędzy ZOW NFZ w Szczecinie a SPWZOZ w Stargardzie w rodzaju: leczenie szpitalne w podziale na poszczególne zakresy na 2020 rok.

Nazwa zakresu	UMOWA PIERWOTNA	UMOWA OSTATECZNA	WYKONANIE**
	Wartość	Wartość	Wartość
OTORYNOLARYNGOLOGIA – HOSPITALIZACJA	1 719 323,00 zł	1 513 885,00 zł	1 279 511,00 zł
OTORYNOLARYNGOLOGIA - HOSPITALIZACJA - PAKIET ONKOLOGICZNY	13 950,00 zł	0,00 zł	0,00 zł
OKULISTYKA - ZESPÓŁ CHIRURGII JEDNEGO DNIA	31 800,00 zł	1 917,00 zł	1 917,00 zł
OKULISTYKA - ZESPÓŁ CHIRURGII JEDNEGO DNIA B18G, B19G	1 727 266,00 zł	1 622 640,00 zł	1 350 276,00 zł
RAZEM	3 492 339,00 zł	3 138 442,00 zł	2 631 704,00 zł

Źródło: opracowanie własne, na podstawie umów zawartych pomiędzy ZOW NFZ w Szczecinie, a SPWZOZ w Stargardzie na 2020 rok.

W ramach umowy leczenie szpitalne (tabela 9) w roku 2020, tak jak w innych rodzajach umów odnotowano bardzo niski poziom realizacji umowy. Oddział Otolaryngologiczny oraz Oddział Okulistyczny – Zespół Chirurgii Jednego Dnia, jako realizujące przede wszystkim zabiegi planowe w celu minimalizacji transmisji wirusa SARS-CoV-2 zmuszane były w ciągu roku 2020 do ograniczania zabiegów. Taki stan rzeczy doprowadził, że do osiągnięcia pierwotnego limitu umowy zabrakło około 860 000 zł.

Tabela 10: Dane dotyczące poziomu finansowania oraz wykonania świadczeń w umowie zawartej pomiędzy ZOW NFZ w Szczecinie a SPWZOZ w Stargardzie w rodzaju: rehabilitacja lecznicza w podziale na poszczególne zakresy na 2020 rok.

Nazwa zakresu	UMOWA PIERWOTNA	UMOWA OSTATECZNA	WYKONANIE* *
	Wartość	Wartość	Wartość
FIZJOTERAPIA AMBULATORYJNA	879 399,40 zł	855 325,90 zł	679 967,20 zł
FIZJOTERAPIA AMBULATORYJNA DLA OSÓB O ZNACZNYM STOPNIU NIEPEŁNOSPRAWNOŚCI	22 668,80 zł	30 470,00 zł	30 470,00 zł
RAZEM	902 068,20 zł	885 795,90 zł	710 437,20 zł
REHABILITACJA OGÓLNOUSTROJOWA W OŚRODKU/ODDZIALE DZIENNYM	467 583,10 zł	465 605,10 zł	377 842,85 zł
REHABILITACJA OGÓLNOUSTROJOWA W OŚRODKU/ODDZIALE DZIENNYM DLA OSÓB O ZNACZNYM STOPNIU NIEPEŁNOSPRAWNOŚCI	13,80 zł	0,00 zł	0,00 zł
RAZEM	467 596,90 zł	465 605,10 zł	377 842,85 zł
SUMA:	1 369 665,10 zł	1 351 401,00 zł	1 088 280,05 zł

Źródło: opracowanie własne, na podstawie umów zawartych pomiędzy ZOW NFZ w Szczecinie, a SPWZOZ w Stargardzie na 2020 rok.

** zgodnie z § 27, ust. 2 załącznika do Rozporządzenia Ministra Zdrowia z dnia 8 września 2015 roku w sprawie ogólnych warunków umów o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej zwanego dalej OWU: „Rozliczenie wykonania umowy za dany okres rozliczeniowy następuje najpóźniej w terminie 45 dni od dnia upływu tego okresu” - ostateczna wartość kontraktów za 2020 rok została ustalona 14 lutego 2021 roku.

Należy w tym miejscu wskazać, że po upływie tego terminu Oddział Funduszu dokonuje weryfikacji wykonanych świadczeń, co powoduje zmiany w wartościach wykonania za dany rok. W związku z tym roczna wartość kontraktu z NFZ może przewyższać wartość wykonanych świadczeń oraz wpływać na zmiany tej wartości.

W umowie rehabilitacja lecznicza, obejmującej fizjoterapię ambulatoryjną oraz rehabilitację ogólnoustrojową w ośrodku/oddziale dziennym, w porównaniu do pierwotnych wartości umowy uzyskano niższy poziom finansowania łącznie na kwotę ponad 280 000 zł. W tym przypadku również ze względu na trwającą pandemię koniecznym było ograniczenie zabiegów rehabilitacyjnych, dodatkowo pacjenci obawiając się zachorowania na COVID-19 niechętnie korzystali z tego rodzaju świadczeń.

Ze względu na konieczność ograniczania działalności w poszczególnych komórkach organizacyjnych w 2020 roku SPWZOZ nie miał podstaw do wnioskowania o renegotiację umów zawartych z ZOW NFZ w Szczecinie, jak to było możliwe w poprzednich latach.

W ramach lecznictwa stacjonarnego w oddziałach Szpitala Wielospecjalistycznego oraz Szpitala Rehabilitacyjnego SPWZOZ w sprawozdanym roku udzielono łącznie 7 379 świadczeń. Największy udział w tej strukturze, tj. 61% stanowili pacjenci z terenu miasta i gminy Stargard, w liczbie 4 487.

3. ANALIZA POTENCJAŁU MEDYCZNEGO

W poprzednich PN przedstawiano analizę produktową potencjału medycznego dotyczącą działalności leczniczej zlokalizowanej w kompleksie budynków przy ul. Wojska Polskiego 27 na oddziałach: Chorób Wewnętrznych, Neonatologicznym, Ginekologiczno-Położniczym, Anestezjologii i Intensywnej Terapii, Pediatricznym, Chirurgii Ogólnej, Otolaryngologii, Szpitalnego Oddziału Ratunkowego, a także w ramach Oddziału Okulistycznego świadczącego usługi w systemie dziennym. W budynkach przy ul. Staszica 6 świadczone są usługi rehabilitacji w ramach Oddziałów Rehabilitacji Neurologicznej, Rehabilitacji Ogólnoustrojowej, a także w ramach Ośrodka Rehabilitacji Diennej i Pracowni Fizjoterapii.

Wymienione wyżej oddziały: Chirurgii Ogólnej, Ginekologii i Położnictwa, Otolaryngologii oraz Okulistyczny, jako oddziały zabiegowe współpracują z Blokiem Operacyjnym dysponującym trzema salami operacyjnymi oraz z Anestezjologią. Koszty Bloku Operacyjnego, jako komórki organizacyjnej charakteryzującej się w każdym szpitalu wysokimi kosztami utrzymania ze względu na określone prawnie szczególne wymagania między innymi sprzętowe, kadrowe, sanitarno-epidemiologiczne, sanitarno-techniczne wobec braku wyodrębnionego finansowania przez NFZ winny być pokrywane odpowiednio dużą ilością procedur wykonywanych przez oddziały zabiegowe.

Z uwagi na rekomendacje MZ, GIS, NFZ od dnia 16.03.2020 roku zmieniono tryb funkcjonowania SPWZOZ w Stargardzie na „ostry”. Niniejsze oznaczało ograniczenie wszystkich planowanych przyjęć pacjentów do oddziałów szpitalnych uwzględniając niezbędne minimum wynikające z sytuacji zdrowotnej. W związku z tym zakładane wcześniej zwiększenie wskaźnika wykorzystania sal operacyjnych poprzez wzrost liczby wykonywanych operacji, w szczególności w ramach działalności oddziału otolaryngologicznego (świadczenia nielimitowane), który wcześniej został wyposażony w specjalistyczny sprzęt i aparaturę medyczną było niewykonalne ze względu na brak możliwości oszacowania czasu trwania stanu zagrożenia epidemicznego.

Weryfikacja potrzeb społecznych oraz korzyści finansowych potwierdzają w dalszym ciągu konieczność rozwoju w obszarze rehabilitacji leczniczej w zakresie stacjonarnej rehabilitacji ogólnoustrojowej, jak i neurologicznej. W związku z tym czynione są starania ukierunkowane na ewentualne utworzenie Ośrodka rehabilitacji i opieki długoterminowej w lokalizacji przy ul. Wojska Polskiego 27. Jak przedstawiono w poprzednim PN została przygotowana wstępna koncepcja projektowa obiektu, w którym zaplanowano funkcjonowanie rehabilitacji stacjonarnej i ambulatoryjnej dotychczasowo zlokalizowanej przy ul. Staszica oraz dodatkowo zakład opiekuńczo leczniczy. Szacowany ówczesznie kosztorys został ustalony na poziomie około 40 mln złotych. Na chwilę obecną i w najbliższym okresie realizacja przedmiotowej inwestycji nie jest możliwa do wykonania z uwagi na aktualne możliwości finansowe.

4. OPTYMALIZACJA POTENCJAŁU KADROWEGO

W 2020 roku w SPWZOZ w Stargardzie wskaźnik udziału kosztów wynagrodzeń wraz z pochodnymi oraz kontraktów (umowy cywilno-prawne z personelem medycznym) w stosunku do poziomu sprzedaży usług medycznych kształtował się na poziomie 83%, natomiast w I półroczu 2021 roku wskaźnik wzrósł do poziomu 91%. Sytuację związaną z kosztami wynagrodzeń opisano w pkt. 7.1 niniejszego Planu.

Przeprowadzona w 2019 roku analiza i weryfikacja struktury zatrudnienia przedstawiona w PN na lata 2019 -2021 spowodowała konieczność zoptymalizowania oraz dostosowania zatrudnienia wybranego personelu udzielającego świadczeń zdrowotnych w przeliczeniu na liczbę łóżek uwzględniając obowiązujące regulacje prawne dotyczące minimalnych norm zatrudnienia.

W związku z powyższym biorąc pod uwagę posiadany potencjał osobowy, a także trudności z pozyskaniem kadry medycznej w 2019 roku zmniejszono liczbę łóżek szpitalnych w następujących oddziałach:

- pediatrycznym z 20 na 15 łóżek,
- chorób wewnętrznych z 54 na 45 łóżek,
- rehabilitacji ogólnoustrojowej z 90 na 73 łóżka.

W 2020 roku, dokonano zmian liczby łóżek w następujących oddziałach:

- Pediatrycznym: zmniejszono liczbę łóżek z 15 na 12,
- Ginekologiczno-Położniczym: zmniejszono liczbę łóżek z 22 na 20 (zmiana dotyczyła części położnictwa i tym samym zmniejszono liczbę łóżeczek dla noworodków z 12 na 10).

Pomimo zmniejszenia ilości łóżek w powyższych oddziałach nie odnotowano ograniczenia w dostępności do świadczeń oraz poziomu realizacji kontraktu zawartego z NFZ.

Optymalizacja potencjału kadrowego wymuszona była również obowiązującym stanem prawnym **regulującym normy zatrudnienia pielęgniarek i położnych na oddziałach szpitalnych, tj.:**

1. *Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 28 grudnia 2012 r. w sprawie sposobu ustalania minimalnych norm zatrudnienia pielęgniarek i położnych w podmiotach leczniczych niebędących przedsiębiorcami (Dz.U.2012.1545z dnia 2012.12.31)*

2. Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 22 listopada 2013 r. w sprawie świadczeń gwarantowanych z zakresu leczenia szpitalnego (Dz.U.2021.290 t.j.z dnia 2021.02.15), przy czym w związku ze zmianami, na mocy § 10a rozporządzenia: „w okresie od dnia 20 października 2020 r. do dnia 30 września 2021 r. świadczeniodawca udzielający świadczeń w trybie hospitalizacji, o których mowa w § 3 ust. 1, jest zwolniony z obowiązku spełniania wymagań określonych w załączniku nr 3, w części dotyczącej warunków realizacji świadczeń odnoszących się do wymaganego personelu lekarskiego oraz pielęgniarstwa, pod warunkiem zapewnienia przez kierownika podmiotu leczniczego ciągłości procesu leczniczego i bezpieczeństwa zdrowotnego świadczeniobiorców.”

5. ANALIZA WYBRANYCH ZOBOWIĄZAŃ SPWZOZ

Samodzielny Publiczny Wielospecjalistyczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Stargardzie na dzień 31.12.2020 r. posiadał długoterminowe zobowiązania na łączną kwotę 1 983 112,00 zł:

1. Pożyczka – Powiat Stargardzki zaciągnięta w dniu 09.04.2018 r. z przeznaczeniem na pokrycie zobowiązań.

Warunki finansowe pożyczki:

Oprocentowanie:	0,00%
Wysokość rat:	I rata 331 734,00 zł do 30.11.2023 r., II rata 331 734,00 zł do 30.11.2024 r., III rata 268 266,00 zł do 30.11.2025 r., IV rata 268 266,00 zł do 30.11.2026 r.,
Termin spłaty:	listopad 2026 r.
Kwota pozostała do spłaty na dzień 31.12.2020r.:	1 200 000,00 zł
Warunki zabezpieczenia:	brak

2. Odroczone zobowiązanie z tytułu podatku od nieruchomości wraz z opłatą prolongacyjną i odsetkami za lata 2019 i 2020 roku :

Sumaryczna wartość: 783 112,00 zł

Termin spłaty: 31.03.2022 roku

Aktualna sytuacja finansowa SPWZOZ w Stargardzie nie pozwala na rozwój poprzez samodzielne przeprowadzanie zakupów inwestycyjnych w ramach uzyskiwanych przychodów na podstawie zawartych umów z NFZ oraz pozyskiwanych dodatkowych przychodów z tytułu statutowej działalności (wynajem pomieszczeń, komercyjne usługi dla kontrahentów). Dlatego też koniecznym jest realizacja zakupów przy wykorzystaniu dotacji od instytucji zewnętrznych (JST, podmioty gospodarcze).

W tym miejscu warto przypomnieć, że w przypadku niemożności regulowania w terminie zobowiązań wobec dostawców SPWZOZ naraża się na ponoszenie dodatkowych kosztów. Np. za opóźnienia płatności w transakcjach handlowych zgodnie z art. 3 ust. 3 ustawy z 8 marca 2013 roku o terminach zapłaty w transakcjach handlowych kontrahenci podmiotu leczniczego mogą

naliczać odsetki w wysokości 8,1% w stosunku rocznym. Ponadto, na podstawie art. 10 ust. 1 ww. ustawy wierzycielowi, od dnia nabycia uprawnienia do odsetek przysługuje od dłużnika, bez wezwania, równowartość kwoty 40 euro, stanowiącej rekompensatę za koszty odzyskiwania należności. Dlatego jednym z najważniejszych z priorytetów jest utrzymanie bieżącej płynności finansowej, tj. regulowanie zobowiązań w terminie.

6. REZULTATY WDROŻONYCH DZIAŁAŃ NAPRAWCZYCH

Realizowane od 2018 roku Programy Naprawcze określają główne kierunki działań zmierzające do poprawy kondycji finansowej SPWZOZ w Stargardzie. Znaczna część wskazanych działań została zrealizowana i ujawniła ich zasadność, co przedstawia poniższa tabela.

Tabela nr 12. Porównanie wyników finansowych prognozowanych w PN i faktycznie osiągniętych w 2020 roku.

	2020 Prognoza	2020 stan faktyczny
Przychody ogółem	59 595 748,00 zł	61 057 300,00 zł
Koszty ogółem	65 332 329,00 zł	63 860 160,00 zł
Wynik finansowy	- 5 736 581,00 zł	- 2 802 860,00 zł
Wynik kasowy (wynik finansowy po odjęciu amortyzacji)	- 2 024 602,00 zł	+ 1 551 732,00 zł

Przedstawione dane wskazują, że działania naprawcze wszczęte w 2019 roku spowodowały poprawę wyniku ponad zakładany. Niniejsze utwierdza w przekonaniu o konieczności dalszej realizacji przyjętych założeń i rozwiązań. Ponadto należy stwierdzić, że poprawa wyniku finansowego SPWZOZ w Stargardzie jest związana również z sytuacją pandemii, co miało bezpośredni związek z hospitalizacją pacjentów z powodu COVID-19 i adekwatnym finansowaniem przedmiotowych świadczeń przez NFZ.

W 2020 roku w związku z pandemią kontynuacja niektórych założeń stała się niemożliwa zarówno w zakresie osiągniętych przychodów, jak i kosztów. Założenia zwiększenia przychodów w działalności pozaryczaltowej i pozasiłkowej były nieosiągalne z tytułu wykonywania jedynie świadczeń w trybie ostrym przy znacznym ograniczeniu leczenia planowego.

Od marca 2020 roku po wprowadzeniu stanu epidemicznego NFZ finansował udzielone świadczenia do wysokości ustalonych w umowie bez względu na poziom jej realizacji. Dodatkowo należy mieć na uwadze, że w stanie pandemii wzrosło zużycie środków ochrony indywidualnej, środków czystości i dezynfekcyjnych nienotowane wcześniej.

7. PROGNOZA SYTUACJI EKONOMICZNO-FINANSOWEJ SPWZOZ NA LATA 2021-2023

Na podstawie założeń Wieloletniego Planu Finansowego Państwa na lata 2021-2024 z kwietnia 2021 roku oraz szacunków Dyrektora SPWZOZ do celów niniejszego Programu przyjęto wskaźniki makroekonomiczne przedstawione w poniższej tabeli.

Tabela nr 13. - Wskaźniki makroekonomiczne na lata 2021 – 2023

WSKAŹNIK	2021	2022	2023
inflacja / wzrost cen towarów i usług	3,1%	2,5%	2,5%
wzrost wynagrodzeń w gospodarce narodowej	6,2%	6,4%	5,8%
przeciętne wynagrodzenie brutto w gospodarce narodowej (za 2020 - 5088zł)	5259 zł	5476 zł	5731zł
minimalne wynagrodzenie miesięczne	2 800 zł	3 010 zł	Brak danych
minimalna stawka godzinowa	18,20 zł	19,70 zł	Brak danych

7.1. Prognoza skutków finansowych zmian w zakresie wynagrodzeń w służbie zdrowia

Zgodnie z aktualnie obowiązującym stanem prawnym na podmioty lecznicze nałożono obowiązek dokonywania wzrostu wynagrodzeń (szczegółowo zostało przedstawione w PN na lata 2019-2021 pkt. 9.1.).

W 2020 roku na ten cel przewidziano kwotę około 1 288 000 zł. Natomiast w 2021 roku prognozowano, że skutek wprowadzenia przedmiotowych regulacji wyniesie około 506 000 zł.

Z dniem 22 czerwca 2021 weszły w życie przepisy *ustawy z dnia 28 maja 2021 r. o zmianie ustawy o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego niektórych pracowników zatrudnionych w podmiotach leczniczych oraz niektórych innych ustaw*, gwarantującej od 1 lipca 2021 roku wzrost minimalnego wynagrodzenia zasadniczego, poniżej którego nie będą opłacani pracownicy ochrony zdrowia.

W związku z powyższym, na podstawie przepisów *rozporządzenia Ministra Zdrowia z dnia 5 lipca 2021 r. zmieniającego rozporządzenie w sprawie ogólnych warunków umów o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej* (Dz.U.2021.1235 z dnia 2021.07.07), w związku z informacją przekazaną do ZOW NFZ przez SPWZOZ Stargardzie, dotyczącą wynagrodzeń pracowników, których wynagrodzenie zasadnicze jest niższe niż wynikające z ustawy według stanu na 31.05.2021 roku – SPWZOZ w Stargardzie otrzymuje specjalne środki finansowe (tzw. współczynniki korygujące).

Na II półroczu 2021 roku kwota współczynników jest podzielona na dotychczas otrzymywane tzw. „dodatki zembalowe” (łącznie dla pielęgniarek i położnych, ratowników medycznych i lekarzy: 2 688 842,70 zł) oraz pozostały dodatek wynikający z różnicy wynagrodzeń (dla wszystkich grup personelu działalności podstawowej: 1 207 084,00 zł). W skali roku jest to

łączna kwota ok. 7 mln 800 tys. zł, która zgodnie z zapowiedziami Ministerstwa Zdrowia stopniowo zostanie włączona w cenę procedury medycznej. Oznacza to, że podmioty lecznicze będą musiały wypracować środki na podwyżki wynagrodzeń, co przy obecnej sytuacji epidemiologicznej i niedoborze kadry medycznej będzie trudne do realizacji.

7.2. Zmiany w zarządzaniu i organizacji

W dalszym ciągu aktualnym jest optymalizacja działań organizacyjnych w zakresie wzrostu przychodów oraz ograniczenia kosztów poprzez realizację poniższych działań:

- kontrole wykonania ryczałtu;
- realizacja świadczeń pozaryczałtowych ponad limit ustalony w umowie;
- rozszerzenie pakietu realizowanych procedur o świadczenia objęte wyższą wyceną NFZ w ramach działalności funkcjonujących obecnie komórek organizacyjnych.

7.3. Prognoza sytuacji ekonomiczno-finansowej SPWZOZ na lata 2021-2023

Opis przyjętych założeń.

Samodzielny Publiczny Wielospecjalistyczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Stargardzie prowadzi gospodarkę finansową na zasadach określonych w ustawie o działalności leczniczej. Prognoza na okres 2021-2023 rok została opracowana zgodnie z art. 52 ustawy o działalności leczniczej. Obecnie SPWZOZ pokrywa z posiadanych środków i uzyskiwanych przychodów koszty działalności i reguluje zobowiązania tj. w miarę posiadanych środków pieniężnych.

W prognozach sytuacji ekonomiczno-finansowej na kolejne trzy lata obrotowe założono uzyskanie ujemnego wyniku finansowego tj. w 2021 roku do - 5 821 267, w 2022 roku do - 5 658 368 zł i w 2023 roku do - 5 550 656 zł.

Założenia do prognozy przychodów i kosztów

Do prognozy przychodów na lata 2021-2023 przyjęto, że zakres realizowanych świadczeń ze środków publicznych będzie obejmował wszystkie zakresy dotychczasowej działalności podmiotu.

W wyniku wdrożenia i realizacji działań naprawczych prognozuje się wyniki finansowe SPWZOZ na lata 2021 – 2023 zgodnie z poniższą tabelą.

Tabela nr 14. Prognozowane wyniki finansowe SPWZOZ na lata 2021 – 2023

	2021	2022	2023
Przychody ogółem	61 657 701,00 zł	62 928 464,00 zł	63 881 143,00 zł
Koszty ogółem	67 478 968,00 zł	68 586 832,00 zł	69 431 799,00 zł
Wynik finansowy	- 5 821 267,00 zł	- 5 658 368,00 zł	- 5 550 656,00 zł
Wynik kasowy (wynik finansowy po odjęciu amortyzacji)	- 1 721 267,00 zł	- 1 513 268,00 zł	- 1 359 960,00 zł

Pomimo, że w latach 2022 i 2023 planowany jest wzrost kosztów ogółem, to prognozowany wynik finansowy ulegnie poprawie w stosunku do 2021 roku. Dodatkowo należy zwrócić uwagę na tendencję malejącą wyniku zysku/straty bez amortyzacji.

8. MONITORING REALIZACJI DZIAŁAŃ NAPRAWCZYCH

Dyrekcja SPWZOZ analogicznie jak przedstawiono w PN na lata 2019 – 2021 prowadzi monitoring realizowanych działań naprawczych poprzez bieżącą analizę osiąganych wyników dotyczących przyjętych założeń oraz podejmowanie działań korygujących.

Należy pamiętać, że istnieje wiele czynników ryzyka niezależnych od Szpitala, które w istotny sposób wpłynąć mogą na założenia oraz stopień realizacji działań naprawczych. Ryzykiem dla realizacji planowanych przez SPWZOZ działań są zidentyfikowane obszary związane z dokonującymi się licznymi zmianami w systemie finansowania świadczeń medycznych ze środków publicznych wprowadzane przez ustawodawcę, wzrastające koszty utrzymania oraz funkcjonowania Szpitala (media, materiały, usługi, dostosowanie szpitala do e-dokumentacji), deficyty kadrowe na rynku pracy skutkujące ograniczonym dostępem do wykwalifikowanych zasobów ludzkich (kadry medycznej: lekarzy, pielęgniarek i położnych, diagnostów, fizjoterapeutów, a także personelu administracyjnego i technicznego) przekładające się na rosnące koszty pracy nie znajdujące pokrycia w środkach przekazywanych przez NFZ.

Ponadto Dyrektor SPWZOZ na bieżąco analizuje zmiany formalno-prawne wprowadzane w systemie ochrony zdrowia, rozpatruje wszelkie możliwe dostosowania działalności SPWZOZ do nowych uwarunkowań, dających możliwość poprawy efektywności funkcjonowania SPWZOZ i jego dalszego rozwoju.

Na podstawie przedstawionej powyżej charakterystyki Szpitala, a także zidentyfikowanych problemów, z którymi się boryka zidentyfikowano cele i mierniki w perspektywie finansowej, rynkowej, procesów wewnętrznych i rozwojowej. Do wskazanych celów przyporządkowano inicjatywy, prowadzące do ich realizacji. Wyniki tych działań przedstawiono w poniższej Strategicznej Karcie Wyników.

Tabela nr 15. Strategiczna karta wyników dla SPWZOZ w Stargardzie

PERSPEKTYWA	CELE STRATEGICZNE	MIERNIKI	INICJATYWY
FINANSOWA	POPRAWA WYNIKU FINANSOWEGO	- WIELKOŚĆ WYNIKU FINANSOWEGO NETTO (DOCELOWA WARTOŚĆ WIĘKSZA OD 0) - WIELKOŚĆ „KASOWEGO” WYNIKU FINANSOWEGO (STRATA FINANSOWA NETTO + AMORTYZACJA)	- ZWIĘKSZENIE LICZBY HOSPITALIZACJI W ODDZIALE OTOLARYNGOLOGII ORAZ W ODDZIAŁACH REHABILITACYJNYCH; - ROZWÓJ ODDZIAŁU POŁOŻNICZO-GINEKOLOGICZNEGO POPRZEC ROZSZERZENIE ZAKRESU UDZIELANYCH ŚWIADCZEŃ O PROCEDURY GINEKOLOGII ONKOLOGICZNEJ;
	REDUKCJA KOSZTÓW	- STOPA REDUKCJI KOSZTÓW FINANSOWYCH Z TYTUŁU NIETERMINOWEGO REGULOWANIA ZOBOWIĄZAŃ (WARTOŚĆ DOCELOWA 0) - STOPA REDUKCJI KOSZTÓW WYNIKAJĄCYCH Z PROWADZONYCH POSTĘPOWAŃ SĄDOWYCH WOBEC SZPITALA PRZEZ WIERZCIELI (WARTOŚĆ DOCELOWA 0)	- ROZWÓJ ODDZIAŁU CHIRURGICZNEGO POPRZEC ROZSZERZENIE ZAKRESU UDZIELANYCH ŚWIADCZEŃ O PROCEDURY ORTOPEDYCZNE; - ROZWÓJ PORADNI OKULISTYCZNEJ POPRZEC ZWIĘKSZENIE DOSTĘPNOŚCI DO ŚWIADCZEŃ – ZATRUDNIENIE DODATKOWEGO LEKARZA OKULISTY; - ZWIĘKSZENIE LICZBY UCZESTNICZEK PROGRAMU KOORDYNOWANEJ OPIEKI CIĘŻARNEJ (KOC); - OPTYMALIZACJĄ W ZAKRESIE DZIAŁALNOŚCI LECZNICZEJ; - OPTYMALIZACJĄ ILOŚCI ETATOWEJ PERSONELU POSZCZEGÓLNYCH KOMÓREK ORGANIZACYJNYCH; - RESTRUKTURYZACJA ZADŁUŻENIA (UGODY POROZUMIENIA)
RYNKOWA (KLIENTA)	ZWIĘKSZENIE STOPNIA ZADOWOLENIA PACJENTA Z USŁUG SZPITALA	- BADANIE STOPNIA SATYSFAKCJI PACJENTÓW - ZMNIEJSZENIE ILOŚCI SKARG PACJENTÓW (MIERNIK DOCELOWY 0)	- POPRAWA JAKOŚCI UDZIELANYCH ŚWIADCZEŃ - SZKOLENIA W ZAKRESIE KOMUNIKACJI INTERPERSONALNEJ - ZAPEWNIANIE IDENTYFIKOWANYCH ROZPOZNAWALNYCH FACHOWCÓW W DANEJ DZIAŁDZINIE MEDYCYNY - PRZEPROWADZANIE ANKIET WŚRÓD PACJENTÓW.
	ZWIĘKSZENIE ZAUFANIA PACJENTÓW WOBEC SZPITALA	- ZWIĘKSZONA LICZBA UDZIELANYCH ŚWIADCZEŃ - LICZBA UDZIELANYCH ŚWIADCZEŃ NA RZECZ PACJENTÓW SPOZA POWIATU ŚTARGARDZKIEGO	
PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH	SKRÓCENIE CZASU HOSPITALIZACJI	- STOPIEŃ WYKORZYSTANIA ŁÓŻEK SZPITALNYCH - ŚREDNI CZAS POBYTU W SZPITALU	- ZWIĘKSZENIE EFEKTYWNOŚCI DIAGNOSTYKI, - WSPÓLPRACA Z OŚRODKAMI OPIEKI DŁUGOTERMINOWEJ - ZWIĘKSZENIE HARMONOGRAMÓW PRACY W RAMACH AOS.
	ZWIĘKSZENIE DOSTĘPNOŚCI DO ŚWIADCZEŃ MEDYCZYNYCH AMBULATORYJNYCH	- LICZBA PACJENTÓW - WYSOKOŚĆ PRZYCHODÓW - CZAS OCZEKIWANIA NA ŚWIADCZENIA	- OPTYMALIZACJA PROCESU USTALANIA PLANOWYCH HOSPITALIZACJI.
ROZWOJOWA	ROZSZERZENIE WACHLARZA UDZIELANYCH ŚWIADCZEŃ	- STRUKTURA REALIZOWANYCH ŚWIADCZEŃ - PRZYCHODY Z TYTUŁU REALIZACJI ŚWIADCZEŃ	- POZYSKANIA PERSONELU O WĄSKICH DEFICYTOWYCH UMIEJĘTNOŚCIACH I SPECJALIZACJACH, - POZYSKANIE SPECJALISTYCZNEGO SPRZĘTU I APARATURY MEDYCZNEJ.
	ROZWIJANIE UMIEJĘTNOŚCI PERSONELU	- LICZBA PROWADZONYCH SZKOLEŃ WEWNĘTRZNYCH - LICZBA NOWYCH KWALIFIKACJI UZYSKANYCH W RAMACH SAMOKSZTAŁCENIA.	- POZYSKANIE ŚRODKÓW NA SZKOLENIA

