

Uchwała Nr XXXVIII/386/2022
Rady Powiatu w Olsztynie
z dnia 21 grudnia 2022 r.

w sprawie zatwierdzenia Programu Naprawczego Szpitala Powiatowego im. Jana Mikulicza w Biskupcu

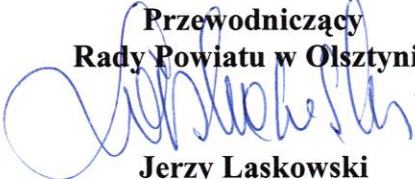
Na podstawie art. 12 pkt 11 ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz. U. z 2022 r., poz. 1526) oraz art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz. U. z 2022 r., poz. 633) **uchwała się**, co następuje:

§ 1. Zatwierdza się Program Naprawczy Szpitala Powiatowego im. Jana Mikulicza w Biskupcu, stanowiący załącznik do niniejszej uchwały.

§ 2. Wykonanie uchwały powierza się Zarządowi Powiatu w Olsztynie oraz Dyrektorowi Szpitala Powiatowego im. Jana Mikulicza w Biskupcu.

§ 3. Traci moc uchwała Nr XXVIII/291/2021 Rady Powiatu w Olsztynie z dnia 26 listopada 2021 roku w sprawie zatwierdzenia Programu Naprawczego Szpitala Powiatowego im. Jana Mikulicza w Biskupcu.

§ 4. Uchwała wchodzi w życie z dniem podjęcia.

Przewodniczący
Rady Powiatu w Olsztynie

Jerzy Laskowski

Załącznik
do Uchwały Nr XXXVIII/386/2022
Rady Powiatu w Olsztynie
z dnia 21 grudnia 2022 r.

PROGRAM NAPRAWCZY
SZPITALA POWIATOWEGO IM. JANA MIKULICZA
W BISKUPCU



Program Naprawczy
Szpitala Powiatowego im. Jana Mikulicza w Biskupcu
Rok 2022

Biskupiec, 12 grudnia 2022 r.

Wprowadzenie

Szpital Powiatowy im. Jana Mikulicza w Biskupcu (dalej Szpital) wpisany w dniu 23.03.2001r. do Rejestru Stowarzyszeń, Innych Organizacji Społecznych i Zawodowych, Fundacji i Publicznych Zakładów Opieki Zdrowotnej prowadzonego przez Sąd Rejonowy w Olsztynie, VIII Wydział Gospodarczy KRS.

Szpital posiada osobowość prawną.

Zasadniczym przedmiotem działalności jest udzielanie świadczeń medycznych.

Szpital:

- wpisany do Rejestru Stowarzyszeń, Innych Organizacji Społecznych i Zawodowych, Fundacji oraz Publicznych Zakładów Opieki Zdrowotnej w KRS pod numerem - **0000004080**
- posiada nr statystyczny w systemie **REGON** - **511315745**
- przeważający rodzaj działalności posiada symbol **PKD** - **8610Z**
- jest podatnikiem podatku od towarów i usług (VAT) i posiada nadany przez Urząd Skarbowy w Olsztynie **NIP** - **739-29-55-819**

Program naprawczy Szpitala Powiatowego im. Jana Mikulicza w Biskupcu (dalej zwany Szpital) sporządzono zgodnie z art. 59. ust.4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz. U. 2022 r. poz. 633 ze zm.).

W sprawozdaniu finansowym za 2021r. **wystąpiła strata netto**, wobec tego Dyrektor Szpitala **sporządził program naprawczy**, z uwzględnieniem raportu o sytuacji ekonomiczno-finansowej samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej, o którym mowa w art. 53a ust. 1 ww. ustawy.

Sprawozdanie finansowe za 2021 rok Szpitala Powiatowego im. Jana Mikulicza w Biskupcu, na które składa się m.in. rachunek zysków i strat za rok obrotowy od 1 stycznia 2021 roku do 31 grudnia 2021 roku wykazuje stratę netto w wysokości 3 869 437,36 zł

Raport został przygotowywany na podstawie sprawozdania finansowego za rok obrotowy 2021 i zawierał w szczególności analizę sytuacji ekonomiczno-finansowej za poprzedni rok obrotowy, prognozę sytuacji ekonomiczno-finansowej na kolejne trzy lata obrotowe.

I. ANALIZA WEWNĘTRZNA SZPITALA

1. Charakterystyka szpitala i opis świadczonych usług

Szpital realizuje świadczenia zdrowotne z zakresu: leczenia stacjonarnego, ambulatoryjnej opieki specjalistycznej, ratownictwa medycznego oraz nocnej i świątecznej opieki zdrowotnej w ramach podstawowej opieki zdrowotnej.

Świadczenia z zakresu leczenia stacjonarnego są udzielane w oddziałach: Chorób Wewnętrznych i Kardiologii, Neurologii, Pediatrii i Alergologii, Anestezjologii i Intensywnej Terapii, Ginekologiczno – Położniczym, Noworodkowym, Chirurgii Ogólnej z Chirurgią Dziecięcą, Chirurgii Urazowo – Ortopedycznej i Wojewódzkim Ośrodkiem Rehabilitacji Kardiologicznej.

Świadczenie ambulatoryjnej opieki specjalistycznej obejmują poradnie: preluksacyjną, zdrowia psychicznego i leczenia uzależnień, neurologiczną, urologiczno – andrologiczną, chirurgii dziecięcej, chirurgii ogólnej i proktologii, chirurgii urazowo – ortopedycznej oraz ginekologiczno- położniczej.

Świadczenia z zakresu ratownictwa medycznego obejmują dwa Podstawowe Zespoły Ratownictwa Medycznego.

Świadczenia z zakresu Podstawowej Opieki Zdrowotnej obejmują:

- 1) Zespół Transportu Medycznego
- 2) Nocna i świąteczna opieka zdrowotna

Szpital posiada również bazę diagnostyczną oraz dział rehabilitacji i fizykoterapii realizujące świadczenia na rzecz pacjentów hospitalizowanych w oddziałach szpitalnych, leczonych ambulatoryjnie oraz na rzecz pacjentów kierowanych przez inne zakłady ochrony zdrowia, współpracujące ze Szpitalem.

Pracownie diagnostyczne funkcjonujące w szpitalu to: pracownia diagnostyki endoskopowej, pracownia diagnostyki kardiologicznej, pracownia diagnostyki neurologicznej, pracownia ultrasonografii, pracownia rentgenowska, pracownia tomografii komputerowej oraz laboratorium z pracownią bakteriologii, serologii i banku krwi..

Zgodnie z obowiązującym systemem ubezpieczeń zdrowotnych Szpital jest finansowany przez NFZ, w ramach zawartych umów na udzielanie świadczeń zdrowotnych.

Działalność inwestycyjna Szpitala jest wspomagana przede wszystkim przez Powiat Olsztyński, który dofinansowuje prowadzone remonty i modernizacje pomieszczeń oraz zakupy inwestycyjne.

Dofinansowanie inwestycyjne Szpitala następuje również od władz gminnych, wojewódzkich, Ministerstwa Zdrowia, PFRON oraz środków zewnętrznych (np. fundusze unijne).

Szpital uzyskuje przychody również ze sprzedaży usług medycznych innym zakładom ochrony zdrowia oraz z takich źródeł jak wynajem pomieszczeń itp.

Organami Szpitala są: Dyrektor i Rada Społeczna.

Dyrektor kieruje Szpitalem i ponosi odpowiedzialność za jego zarządzanie oraz gospodarkę finansową, a w szczególności: kieruje działalnością Szpitala i reprezentuje go na zewnątrz, jest przełożonym pracowników Szpitala, organizuje pracę podległego personelu, jest odpowiedzialny za zapewnienie udzielania świadczeń zdrowotnych przez osoby

o odpowiednich uprawnieniach i kwalifikacjach zawodowych, sprawuje bieżący nadzór nad wykonaniem przez Szpital zadań statutowych. Dyrektora zatrudnia i zwalnia Zarząd Powiatu w Olsztynie.

Rada Społeczna Szpitala jest powoływana przez Radę Powiatu w Olsztynie. Jest to organ doradczy Dyrektora oraz inicjujący i opiniodawczy. Do zadań Rady Społecznej należy m. in. opiniowanie planów finansowych i inwestycyjnych, sprawozdań z realizacji tych planów, zbycie lub zakup środka trwałego, przyjęcie darowizn, zmiany związane z przekształceniem lub likwidacją zakładu, jego przebudową, rozszerzeniem lub ograniczeniem działalności, dokonywanie okresowych analiz skarg i wniosków wnoszonych przez osoby korzystające ze świadczeń Szpitala. Opinie i wnioski w tych sprawach Rada Społeczna przedkłada organowi założycielskiemu.

Taki system zarządzania określa ustawa o działalności leczniczej oraz Statut Szpitala nadawany przez organ założycielski. Pozostałe procesy i metody zarządzania wewnątrz jednostki określa Dyrektor Szpitala w Regulaminie Organizacyjnym.

Szpital Powiatowy w Biskupcu jest usytuowany w niewielkiej odległości od innych szpitali (Szczytno, Mrągowo i Olsztyn), co determinuje silną konkurencję między jednostkami. Szpital w Biskupcu jest w o tyle niekorzystnej sytuacji z regionie, że nie posiada własnego naturalnego obwodu w postaci powiatu.

Położenie geograficzne ma wpływ na profil działalności Szpitala. Region turystyczny, bliskość jezior oraz trasy o dużym nasileniu ruchu (Warszawa – Szczytno - Bezledy i Olsztyn - Suwałki) oraz sąsiedztwo z zakładami pracy (EGGER, WARMIA) powodują konieczność rozwijania świadczeń zabiegowych i ratownictwa medycznego. Klienci Szpitala to osoby potrzebujące świadczeń diagnostycznych, leczniczych i rehabilitacyjnych. Szpital świadczy swoje usługi przede wszystkim populacji zamieszkałej na terenie miasta i gminy Biskupiec, miasta i gminy Jeziorany oraz gminy Kolno.

Jednak z uwagi na sytuację geograficzną i podział administracyjny oraz związany z tym niewielki obwód szpitalny, Szpital pozyskuje pacjentów zamieszkałych w sąsiednich powiatach. Głównym powodem dla którego pacjenci wybierają leczenie w tutejszym Szpitalu jest dobra opinia, wysoka jakość leczenia i pobytu.

Leczeni pacjenci to zarówno dorośli, jak i dzieci w specjalnościach zachowawczych i zabiegowych. Drugą grupę klientów Szpitala stanowią inne podmioty lecznicze na rzecz których Szpital świadczy usługi w zakresie leczenia, badań diagnostycznych, rehabilitacji, fizykoterapii oraz wynajmu gabinetów na działalność medyczną.

W ramach leczenia stacjonarnego świadczone są usługi **rehabilitacji kardiologicznej** dla szczególnej grupy pacjentów: po zawałach, zabiegach kardiochirurgicznych, plastyce naczyń wieńcowych i niewydolnością serca.

W obliczu zmian demograficznych, konkurencji wzrasta ilość i złożoność świadczeń, a zwłaszcza zabiegowych. Coraz większego znaczenia nabiera w Szpitalu działalność w zakresie leczenia schorzeń układu kostno - stawowego w oddziale **chirurgii urazowo – ortopedycznej** (są to wykonywane operacje alloplastyki (wszczepiania endoprotez) stawu kolanowego i biodrowego oraz wprowadzane nowe techniki operacyjne jak: artroskopie i rekonstrukcje stawu barkowego, endoprotezoplastyki stawu barkowego, operacje w obrębie kręgosłupa.

W oddziale **chirurgii ogólnej** leczeni są pacjenci ze schorzeniami onkologicznymi (leczenie chorób nowotworowych przewodu pokarmowego np. hemicolecctomia), oddział wprowadził też nowoczesne metody leczenia ran przewlekłych (metoda podciśnieniowa VAC). Planowane jest rozszerzanie zakresu udzielanych w oddziale świadczeń, a także rozszerzenie działalności poradni chirurgii ogólnej i proktologii.

Zmiany wymagają poniesienia kosztów na wyszkolenie personelu, pozyskanie nowych wykwalifikowanych pracowników, wyposażenia w nowoczesny sprzęt.

W zakresie działalności oddziału **neurologicznego i ortopedycznego** duże znaczenie ma prowadzona dla tych pacjentów **rehabilitacja i fizykoterapia**.

2. Zakres realizowanych świadczeń medycznych

Głównym celem Szpitala jest podejmowanie działań na rzecz ochrony oraz poprawy stanu zdrowia ludności poprzez organizowanie i prowadzenie działań leczniczych, diagnostycznych i rehabilitacyjnych, promocji zdrowia oraz stałe podnoszenie jakości świadczonych usług.

Udzielanie przez Szpital świadczeń zdrowotnych odbywa się poprzez:

- 1) zabezpieczenie całodobowych stacjonarnych świadczeń zdrowotnych tj. opieki lekarskiej i pielęgniarskiej osobom, których stan zdrowia tego wymaga,
- 2) udzielanie specjalistycznych świadczeń zdrowotnych w warunkach ambulatoryjnych,
- 3) podstawową opiekę zdrowotną,
- 4) pomoc doraźną,
- 5) rehabilitację,
- 6) badania diagnostyczne,
- 7) zapewnienie środków farmaceutycznych i materiałów medycznych,
- 8) zapewnienie pomieszczeń i wyżywienia odpowiedniego do stanu zdrowia hospitalizowanego pacjenta,
- 9) rozwój obecnych i wprowadzanie nowych świadczeń medycznych,
- 10) wydawanie orzeczeń o stanie zdrowia,
- 11) udzielanie konsultacji specjalistycznych,
- 12) organizowanie innych form opieki medycznej w sytuacjach awaryjnych (klęski żywiołowe, katastrofy, epidemie itp.).

Baza **lecznictwa stacjonarnego** liczy 199 łóżek. Świadczenia z zakresu **lecznictwa stacjonarnego** są udzielane w oddziałach:

- Chorób Wewnętrznych i Kardiologii
- Neurologii
- Pediatrii i Alergologii
- Anestezjologii i Intensywnej Terapii
- Ginekologiczno – Położniczym
- Noworodkowym

- Chirurgii Ogólnej z Chirurgią Dziecięcą
- Chirurgii Urazowo - Ortopedycznej
- Wojewódzkim Ośrodkiem Rehabilitacji Kardiologicznej

Świadczenie **ambulatoryjnej opieki specjalistycznej** obejmują poradnie:

- 1) Poradnia Chirurgii Ogólnej i Proktologii,
- 2) Poradnia Zdrowia Psychicznego i Leczenia Uzależnień,
- 3) Poradnia Chirurgii Dziecięcej,
- 4) Poradnia Urologiczno – Andrologiczna,
- 5) Poradnia Chirurgii Urazowo – Ortopedycznej,
- 6) Poradnia Preluksacyjna,
- 7) Poradnia Neurologiczna,
- 8) Poradnia Ginekologiczna

Świadczenia z zakresu **ratownictwa medycznego** obejmują:

- 1) Zespół Ratownictwa Medycznego Podstawowy- Biskupiec
- 2) Zespół Ratownictwa Medycznego Podstawowy – Jeziorany

Świadczenia z zakresu **Podstawowej Opieki Zdrowotnej**:

1. Zespół Transportu Medycznego
2. Nocna i świąteczna opieka zdrowotna

Szpital posiada również **bazę diagnostyczną** oraz dział rehabilitacji i fizykoterapii realizujące świadczenia na rzecz pacjentów hospitalizowanych w oddziałach szpitalnych, leczonych ambulatoryjnie oraz na rzecz pacjentów kierowanych przez inne zakłady ochrony zdrowia, współpracujące ze Szpitalem. ,

Pracownie diagnostyczne funkcjonujące w Szpitalu:

- 1) Medyczne laboratorium diagnostyczne (w tym pracownia bakteriologii)
- 2) Pracownia diagnostyki endoskopowej,
- 3) pracownia diagnostyki kardiologicznej,
- 4) pracownia diagnostyki neurologicznej
- 5) pracownia ultrasonografii,
- 6) pracownia diagnostyki obrazowej (w tym TK)
- 7) bank krwi

Pozostałe komórki organizacyjne funkcjonujące w szpitalu to:

- Blok Operacyjny
- Izba Przyjęć z salami szybkiej diagnostyki
- Apteka Zakładowa
- Sterylizacja i Dezynfektornia
- Prosektorium
- Dział Higieny Szpitalnej

3. Infrastruktura i zaplecze techniczne

Zapewnienie odpowiedniej infrastruktury jest niezbędne do świadczenia usług medycznych. Zadanie to realizowane jest poprzez:

- zapewnienie odpowiedniego utrzymania budynków, systemów technicznych i przestrzeni do pracy oraz urządzeń pomocniczych,
- zapewnienie odpowiedniego sprzętu i aparatury medycznej do wykonywania pracy oraz infrastruktury ITC,
- modernizacja i rozbudowa bloku operacyjnego, centralnej sterylizacji
- modernizacja i rozbudowa OAiT,
- przebudowa Izby Przyjęć oraz Pracowni endoskopowej
- w trakcie przebudowa i modernizacja Poradni Chirurgii Urazowo – Ortopedycznej oraz Chirurgii Ogólnej i Proktologii
- przebudowa pomieszczeń administracji w celu wydzielenie ich i przystosowania do realizacji świadczeń z zakresu rehabilitacji i fizjoterapii (powiększenie Działu Fizykoterapii)
- modernizacja Oddziału Chorób Wewnętrznych i Kardiologii
- planowana modernizacja Apteki szpitalnej
- planowana modernizacja holu głównego wraz z przebudową i doposażeniem pomieszczenia Rejestracji Poradni Specjalistycznych - przystosowanie dla osób niepełnosprawnych oraz wdrożenia przepisów dotyczących ochrony danych osobowych
- planowana realizacja zadania dotyczącego przystosowania szpitala do wymogów przeciwpożarowych
- planowana instalacja fotowoltaiczna.

Realizacja działań związanych z rozwojem oraz koniecznością unowocześniania infrastruktury szpitalnej wynika z rozporządzenia Ministra Zdrowia z dnia 26 czerwca 2012 r. w sprawie szczegółowych wymagań, jakim powinny odpowiadać pomieszczenia i urządzenia podmiotu wykonującego działalność leczniczą - Szpital realizuje Program Dostosowania do ww. przepisów, zatwierdzony decyzją Warmińsko – Mazurskiego Państwowego Wojewódzkiego Inspektora Sanitarnego.

Potrzeby w zakresie dotyczącym usprzętowania oraz warunków lokalowych/ogólnobudowlanych wiążą się z bieżącym funkcjonowaniem placówki i wynikają zarówno z kwestii związanych z eksploatacją (starzeniem się) elementów infrastruktury, jak i z planowanym rozwojem oraz potrzebą poprawy komfortu leczenia i pobytu pacjentów.

Oprócz wymienionego wcześniej rozporządzenia MZ szpital naturalnie obowiązują również inne przepisy związane m.in. z bezpieczeństwem przeciwpożarowym, bezpieczeństwem i higieną pracy itp. Pozostałe zadania dostosowujące szpital do obowiązujących przepisów, rozłożone zostały w czasie – do maksymalnego terminu przypadającego na rok 2025.

Zarządzanie aparaturą medyczną polega na zabezpieczeniu na potrzeby medyczne aparatury potrzebnej do wykonywania zabiegów i leczenia zachowawczego pacjentów.

Działalność obejmuje:

- 1) zadania organizacyjne - mające na celu prowadzenie właściwej ewidencji i związanych z tym dokumentów takich jak: paszporty techniczne, świadectwa dopuszczenia do stosowania, deklaracje zgodności, karty gwarancyjne, instrukcje serwisowe, instrukcje obsługi, wykazy firm serwisowych,
- 2) utrzymywanie sprawności technicznej za pomocą: systematycznej kontroli stanu technicznego, systematycznej konserwacji, napraw bieżących, remontów kapitalnych,
- 3) prowadzenie dokumentacji serwisowej: umowy z firmami serwisującymi, świadectwa autoryzacji uprawnień serwisowych, zestawienia kosztów napraw i konserwacji, harmonogram przeglądów,
- 4) szkolenia personelu obsługującego,
- 5) zapewnienie urządzeniom odpowiednich warunków pracy,
- 6) utrzymanie rezerwy eksploatacyjnej,
- 7) nadzór nad kasacjami sprzętu medycznego.

Przeгляд aparatury medycznej jest dokonywany zgodnie z zaleceniami producentów. Wszystkie przeglądy są odnotowywane w paszportach technicznych, które posiadają wszystkie aparaty i urządzenia medyczne.

Wejście nowoczesnych technologii i technik, m.in. cyfrowych stosowanych w wyposażeniu placówek medycznych sprawiło, że nowoczesny sprzęt często przestaje być kompatybilny z dotychczas użytkowanym wyposażeniem. Skutkuje to koniecznością stopniowej wymiany całości wyposażenia niektórych komórek lub kupnem stosownych oprogramowań i licencji.

Szpital stopniowo rozszerza bazę sprzętową o wyposażenie, którego dotychczas w szpitalu nie było bądź takie, którego parametry techniczne znacząco podniosą jego wartość diagnostyczną lub terapeutyczną (tomograf komputerowy, aparat EKG, EKG typu holter, USG kardiologiczne wraz z sondą przezprzełykową, defibrylator do zaawansowanych zabiegów resuscytacyjnych, gastroduodenoskop, EMG do diagnostyki miastenii itp.). Planowana jest wymiana aparatu RTG, zakup aparatu usg z głowicą transrektalną oraz głowicą do ekg przezprzełykowego, co pozwoli na dalszy rozwój świadczeń diagnostycznych i leczniczych w szpitalu.

4. Zarządzanie zasobami informatycznymi

Na przełomie 2014/2015 r. wdrożono w szpitalu jednolity system informatyczny poprzez realizację projektu "Budowa kompleksowego szpitalnego systemu informatycznego w Szpitalu Powiatowym im. Jana Mikulicza w Biskupcu" związany z modernizacją i rozbudową sieci komputerowej oraz kompleksowym oprogramowaniem. Szpital pozyskał fundusze na informatyzację z Regionalnego Programu Operacyjnego. Działalność polegająca na zapewnieniu prawidłowego funkcjonowania systemu, sieci i sprzętu informatycznego, działającego na potrzeby komórek organizacyjnych podzielona jest na:

- 1) zadania organizacyjne - mające na celu prowadzenie właściwej ewidencji i związanych z tym dokumentów takich jak: karty gwarancyjne, instrukcje serwisowe, instrukcje obsługi,
- 2) utrzymywanie sprawności technicznej za pomocą: systematycznej kontroli stanu technicznego, systematycznej konserwacji, aktualizacji systemu, napraw bieżących,
- 3) systematyczne modernizowanie elementów infrastruktury informatycznej,
- 4) prowadzenie eksploatacji sieci informatycznych z zachowaniem zasad ochrony danych osobowych, zasobów informatycznych i legalności oprogramowania,
- 5) prowadzenie dokumentacji serwisowej,
- 6) szkolenia personelu obsługującego, medycznego,
- 7) zapewnienie urządzeniom odpowiednich warunków pracy,
- 8) prowadzenie elektronicznej dokumentacji medycznej
- 9) połączenia sieciowe z oddziałami, apteką, laboratorium, rtg i innymi komórkami
- 10) wdrożenie kompleksowych działań z zakresu cyberbezpieczeństwa

Dostosowanie szpitala do wymogów Systemu Informacji Medycznej (SIM) wynika z ustawy z dnia 28 kwietnia 2011 r. o systemie informacji w ochronie zdrowia oraz ROZPORZĄDZENIA PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO I RADY (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych)

5. Zasoby ludzkie

Kadra kierownicza i pracownicy Szpitala są w pełni kompetentni i przygotowani merytorycznie. Charakteryzują ich takie cechy jak: odpowiednie wykształcenie, kompetencje, gotowość do wzięcia udziału w szkoleniach podnoszących ich kwalifikacje, wymagane umiejętności do świadczenia usług medycznych oraz doświadczenie w pracy na wyznaczonym stanowisku.

Szpital zidentyfikował potrzebne kompetencje personelu medycznego i pomocniczego wykonującego pracę mającą wpływ na jakość usług w jego zakresach obowiązków, opisach stanowisk pracy i regulaminie organizacyjnym.

Potrzeby w zakresie szkolenia personelu zaangażowanego w działania mające związek z jakością usług są określane na podstawie:

- wykształcenia, doświadczenia i umiejętności załogi Szpitala,
- indywidualnych potrzeb szkoleniowych, zajmowanego stanowiska w odniesieniu do umiejętności koniecznych do zadawalającego wykonywania zadań,
- zmian organizacyjnych i funkcjonalnych w Szpitalu.

Celem prowadzenia szkoleń jest posiadanie personelu o odpowiednich kompetencjach i kwalifikacjach na każdym stanowisku pracy mającym wpływ na jakość świadczonych usług. Dyrekcja Szpitala odpowiedzialna jest za stworzenie sprzyjających warunków dla pracowników w zakresie kształtowania świadomości, podnoszenia kwalifikacji i doskonalenia zawodowego z uwagi na zakres i jakość świadczonych usług dla pacjentów przebywających w Szpitalu.

W ramach funkcjonującego Systemu Zarządzania Jakością każdego roku tworzony jest Plan Zatrudnienia, który szacuje niedobory kadrowe w poszczególnych grupach zawodowych oraz planuje zatrudnienie.

Dużym zagrożeniem dla funkcjonowania Szpitala jest brak młodej kadry lekarzy i pielęgniarek na rynku pracy, wzrastająca średnia wieku personelu medycznego, personel odchodzący na emeryturę.

Potrzeby w zakresie zatrudnienia personelu:

Komórka organizacyjna	Stanowisko	Minimalne normy zatrudnienia	2022	2023	2024
			Liczba etatów pożądaných	Liczba etatów pożądaných	Liczba etatów pożądaných
Pogotowie i Izba Przyjęć	lekarze	1	2	2	2
	pielęgniarka oddziałowa	1	1	1	1
	ratownik medyczny	22	26	26	26
	sekretarka medyczna	1	1	1	1
	kierowca	6	8	8	8
Oddział Chorób Wewnętrznych i Kardiologii	Lekarz Kierujący Oddziałem	1	1	1	1
	lekarze	5,38	11	12	12
	pielęgniarka oddziałowa	1	1	1	1
	pielęgniarka	20,4	21	21	21
	Opiekun medyczny	2	5	5	5
	sekretarka medyczna	1	1,5	1,5	1,5
Oddział Chirurgii Ogólnej Z chirurgii dziecięcą	Lekarz Kierujący Oddziałem	1	1	1	1
	Lekarz Kierujący Pododdziałem	1	1	1	1
	Lekarze Oddziału Chirurgii Ogólnej	5,38	10	11	1
	Lekarze Pododdziału chirurgii dziecięcej	1	2	2	2
	pielęgniarka oddziałowa	1	1	1	1
	pielęgniarka	25,09	26	26	26
	Opiekun medyczny	2	6	6	6
	sekretarka medyczna	1	1,5	1,5	1,5
Oddział Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej	Lekarz Kierujący Oddziałem	1	1	1	1
	lekarz	5,38	10	10	10
	Pielęgniarka koordynująca	1	1	1	1
	pielęgniarka	18,02	19	19,5	19,5
	opiekunka	2	4	4	4
	Sekretarka medyczna	1	1,5	1,5	1,5
Oddział Ginekologiczno-położniczy Oddział noworodkowy	Lekarz kierujący oddziałem	1	1	1	1
	Lekarz	6,38	7,5	7,5	7,5
	położna oddziałowa	1	1	1	1
	położna	18,20	24	24	24
	sekretarka medyczna	1	1	1	1
	Opiekun medyczny	2	2	2	2
Oddział Neurologii	Lekarz Kierujący Oddziałem	1	1	1	1
	lekarz	5,38	6,5	6,5	6,5
	psycholog	0,5	0,5	0,5	0,5
	logopeda	0,25	0,25	0,25	0,25
	pielęgniarka oddziałowa	1	1	1	1

	pielęgniarka	14,4	15	15	15
	Opiekun medyczny	2	4	4	4
	sekretarka medyczna	1	1	1	1
Oddział Anestezjologii I Intensywnej Terapii	Lekarz Kierujący Oddziałem	1	1	1	1
	lekarze	5,38	7	8	8
	pielęgniarka oddziałowa	1	1	1	1
	pielęgniarka	20	22	22	22
	sekretarka medyczna	0,25	0,25	0,25	0,25
Blok Operacyjny	Kierownik	1	1	1	1
	pielęgniarka	8	14	14	14
	Opiekun medyczny	x	2	2	2
	Technik sterylizacji	X	2	2	2
	Sanitariusz szpitalny	X	4	4	4
	Sprzątacza	X	4	4	4
	Sekretarka medyczna	1	1	1	1
Apteka Szpitalna	Kierownik apteki	1	1	1	1
	Mgr farmacji	2	2	2	2
	Technik farmacji	2	3	3	3
	Pomoc apteczna	0	1	1	1
Pracownia diagnostyki obrazowej	lekarz	1	2	2	2
	technik radioterapii	6	9	9	9
	pielęgniarka	0,5	0,5	0,5	0,5
	Rejestratorka medyczna	1	1	1	1
	inspektor	0,5	0,5	0,5	0,5
Oddział Pediatrii i alergologii	Lekarz kierujący oddziałem	1	1	1	1
	lekarz	4,5	5	5	5
	pielęgniarka koordynująca	1	1	1	1
	pielęgniarka	12	14	14	14
	opiekunka medyczna	2	0	0	0
	sekretarka medyczna	1	1	1	1
Wojewódzki Ośrodek Rehabilitacji kardiologicznej	Lekarz kierujący oddziałem	1	1	1	1
	lekarze	2	2	2	2
	Pielęgniarka koordynująca	1	1	1	1
	Pielęgniarki	x	12	12	12
	Sekretarka medyczna	0,5	0,5	0,5	0,5
Dział Rehabilitacji i Fizykoterapii	kierownik	1	1	1	1
	fizjoterapeuta	8	10	10	10
	Technik	1	1	1	1
	sekretarka medyczna	0,5	1	1	1
Medyczne Laboratorium Diagnostyczne	kierownik	1	2	1	1
	Diagnosta laboratoryjny	6	6	6	6
	Kierownik bank krwi	1	1	1	1
	technik	8	9	9	9
	Referent administracyjny	1	1	1	1
Rejestracja ogólna	Rejestratorka koordynująca poradnie specjalistyczne	1	1	1	1
	rejestratorka	4,5	4,5	4,5	4,5
	lekarz		4	4	4

Pracownia endoskopowa Centralna sterylizatornia	pielęgniarka	2	2	2	2
	kierownik	1	1	1	1
	operator urz. ciśnieniowych	1	1	1	1
	Technik sterylizacji	6	7	7	7
	Pielęgniarka spec. ds. epidemiologii	1	1	1	1
	Pełnomocnik ds. ZSZ	1	1	1	1
	Przełożona Pielęgniarek i Położnych	1	1	1	1
	Główny specjalista ds. kontraktowania i obsługi umów kontraktowych	1	1	1	1
	Pełnomocnik ds. ochrony informacji niejawnych	1	1	1	1
	Główny specjalista ds. infrastruktury	1	1	1	1
	Inspektor ds. ochrony środowiska	0,5	0,5	0,5	0,5
	Inspektor bhp	1	1	1	1
	Radca prawny	1	1	1	1
	Inspektor sekretariatu	1	1	1	1
	Inspektor Ochrony Danych	1	1	1	1
Kapelan szpitalny	0,5	0,5	0,5	0,5	
Sekcja Spraw Pracowniczych i socjalnych	Kierownik	1	1	1	1
	inspektor	1	1	1	1
Sekcja Rachuby i płac	księgowa	1	1	1	1
	kierownik	1	1	1	1
Dział kontraktowania i rozliczeń i statystyki Medycznej	Statystyk medyczny	3	3	3	3
	kierownik	1	1	1	1
Sekcja ds. aparatury medycznej i transportu	inspektor	1	1	1	1
	kierownik	1	1	1	1
Dział Finansowy	gl. księgowy	1	1	1	1
	księgowa	2	2	2	2
	Księgowa - kasjer	1	1	1	1
Dział zamówień publicznych i zaopatrzenia	inspektor	2	2	2	2
	Kierownik	1	1	1	1
Sekcja Informatyczna	informatyk	1	1	1	1
	kierownik	1	1	1	1
Sekcja Techniczno-Energetyczna , Grupa Remontowa	kierownik	1	1	1	1
	Konserwator – (elektryk, hydraulik)	4	4	4	4
	Konserwator- budowlany	3	3	3	3
	Robotnik gospodarczy	1	1	1	1
DHS, Grupa transportowa, magazyn bielizny	Kierownik	1	1	1	1
	Sprzątaczką	38	38	38	38
	Pracownik transportowy	5	5	5	5
	Magazynier	2	2	2	2

W kolejnych latach przewidywane jest zatrudnianie lekarzy specjalistów szczególnie w dziedzinie neurologii, chorób wewnętrznych, w dziedzinie chirurgii ortopedycznej i traumatologii ruchu, chirurgii ogólnej, anestezjologii, radiologii. Planowane jest zatrudnienie lekarzy w celach odbycia szkolenia specjalizacyjnego w ramach rezydentury: choroby wewnętrzne, chirurgia ogólna, kardiologia, pediatria, neurologia oraz poza trybem rezydenckim. Planujemy również zatrudnienie lekarzy stażystów.

II. Analiza funkcjonowania Szpitala Powiatowego im. Jana Mikulicza w Biskupcu

1. Działalność medyczna Szpitala w roku 2021

Oddział	liczba łóżek rejestrowych	leczeni z ruchem chorych	leczeni bez ruchu chorych	obłożenie łóżek
Oddział Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej	26	1281	1277	71,25%
Oddział Chorób Wewnętrznych i Kardiologii	34	1029	996	67,57%
Oddział Noworodkowy	8	361	361	45,38%
Ginekologiczno-Położniczy Ginekologia	10	796	792	51,42%
Położnictwo	8	479	479	76,95%
Oddział Chirurgii Ogólnej z Chirurgią Dziecięcą: chirurgia ogólna	29	1358	1345	61,38%
Chirurgia Dziecięca	6	482	479	40,32%
Oddział Neurologiczny	24	696	688	62,69%
Oddział Pediatrii i Alergologii	15	581	579	46,58%
Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii	5	71	41	67,23%
Wojewódzki Ośrodek Rehabilitacji Kardiologicznej	34	254	253	49,73%
Razem		7388	7290	Przeciętne obłożenie 58,18%

Dla zdecydowanej większości oddziałów szpitalnych średnie obłożenie łóżek jest zdecydowanie zbyt niskie. W szczególności dla oddziałów chirurgii dziecięcej, pediatrii i alergologii, ginekologii i położnictwa oraz Wojewódzkiego Ośrodka Rehabilitacji Kardiologicznej.

Preferowany poziom obłożenia łóżek: min. 75%

Minimalna liczba porodów (z uwzględnieniem wzrostów wycen) – 600 (optymalna ok 900).
Liczba porodów w roku 2021 – 351.

Poziom długości hospitalizacji w poszczególnych oddziałach

I.p.	Oddział	Śr. czas pobytu w dniach
1	Oddział Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej	5,28
2	Oddział Chorób Wewnętrznych i Kardiologii	8,15
3	Oddział Noworodkowy	3,67
4	Oddział Ginekologiczno-Położniczy	3,23
		Gin. 2,36
		Poł. 4,69
5	Oddział Chirurgii Ogólnej z Chirurgią Dziecięcą	4,01
	CHDz	1,83
	CHOg	4,78
6	Oddział Neurologiczny	7,89
7	Oddział Pediatrii i Alergologii	4,39
8	Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii	17,28
9	Wojewódzki Ośrodek Rehabilitacji Kardiologicznej	24,06

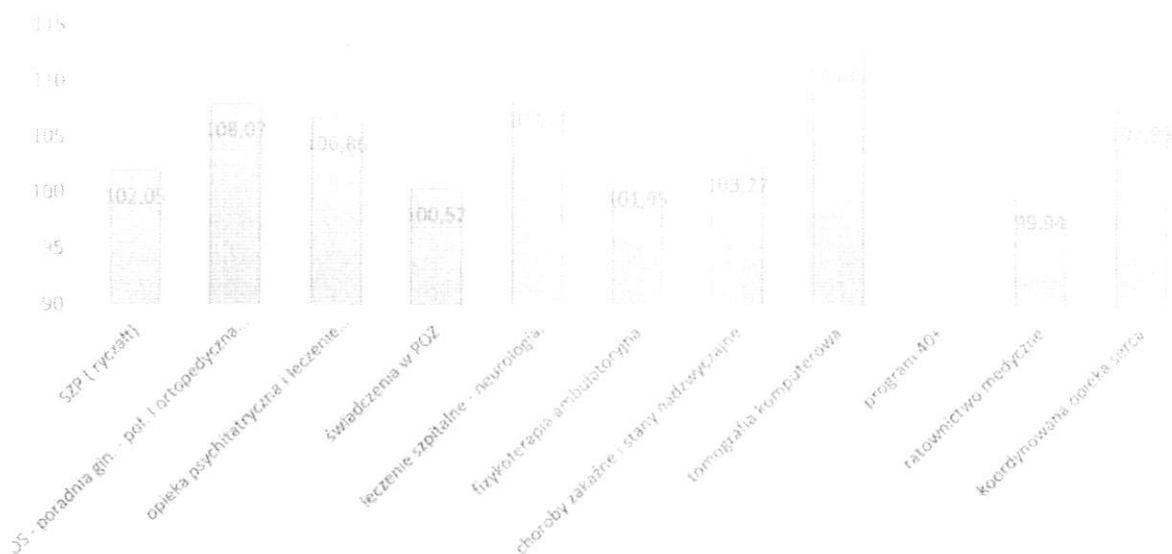
Liczba zabiegów na BO (wszystkie znieczulenia)

Rok	2018	2019	2020	2021
Zabiegi operacyjne	2411	2488	1981	2401

W 2021 roku:

Liczba pacjentów w poradniach przyszpitalnych: **16 615**, liczba porad: **29 042**.

procentowe wykonanie poszczególnych umów



Szpital w latach 2020 / 2021 korzystał z ryczałtowej płatności z NFZ pobierając 1/12 należnej kwoty bez sprawozdawczości. W ten sposób pobrano kwotę ok 3 mln 51 tys. zł., która do połowy roku 2022 została pokryta niemal w całości z wypracowanych przez Szpital nadlimitów w innych zakresach. Sposób spłaty ww. wartości ryczałtowych jest niekorzystny z punktu widzenia finansów szpitala, gdyż obejmuje on potrącenia płatności z nadlimitowych wykonań świadczeń m.in. endoprotezoplastyki, które należą do kategorii świadczeń niezwykle kosztownych.

Umowa	Zadłużenie	Spłacone	Pozostało do spłaty
14-00-00811-12/164/02/01/AOS	23 984,90 zł	23 984,90 zł	0,00 zł
14-00-00811-17/003/03/01/SZP	299 405,00 zł	197 953,00 zł	101 452,00 zł
14-00-00811-17/016/03/08/SZP	3 050 670,53 zł	3 013 587,96 zł	37 082,57 zł
14-00-00811-17/015/05/REH	75 864,60 zł	75 864,60 zł	0,00 zł
14-00-00811-18/011/04/PSY	46 103,90 zł	46 103,90 zł	0,00 zł
OGÓŁEM:			138 534,57 zł

Sprzedaż usług medycznych w latach 2018 – 2021.

lp	Wyszczególnienie	Wykonanie I-XII.2018r.	Wykonanie I-XII.2019r.	Wykonanie I-XII.2020r.	Wykonanie I-XII.2021r.	Dynamika rok 2018/rok 2019	Dynamika rok 2019/rok 2020	Dynamika rok 2020/rok 2021
I	Przychody ze sprzedaży usług medycznych w tym:	40 475 489,24	45 477 364,54	46 893 775,08	52 826 692,67	12,4%	3,1%	12,9%
Ia	Przychody ze sprzedaży N/Z:	37 181 184,07	42 152 132,72	43 167 026,71	48 211 838,59	13,4%	2,4%	12,0%
-	Świadczenia w systemie podstawowego szpitalnego zabezpieczenia świadczeń opieki zdrowotnej	35 407 113,86	40 431 961,91	39 168 177,60	40 681 988,79	14,2%	-3,1%	4,2%
-	Ambulatoryjna opieka specjalistyczna - DM+ Por. Gin-Po..	64 986,80	63 251,00	77 267,72	170 447,19	-2,7%	22,2%	120,6%
-	Opieka psychiatryczna i leczenie uzależnień	136 475,41	143 755,09	149 857,35	157 080,82	5,3%	4,2%	4,8%
-	Świadczenia w POZ	131 867,24	130 719,67	144 069,60	145 748,16	-0,9%	10,2%	1,2%
-	Leczenie szpitalne - neurologia specjalistyczna	1 034 197,56	937 370,00	1 041 927,20	687 375,00	-9,4%	11,2%	-34,0%
-	Rehabilitacja lecznicza - fizykoterapia ambulatoryjna	406 543,20	445 075,05	421 475,25	463 886,85	9,5%	-5,3%	10,1%
-	Choroby zakaźne i stany nadzwyczajne	0	0	2 164 251,99	5 793 423,32			167,7%
-	Tomografia komputerowa	0,00	0	0,00	67 800,72			
-	Program 40+	0,00	0,00	0	44 087,74			
Ib	Ratownictwo Medyczne - WSPR	2 431 412,00	2 449 875,64	2 786 040,04	3 078 102,40	0,8%	13,7%	10,5%
Ic	Koordynowana opieka serca - WSS	0,00	0,00	311 218,53	290 607,72			-6,6%
Id	Pozostała sprzedaż usług medycznych	862 893,17	875 356,18	629 489,80	1 246 372,96	1,4%	-28,1%	98,0%

2. Analiza SWOT

Jest to metoda oceny sytuacji strategicznej szpitala określająca jego potencjał. W metodzie dzieli się wszystkie czynniki wpływające na obecną i przyszłą sytuację strategiczną szpitala:

- 1 – zewnętrzne pozytywne, czyli SZANSE
- 2 – zewnętrzne negatywne, czyli ZAGROŻENIA
- 3 – wewnętrzne pozytywne, czyli MOCNE STRONY
- 4 – wewnętrzne negatywne, czyli SŁABE STRONY

2.1 SZANSE w otoczeniu:

- pozytywny odbiór społeczny Szpitala, co przejawia się w coraz większej liczbie leczonych pacjentów
- duża liczba pacjentów spoza obwodu leczniczego wynosząca roku powyżej 60 % wszystkich leczonych
- funkcjonowanie wielu niepublicznych poradni na terenie miasta, które kierują swoich pacjentów na badania diagnostyczne i leczenie do tutejszego Szpitala
- rozwój budownictwa mieszkaniowego- wzrost liczby mieszkańców
- otrzymanie wsparcia (dotacji) na niezbędne remonty i inwestycje,
- stopniowe zwiększanie finansowania świadczeń medycznych przez płatnika
- zwiększenie (punktowe) wysokości kontraktu z NFZ w związku z rozszerzaniem zakresu realizowanych świadczeń medycznych
- deficyty w zakresie części świadczeń zdrowotnych, które mogą być wypełniane przez szpital (proktologia, leczenie ran przewlekłych).

2.2 ZAGROŻENIA w otoczeniu:

- mały obwód szpitalny - gminy Kolno, Jeziorany i Biskupiec
- nieadekwatny do potrzeb i wypracowanych świadczeń ponadlimitowych poziom finansowania z NFZ (zbyt niski limit finansowania świadczeń określony ryczałem)
- brak stabilizacji prawnej w zakresie ochrony zdrowia uniemożliwiającej wprowadzenie długofalowych rozwiązań i planowania
- procedowanie rozwiązań prawnych destabilizujących organizację wewnętrzną placówek – m.in. ustawa regulująca najniższe wynagrodzenia w podmiotach leczniczych,

- niedoszacowanie procedur medycznych - wzrosty finansowe mające miejsce w roku 2021 skierowane na zwiększenie płac personelu, brak wzrostu rekompensującego m.in. inflację
- konieczność rozliczenia (odpracowania) kwot zaliczkowych pobranych z NFZ w roku 2020 i 2021, co zmniejsza znacząco przychody w roku 2021
- braki kadr medycznych, starzenie się i brak zastępowalności pokoleniowej
- niewystarczające zainteresowanie placówką ze strony lekarzy stażystów i rezydentów (niewykorzystany w pełni potencjał do kształcenia)
- silna konkurencja pomiędzy placówkami medycznymi o kadrę, powodująca duże wzrosty wynagrodzeń, przechodzenie kadry do placówek oferujących lepsze warunki zatrudnienia
- rozwój sektora prywatnego w ochronie zdrowia, będącego konkurencją dla placówek publicznych w zakresie pozyskiwania i zatrudniania personelu
- konieczność dostosowania szpitala do nowych przepisów prawa i związane z tym koszty (ppoż, modernizacja pomieszczeń, ochrona danych osobowych przetwarzanych w dokumentacji elektronicznej)
- niewłaściwy i niedostosowany do potrzeb zdrowotnych ludności system rozdziału specjalizacji dla lekarzy oraz miejsc specjalizacyjnych
- położenie 40 km od Olsztyna, gdzie istnieje silna konkurencja szpitali specjalistycznych posiadających wysokiej klasy sprzęt medyczny, bardzo dobrą bazę lokalową oraz kadrę medyczną w niektórych dziedzinach medycyny
- przejmowanie pacjentów z naszego rejonu przez okoliczne szpitale na zasadzie konkurencyjnej oferty medycznej związanej z diagnostyką i leczeniem. Szpitale w najbliższym otoczeniu realizują porównywalny zakres świadczeń (Bartoszyce), większy zakres posiadają szpitale olsztyńskie; bądź mniejszy zakres: tj. Mrągowo, Szczytno, Kętrzyn
- starzejące się społeczeństwo
- ubóstwo i nieporadność społeczna
- mała atrakcyjność regionu wynikająca z niskiego rozwoju gospodarczego

Otoczenie konkurencyjne Szpitala

Nazwa: świadczeniodawcy	Wartość kontraktu z NFZ w 2021 r.
ZESPÓŁ OPIEKI ZDROWOTNEJ W SZCZYTNIE	28 675 895,31
SZPITAL POWIATOWY W KĘTRZYNI	22 886 283,60
SZPITAL MRĄGOWSKI IM. MICHAŁA KAJKI SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ	23 584 029,03
MIEJSKI SZPITAL ZESPOŁONY W OLSZTYNIE	101 338 509,45
WOJEWÓDZKI SZPITAL SPECJALISTYCZNY W OLSZTYNIE	260 411 181,70
WARMIŃSKO-MAZURSKIE CENTRUM CHOROÓB PŁUC W OLSZTYNIE	44 282 734,04
WOJEWÓDZKI SPECJALISTYCZNY SZPITAL DZIECIĘCY IM. PROF. DR STANISŁAWA POPOWSKIEGO W OLSZTYNIE	122 001 876,10
UNIWERSYTECKI SZPITAL KLINICZNY W OLSZTYNIE	54 056 015,37
NIEPUBLICZNY ZAKŁAD OPIEKI ZDROWOTNEJ "MALARKIEWICZ I SPÓŁKA" SPÓŁKA JAWNA	10 674 425,23
SAMODZIELNY PUBLICZNY ZAKŁAD OPIEKI ZDROWOTNEJ MINISTERSTWA SPRAW WEWNĘTRZNYCH I ADMINISTRACJI Z WARMIŃSKO-MAZURSKIM CENTRUM ONKOLOGII W OLSZTYNIE	185 144 532,35
SZPITAL POWIATOWY IM. JANA PAWŁA II W BARTOSZYCACH	53 778 002,78
SZPITAL W OSTRÓDZIE SPÓŁKA AKCYJNA	29 072 424,15

2.3 MOCNE STRONY

- wprowadzanie nowych technologii i procedur medycznych rozszerzających zakres funkcjonowania Szpitala (m.in. oddział ortopedyczny, chirurgiczny):
 - wprowadzanie nowoczesnych metod leczenia schorzeń układu kostno-stawowego (operacje endoprotezy stawu biodrowego i kolanowego, operacyjne leczenie skolioz i innych schorzeń kręgosłupa) co pozwoliło na zwiększenie kontraktu z NFZ.
 - rozszerzenie świadczeń chirurgicznych o świadczenia z zakresu proktologii
 - wprowadzenie nowoczesnych metod leczenia ran przewlekłych, rozszerzenie świadczeń medycznych w 2021 roku o koordynowaną opiekę nad ranami przewlekłymi (pacjenci poradni oraz oddziału chirurgii ogólnej)
 - leczenie pacjentów ze schorzeniami onkologicznymi (leczenie chorób nowotworowych przewodu pokarmowego np. hemicolecctomia),

- wysoka jakość oferowanych usług: certyfikowany system zarządzania jakością ISO 9001, Akredytacja Ministra Zdrowia,
- kompletne zaplecze diagnostyczno – terapeutyczne (blok operacyjny, pracownia USG, pracownia TK, pracownia endoskopowa, spirometryczna, pracownia EEG, laboratorium, diagnostyka obrazowa)
- szeroki zakres usług medycznych
- dobra infrastruktura techniczna
- nowoczesna aparatura medyczna
- potencjał bazy kadry medycznej (kwalifikacje, doksztalcenie)
- funkcjonowanie oddziałów o szczególnych specjalnościach - Wojewódzki Ośrodek Rehabilitacji Kardiologicznej, oddział neurologii, oddział chirurgii urazowo – ortopedycznej (których nie posiadają, szpitale w Szczytnie i Mrągowie), oddział pediatryczny z ukierunkowaniem na alergologię
- dobra opinia wśród pacjentów, o czym świadczą wyniki ankiety badającej satysfakcję pacjentów
- dobra współpraca z niepublicznymi poradniami funkcjonującymi w Biskupcu oraz w okolicy
- duża powierzchnia użytkowa budynku pozwalająca na przeprowadzanie modernizacji, remontów pomieszczeń zachowując normalne funkcjonowanie oddziałów
- zrealizowana modernizacja i rozbudowa bloku operacyjnego, centralnej sterylizatorni, OAiIT
- zrealizowane i trwające prace remontowe i modernizacyjne innych obszarów szpitala (oddział chorób wewnętrznych, Dział Fizjoterapii, poradnie szpitalne, administracja)
- oddanie do użytku dodatkowych pomieszczeń przeznaczonych na działalność Działu Fizjoterapii
- zakupy nowoczesnego sprzętu medycznego
- wzrastająca świadomość jakościowa
- wzrost wydatków na wdrażanie nowych metod leczenia, diagnostyki, wyszkolenia personelu
- wzrost nakładów finansowych na remonty i wyposażenie
- coraz korzystniejsze i bardziej konkurencyjne wynagrodzenie personelu
- skuteczne pozyskiwanie środków finansowych oraz sprzętu i aparatury medycznej (Fundacja PZU, Fundacja PGNiG, WÓŚP, RARS), środki unijne (zrealizowano dwa projekty, w tym wymiana tomografu komputerowego).

2.4 SŁABE strony:

- duże oczekiwania płacowe ze strony personelu medycznego, trudne do zrealizowania przez szpital i powodujące dodatkowe obciążenie budżetu
- trudności z pozyskaniem kadry lekarskiej niezbędnej do utrzymania ciągłości funkcjonowania szpitala i jego rozwoju (m.in. anestezjologów, ginekologów, neurologów, lekarzy do nocnej i świątecznej opieki zdrowotnej, lekarzy Izby Przyjęć)

- otwarty spór zbiorowy ze związkami zawodowymi reprezentującymi pielęgniarki i położne, obejmujący warunki płac i pracy personelu
- „starzejąca się” kadra lekarska i pielęgniarska – średnia wieku przekroczyła 50 lat, średnia wieku lekarzy na niektórych oddziałach przekroczyła 60 lat.
- niski poziom utożsamiania się personelu ze szpitalem (umowy cywilno – prawne)
- niewystarczający poziom zabezpieczenia możliwości wykonywania diagnostyki medycznej na miejscu, co powoduje konieczność zakupu tych świadczeń w innych podmiotach leczniczych
- duże koszty utrzymania infrastruktury (asysta informatyczna, przeglądy, naprawy sprzętu itp.)
- niewystarczające i mało efektywne wykorzystanie bloku operacyjnego
- niskie obłożenie łóżek szpitalnych w większości oddziałów
- niespełnienie wymogów przeciwpożarowych określonych w obowiązujących przepisach
- niespełnienie wymogów ogólnobudowlanych i funkcjonalnych określonych dla apteki szpitalnej
- duże koszty zakupu energii elektrycznej, w szczególności w kontekście zapowiadanych w kolejnym roku znacznym wzroście ceny

III. Ocena sytuacji finansowej szpitala

I. Analiza wskaźnikowa

Tabela. Analiza wskaźnikowa za lata 2019-2021

Wyszczególnienie Wskaźnik		2019		2020		2021	
		Wartość wskaźnika	Liczba punktów	Wartość wskaźnika	Liczba punktów	Wartość wskaźnika	Liczba punktów
Wskaźniki zyskowności	Wskaźnik zyskowności netto	1,22	3	-1,1	0	-5,79	0
	Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej	1,22	3	-1,1	0	-5,79	0
	Wskaźnik zyskowności aktywów	2,42	4	-1,64	0	-9,35	0
	SUMA		10		0		0
Wskaźniki płynności	Wskaźnik bieżącej płynności	0,84	4	0,73	4	0,76	4
	Wskaźnik szybkiej płynności	0,70	8	0,58	8	0,55	8
	SUMA		12		12		12
	Wskaźnik rotacji należności	27	3	29	3	24	3

Wskaźniki efektywności	Wskaźnik rotacji zobowiązań	33	7	44	7	33	7
	SUMA				10		10
Wskaźniki zadłużenia	Wskaźnik zadłużenia aktywów	26	10	24	10	21	10
	Wskaźnik wypłacalności	1,3	6	1,77	6	4,2	0
SUMA			16		16		10
ŁĄCZNIE			48		38		32

Poniżej przedstawiono wyniki analizy wskaźnikowej za lata 2019-2021 r. w układzie zgodnym z raportem z sytuacji ekonomiczno-finansowej jednostki:

Wskaźniki zostały wyliczone zgodnie z rozporządzeniem Ministra Zdrowia z dnia 12 kwietnia 2017 r. w sprawie wskaźników ekonomiczno-finansowych (Dz.U. 2017 poz. 832).

Jak wskazuje powyższa tabela wskaźniki: zyskowności mają trend spadkowy, w latach 2020-2021 wykazują wartość ujemną, w związku z czym wartość punktowa wynosi zero. Wskaźniki płynności w Szpitalu kształtują się na poziomach, które nie pozwoliły na przyznanie im dużej punktów zgodnie z tabelą oceny punktowej, lecz spadek jest niewielki, co powoduje, iż w latach 2019-2021 Szpital uzyskał taką samą liczbę punktów.

Wskaźniki efektywności oraz wskaźnik zadłużenia aktywów wykazują wartości optymalne, lecz nastąpiła spadek wartości wskaźnika wypłacalności, co spowodowane jest zaciągniętym kredytem.

Przyczyny trudnej sytuacji ekonomicznej Szpitala są charakterystyczne dla całego sektora publicznej służby zdrowia w kraju. Niewystarczający poziom finansowania ochrony zdrowia, wzrastające potrzeby społeczeństwa oraz pogarszająca się sytuacja gospodarcza kraju i możliwości finansowe budżetu państwa mają bezpośredni wpływ na sytuację publicznych zakładów opieki zdrowotnej.

2. Przychody w latach 2019-2021 Szpitala Powiatowego im. J. Mikulicza w Biskupcu

Lp	Wyszczególnienie	Rok 2019		Rok 2020		Rok 2021		Dynamika rok 2019/rok 2020	Dynamika rok 2020/rok 2021
		Wartość	Struktura	Wartość	Struktura	Wartość	Struktura		
1	Przychody ze sprzedaży usług medycznych w tym:	45 477 365	92,0%	46 893 775	89,4%	52 826 922	82,2%	3,1%	12,9%
1a	Przychody ze sprzedaży NFZ	42 152 133	85,3%	43 167 027	82,3%	48 211 838	75,0%	2,4%	12,0%

-	Świadczenia w systemie podstawowego szpitalnego zabezpieczenia świadczeń opieki zdrowotnej	40 431 962	81,8%	39 168 178	74,6%	40 681 989	63,3%	-3,1%	4,2%
-	Ambulatoryjna opieka specjalistyczna -Por. Dobrze Miasto Por. Ginekologiczno-Położnicza	63 251	0,1%	77 268	0,1%	170 447	0,3%	22,2%	120,6%
-	Opieka psychiatryczna i leczenia uzależnień	143 755	0,3%	149 857	0,3%	157 081	0,2%	4,2%	4,8%
-	Świadczenia w POZ	130 720	0,3%	144 070	0,3%	145 748	0,2%	10,2%	1,2%
-	Leczenie szpitalne- neurologia specjalistyczna	937 370	1,9%	1 041 927	2,0%	687 375	1,1%	11,2%	-34,0%
-	Rehabilitacja lecznicza- fizykoterapia ambulatoryjna	445 075	0,9%	421 475	0,8%	463 887	0,7%	-5,3%	10,1%
-	Choroby zakaźne i stany nadzwyczajne	0	0,0%	2 164 252	4,1%	5 793 423	9,0%		167,7%
-	Tomografia komputerowa	0	0,0%	0	0,0%	67 801	0,1%		
-	Program 40+	0	0,0%	0	0,0%	44 088	0,1%		
1b	Ratownictwo Medyczne - WSPR	2 449 876	5,0%	2 786 040	5,3%	3 078 102	4,8%	13,7%	10,5%
1c	Koordynowana opieka serca - WSS	0	0,0%	311 219	0,6%	290 608	0,5%		-6,6%
1d	Pozostała sprzedaż usług medycznych	875 356	1,8%	629 490	1,2%	1 246 373	1,9%	-28,1%	98,0%
2	Pozostałe przychody z działalności gospodarczej	735 131	1,5%	807 150	1,5%	796 444	1,2%	9,8%	-1,3%
-	Przychody z wynajmu pomieszczeń	659 131	1,3%	690 209	1,3%	695 001	1,1%	4,7%	0,7%
-	Pozostała sprzedaż opodatkowana VAT i nieopodatkowana VAT	76 000	0,2%	116 942	0,2%	101 443	0,2%	53,9%	-13,3%
3	Pozostałe przychody operacyjne	3 191 666	6,5%	4 776 002	9,1%	10 699 497	16,6%	49,6%	124,0%
4	Przychody finansowe	5 661	0,0%	4 237	0,0%	6 911	0,0%	-25,2%	63,1%
	Ogółem przychody	49 409 823	100%	52 481 164	100%	64 329 774	100%	6,2%	22,8%

3 Koszty w latach 2019-2021 Szpitala Powiatowego im. J. Mikulicza w Biskupcu

Lp	Wyszczególnienie	Rok 2019		Rok 2020		Rok 2021		Dynamika rok 2019/rok 2020	Dynamika rok 2020/rok 2021
		Wartość	Struktura	Wartość	Struktura	Wartość	Struktura		
1	Zużycie materiałów	8 414 341	17,2%	8 563 024	16,1%	10 834 195	15,9%	1,8%	26,5%
-	leki	3 741 072	7,7%	3 307 494	6,2%	3 390 017	5,0%	-11,6%	2,5%
-	materiały medyczne (w tym sprzęt jednorazowego użytku, odczynniki)	3 835 143	7,9%	3 809 163	7,2%	6 549 608	9,6%	-0,7%	71,9%
-	materiały niemedyczne	838 126	1,7%	1 446 367	2,7%	894 571	1,3%	72,6%	-38,2%
2	Zużycie energii	977 140	2,0%	1 264 549	2,4%	1 210 325	1,8%	29,4%	-4,3%

-	energia elektryczna	319 454	0,7%	551 659	1,1%	559 503	0,8%	75,8%	-0,4%
-	gaz (ogrzewanie)	210 518	1,1%	590 750	1,1%	530 463	0,8%	7,6%	-10,2%
-	woda i ścieki	108 169	0,2%	112 141	0,2%	120 360	0,2%	3,7%	7,3%
3	Usługi obce	3 257 737	6,7%	2 884 701	5,4%	3 522 206	5,2%	-11,5%	22,1%
-	remontowe i konserwacji sprzętu medycznego					165 143	0,2%		
-	remontowe i konserwacji karettek	540 301	1,1%	470 882	0,9%	29 415	0,0%	-12,6%	-61,1%
-	pozostał.					96 884	0,1%		
-	bankowe, pocztowe i telefoniczne	57 760	0,1%	61 625	0,1%	78 382	0,1%	6,7%	27,2%
-	usługi doradztw, audytów	6 027	0,0%	6 027	0,0%	98 831	0,1%	0,0%	1539,6%
-	utrzymywania czystości odpady, ochrona	299 889	0,6%	487 710	0,9%	785 415	1,2%	62,0%	61,0%
-	informatyczne	60 680	0,1%	67 696	0,1%	107 873	0,2%	11,6%	59,3%
-	pozostałe (pranie, żywienie i inne)	1 157 233	2,4%	1 009 123	1,9%	1 207 963	1,8%	-12,8%	19,7%
-	transport medyczny	42 199	0,1%	27 778	0,1%	55 022	0,1%	-34,2%	98,1%
-	diagnostyczne	670 503	1,4%	664 484	1,3%	800 524	1,2%	-0,9%	20,5%
-	pozostałe usługi	423 146	0,9%	89 377	0,2%	96 754	0,1%	-78,9%	8,3%
4	Koszty pracy	3 447 144	70,6%	3 797 983	71,6%	4 868 541	71,4%	10,2%	28,2%
-	wynagrodzenia osobowe umowy zlecenie i cywilno-prawne	1 647 516	33,8%	1 746 312	32,9%	2 217 875	32,5%	6,0%	27,0%
-	podwykonawstwo-kontrakty	915 912	1,9%	1 028 352	1,9%	1 301 183	1,9%	12,3%	26,5%
-	składki ZUS	13 918 741	28,5%	16 145 953	30,4%	21 032 670	30,8%	16,0%	30,3%
-	składki ZUS	2 933 179	6,0%	3 161 626	6,0%	3 974 679	5,8%	7,8%	25,7%
-	odpis na ZFSS	97 892	0,2%	121 263	0,2%	120 370	0,2%	23,9%	-0,7%
-	koszty BHP	86 316	0,2%	39 635	0,1%	18 558	0,0%	-54,1%	-53,2%
-	Szkolenia pracowników	44 235	0,1%	14012,38	0,0%	21 341	0,0%	-68,3%	52,3%
-	PPK (część pracodawcy)	0	0,0%	0	0,0%	36 865	0,1%		
5	Pozostałe koszty rodzajowe	212 553	0,4%	181 671	0,3%	193 996	0,3%	-14,5%	6,8%
-	podróże służbowe i delegacje	45 035	0,1%	14 302	0,0%	16 429	0,0%	-68,2%	14,9%
-	koszty ubezpieczeń majątkowych, OC, komunikacyjne	167 518	0,3%	167 370	0,3%	177 568	0,3%	-0,1%	6,1%
6	Amortyzacja	1 316 008	2,7%	2 025 138	3,8%	3 562 657	5,2%	53,9%	75,9%
7	Podatki i opłaty stałe	111 462	0,2%	114 269	0,2%	142 706	0,2%	2,5%	24,9%
8	Pozostałe koszty operacyjne	33 923	0,1%	57 042	0,1%	39 334	0,1%	68,2%	-31,0%
9	Koszty finansowe	7 713	0,0%	4 101	0,0%	34 143	0,1%	-46,8%	732,6%
	Ogółem koszty	48 802 321	100,0%	53 068 479	100,0%	68 222 104	100,0%	8,7%	28,6%

4 Rachunek zysków i strat Szpitala za lata 2019-2021

Wyszczególnienie		2019	2020	2 021
1	2	3	4	5
A.	Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:	46 206 302	47 694 892	53 646 259
	- od jednostek powiązanych			
I	Przychody netto ze sprzedaży produktów	46 212 496	47 700 926	53 623 365

II	Zmiana stanu produktów (zwiększenie - wartość dodatnia, zmniejszenie - wartość ujemna)	-6 194	6 034	22 894
III	Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki			
IV	Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów			
B.	Koszty działalności operacyjnej	48 760 685	54 291 610	68 148 627
I	Amortyzacja	1 316 008	2 025 138	3 562 657
II	Zużycie materiałów i energii	9 391 481	9 827 574	12 044 521
III	Usługi obce	17 176 479	19 655 485	24 554 876
IV	Podatki i opłaty, w tym:	111 462	114 269	142 706
IV.1	- podatek akcyzowy			
V	Wynagrodzenia	17 391 080	19 050 532	23 478 058
VI	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia, w tym:	3 161 622	3 436 941	4 171 813
VI.1	- emerytalne			
VII	Pozostałe koszty rodzajowe	212 553	181 671	193 996
VIII	Wartość sprzedanych towarów i materiałów			
C.	Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)	-2 554 383	-6 596 718	-14 502369
D.	Pozostałe przychody operacyjne	3 191 666	6 060 276	10 699 497
I	Zysk z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych			
II	Dotacje	1 794 429	2 593 815	3 454 948
III	Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych			
IV	Inne przychody operacyjne	1 397 237	3 466 461	7 244 549
E.	Pozostałe koszty operacyjne	33 923	57 042	39 334
I	Strata z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych			
II	Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych			
III	Inne koszty operacyjne	33 923	57 042	39 334
F.	Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)	603 360	-593 484	-3 842206
G.	Przychody finansowe	5 661	4 237	6 911
I	Dywidendy i udziały w zyskach, w tym:			
a)	a) od jednostek powiązanych, w tym:			
-	- w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale			
b)	b) od jednostek pozostałych, w tym:			
-	- w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale			
II	Odsetki, w tym:	5 661	4 237	6 911
-	- od jednostek powiązanych			
III	Zysk z tytułu rozchodu aktywów finansowych, w tym:			
-	- w jednostkach powiązanych			

IV	Aktualizacja wartości aktywów finansowych			
V	Inne			
H.	Koszty finansowe	7 713	4 101	34 143
I	Odsetki, w tym:	7 713	4 101	34 143
-	- od jednostek powiązanych			
II	Strata z tytułu rozchodu aktywów finansowych, w tym:			
-	- w jednostkach powiązanych			
III	Aktualizacja wartości aktywów finansowych			
IV	Inne			
I.	Zysk (strata) brutto (F+G-H)	601 308	-593 348	-3 869437
J.	Podatek dochodowy			
K.	Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)			
L.	Zysk (strata) netto (I-J-K)	601 308	-593 348	-3 869437

*Zmiana sposobu księgowania niektórych kosztów w związku ze zmianą przepisów

5 Bilans Szpitala za lata 2019-2021

Aktywa-wyszczególnienie		2019	2020	2021	Zmiana w %	
					2019 do 2020	2020 do 2021
1	2	3	4	5	6	7
A.	Aktywa trwałe	24 459 053	33 758 725	33 361 568	38,0%	-1,2%
I	Wartości niematerialne i prawne	646 276	927 723	651 111	43,5%	-29,8%
	1.Koszty zakończonych prac rozwojowych					
	2.Wartość firmy					
	3.Inne wartości niematerialne i prawne	646 276	927 723	651 111	43,5%	-29,8%
	4.Zaliczki na wartości niematerialne i prawne					
II	Rzeczowe aktywa trwałe	23 812 777	32 831 002	32 710 457	37,9%	-0,4%
	1.Środki trwałe	12 357 619	32 795 947	32 639 860	165,4%	-0,5%
	a) grunty (w tym prawo użytkowania wieczystego gruntu)	214 410	183 780	153 150	-14,3%	-16,7%
	b) budynki, lokale, prawa do lokali i obiekty inżynierii lądowej i wodnej	8 326 032	23 762 888	23 037 023	185,4%	-3,1%
	c) urządzenia techniczne i maszyny	671 271	486 038	336 337	-27,6%	-30,8%
	d) środki transportu	435 222	341 617	267 802	-21,5%	-21,6%
	e) inne środki trwałe	2 710 684	8 021 624	8 845 547	195,9%	10,3%
	2. Środki trwałe w budowie	11 455 158	35 055	70 598	-99,7%	101,4%
	3. Zaliczki na środki trwałe w budowie					
III	Należności długoterminowe					
	1. Od jednostek powiązanych					
	2. Od pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale					
	3. Od pozostałych jednostek					

IV	Inwestycje długoterminowe					
	1. Nieruchomości					
	2. Wartości niematerialne i prawne					
	3. Długoterminowe aktywa finansowe					
	a) w jednostkach powiązanych					
	- udziały lub akcje					
	- inne papiery wartościowe					
	- udzielone pożyczki					
	- inne długoterminowe aktywa finansowe					
	b) w pozostałych jednostkach, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale					
	- udziały lub akcje					
	- inne papiery wartościowe					
	- udzielone pożyczki					
	- inne długoterminowe aktywa finansowe					
	c) w pozostałych jednostkach					
	- udziały lub akcje					
	- inne papiery wartościowe					
	- udzielone pożyczki					
	- inne długoterminowe aktywa finansowe					
	4. Inne inwestycje długoterminowe					
V	Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe					
	1. Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego					
	2. Inne rozliczenia międzyokresowe					
B.	Aktywa obrotowe	6 788 204	7 316 687	5 336 427	7,8%	-27,1%
I	Zapasy	1 104 326	1 498 971	1 484 016	35,7%	-1,0%
	1. Materiały	1 104 326	1 498 971	1 484 016	35,7%	-1,0%
	2. Półprodukty i produkty w toku					
	3. Produkty gotowe					
	4. Towary					
	5. Zaliczki na dostawy i usługi					
II	Należności krótkoterminowe	4 082 562	4 234 418	3 952 206	3,7%	-14,4%
	1. Należności od jednostek powiązanych					
	a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:					
	- do 12 miesięcy					
	- powyżej 12 miesięcy					
	b) inne					
	2. Należności od pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale					
	a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:					
	- do 12 miesięcy					
	- powyżej 12 miesięcy					
	b) inne					
	3. Należności od pozostałych jednostek	4 082 562	4 234 418	3 952 206	3,7%	-6,7%

	a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:	3 741 957	3 906 338	3 623 446	4,4%	-7,2%
	- do 12 miesięcy	3 741 957	3 906 338	3 294 655	4,4%	-15,7%
	- powyżej 12 miesięcy					
	b) z tytułu podatków, dotacji, cel, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych tytułów publicznoprawnych					
	c) inne	340 605	328 080	328 761	-3,7%	0,2%
	d) dochodzone na drodze sądowej					
III	Inwestycje krótkoterminowe	1 601 316	1 583 298	191 406	-1,1%	-87,9%
	1. Krótkoterminowe aktywa finansowe	1 580 616	1 568 631	191 406	-0,8%	-87,8%
	a) w jednostkach powiązanych					
	- udziały lub akcje					
	- inne papiery wartościowe					
	- udzielone pożyczki					
	- inne krótkoterminowe aktywa finansowe					
	b) w pozostałych jednostkach					
	- udziały lub akcje					
	- inne papiery wartościowe					
	- udzielone pożyczki					
	- inne krótkotermin. aktywa finansowe					
	c) środki pieniężne i inne aktywa pieniężne	1 580 616	1 568 631	191 406	-0,8%	-87,8%
	- środki pieniężne w kasie i na rachunkach	1 580 616	1 568 631	191 406	-0,8%	-87,8%
	- inne środki pieniężne					
	- inne aktywa pieniężne					
	2. Inne inwestycje krótkoterminowe	20 700	14 667	37 560	-29,1%	156,1%
IV	Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe					
C.	Należne wpłaty na kapitał (fundusz) podstawowy					
D.	Udziały (akcje) własne					
	Aktywa razem	31 247 257	41 075 412	38 697 995	31,5%	-5,8%

1	Pasywa-wyszczególnienie	2019	2020	2021	Zmiana w %	
					2019 do 2020	2020 do 2021
		3	4	5	6	7

A.	Kapitał (fundusz) własny	6 221 646	5 628 298	1 758 860	-9,5%	-66,3%
I	Kapitał (fundusz) podstawowy	9 629 417	9 629 417	9 629 417	0,0%	0,0%
II	Kapitał (fundusz) zapasowy, w tym:					
	- nadwyżka wartości sprzedaży (wartości emisyjnej) nad wartością nominalną udziałów (akcji)					
III	Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny, w tym:					
	- z tytułu aktualizacji wartości godziwej					
IV	Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe, w tym:					
	- tworzone zgodnie z umową (statutem) spółki					

	- na udziały (akcje) własne					
V	Zysk (strata) z lat ubiegłych	-4 009 079	-3 407 771	-4 001 119	-15,0%	17,4%
VI	Zysk (strata) netto	601 308	-593 348	-3 869 437	-198,7%	528,8%
VII	Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego (wielkość ujemna)					
B.	Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	25 025 611	35 447 114	36 939 135	41,6%	3,8%
I	Rezerwy na zobowiązania	0	0	0		
	1. Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego					
	2. Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne	0	0	0		
	- długoterminowa					
	- krótkoterminowa					
	3. Pozostałe rezerwy	0	0	0		
	- długoterminowe					
	- krótkoterminowe					
II	Zobowiązania długoterminowe	0	0	0		
	1. Wobec jednostek powiązanych					
	2. Wobec pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale					
	3. Wobec pozostałych jednostek	0	0	0		
	a) kredyty i pożyczki					
	b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych					
	c) inne zobowiązania finansowe					
	d) zobowiązania wekslowe					
	e) inne					
III	Zobowiązania krótkoterminowe	8 078 090	9 981 735	7 583 826	23,6%	-30,0%
	1. Zobowiązania wobec jednostek powiązanych	0	0	0		
	a) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	0	0	0		
	- do 12 miesięcy					
	- powyżej 12 miesięcy					
	b) inne					
	2. Zobowiązania wobec pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	0	0	0		
	a) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	0	0	0		
	- do 12 miesięcy					
	- powyżej 12 miesięcy					
	b) inne					
	3. Zobowiązania wobec pozostałych jednostek	7 655 347	9 564 026	7 583 826	24,9%	-30,9%
	a) kredyty i pożyczki			979 505		
	b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych					
	c) inne zobowiązania finansowe					
	d) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	5 170 541	6 318 318	3 508 103	22,2%	-44,5%
	- do 12 miesięcy	5 170 541	6 318 318	3 508 103	22,2%	-44,5%

	- powyżej 12 miesięcy					
	e) zaliczki otrzymane na dostawy i usługi					
	f) zobowiązania wekslowe					
	g) z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych tytułów publicznoprawnych	1 336 147	1 541 675	1 683 517	15,4%	9,2%
	h) z tytułu wynagrodzeń	1 140 640	1 429 860	1 409 026	25,4%	-1,5%
	i) inne	8 019	274 173	3 675	3319%	-98,7%
	4. Fundusze specjalne	422 743	417 709	385 149	-1,2%	-7,8%
IV	Rozliczenia międzyokresowe	16 947 521	25 465 379	28 970 160	50,3%	13,2%
	1. Ujemna wartość firmy					
	2. Inne rozliczenia międzyokresowe	16 947 521	25 465 379	28 970 160	50,3%	13,2%
	- długoterminowe	15 805 466	22 596 232	25 501 188	43,0%	12,2%
	- krótkoterminowe	1 142 055	2 869 147	3 468 972	151,2%	20,9%
	Pasywa razem	31 247 257	41 075 412	38 697 995	31,5%	-5,8%

IV. Najważniejsze fakty determinujące funkcjonowanie szpitala w roku 2021:

1. Pandemia Covid:

- zmniejszenie liczby pacjentów szpitala oraz udzielanych świadczeń zdrowotnych
- rekomendacje Ministerstwa Zdrowia oraz NFZ w zakresie ograniczania dużych zabiegów operacyjnych, w tym endoprotezoplastyki, co spowodowało zmniejszenie przychodów placówki
- braki środków ochrony indywidualnej oraz znaczny wzrost ich cen (często o kilkaset procent)
- przejściowe braki i wzrosty cen leków, środków medycznych, sprzętu (przerwane łańcuchy dostaw, zwłaszcza z krajów Dalekiego Wschodu)
- utworzenie Odcinka Obserwacyjnego oraz Oddziału Covid – konieczność czasowego zawieszenia funkcjonowania Oddziału Chorób Wewnętrznych i Kardiologii, Oddziału Neurologii, ograniczenie w funkcjonowaniu WORK
- bardzo wysokie koszty zakupu tlenu do prowadzenia tlenoterapii pacjentów Covid
- pojawiające się ogniska zakażenia SARS – CoV – 2 wśród personelu – braki personelu, zawieszanie lub ograniczanie funkcjonowania komórek szpitala

2. Sytuacja finansowa:

- zmniejszenie przychodów szpitala wypracowywanych realizacją świadczeń zdrowotnych - korzystanie z płatności zaliczkowej podlegającej odpracowaniu w kolejnych okresach
- utrzymywanie się wysokich kosztów stałych, w tym wynagrodzeń
- znaczne wzrosty wynagrodzeń spowodowane m.in. odchodzeniem kadry do szpitali covidowych, przechodzeniem na emerytury, bardzo dużą liczbą nadgodzin, konieczność zapewnienia obsady personalnej na Odcinku Obserwacyjnym (de facto dodatkowy oddział) itp.
- podwyżki wynagrodzeń związane z przepisami prawa

- e) znaczna ilość dodatkowych obowiązków finansowych, kadrowych i administracyjnych, nieuwjętych w dotychczasowych obowiązkach pracowniczych wynikających z umów o pracę, co skutkowało koniecznością dodatkowego wynagradzania personelu oraz naliczania nadgodzin, dodatków specjalnych itp. (płace, kadry, statystyka medyczna itp.)
- f) utworzenie punktu szczepień p. Covid – dodatkowy przychód finansowy
- g) wsparcie z budżetu Wojewody Warmińsko – Mazurskiego – zakupy sprzętu medycznego, wykonanie instalacji tlenu – w związku z realizacją zadań na rzecz pacjentów Covid
- h) wsparcie z Agencji Rezerw Materiałowych (Rządowej Agencji Rezerw Strategicznych) – środki ochrony indywidualnej, sprzęt medyczny
- i) pozyskanie środków finansowych w ramach RPO WiM – 2 projekty, w tym zakup tomografu komputerowego
- j) dotacje z Powiatu Olsztyńskiego – modernizacja i doposażenie szpitala
- k) możliwość pobierania płatności ryczałtowych z NFZ umożliwiających bieżące finansowanie placówki (kwoty do odpracowania w roku bieżącym i kolejnym)

Zmiany w organizacji i funkcjonowaniu systemu opieki zdrowotnej – począwszy od stycznia 2020 roku wszystkie procedury medyczne na rzecz osób niepełnoletnich finansowane są w ramach Funduszu Medycznego. Zostały one wyłączone z ryczałtu, a płatność docelowa wyłącznie wg wykonania. Aby zapobiec zapaści finansowej części podmiotów leczniczych – szczególnie posiadających wyłącznie profile podstawowe – ustawodawca dopuścił ich czasowe finansowanie na zasadzie zaliczkowej (tzw. „dwunastki”). Niskie obłożenie oddziałów pediatrycznych powoduje znaczne zmniejszenie przychodów w przyszłości, co skutkować będzie zamykaniem części z nich.

AOS również finansowane są na podstawie faktycznego wykonania.

3. Trwające inwestycje związane z modernizacją, rozbudową, przebudową i doposażeniem szpitala.

W roku 2021 zrealizowano największe z dotychczas prowadzonych inwestycji w szpitalu, w tym:

- a) Zadanie inwestycyjne pn: „Rozbudowa, przebudowa oraz modernizacja Bloku Operacyjnego, Centralnej Sterylizatorni i OAiIT Szpitala Powiatowego im. Jana Mikulicza w Biskupcu”.
- b) Realizacja zadań związanych ze zwalczaniem zakażenia, zapobieganiem rozprzestrzenianiu się, profilaktyką oraz zwalczaniem skutków choroby zakaźnej wywołanej wirusem SARS-CoV-2, tj. na zakup urządzeń do dezynfekcji pomieszczeń i respiratorów z przeznaczeniem dla Szpitala Powiatowego w Biskupcu, rozbudowę instalacji tlenowych, sprzętu medycznego dla ZRM
- c) Złożono z sukcesem projekt w ramach RPO WiM – zakup sprzętu medycznego jako wsparcie świadczeń dla chorych na choroby ukł. krążenia oraz kostno – stawowego.

V. Najistotniejsze problemy związane z funkcjonowaniem szpitala

1. Brak zrównoważenia przychodów i kosztów funkcjonowania szpitala w związku ze znacznie rosnącymi kosztami - w szczególności wynagrodzeń, usług obcych, zużycia materiałów i energii
2. Brak kadr medycznych, co uniemożliwia właściwe i efektywne wykorzystanie zasobów infrastrukturalnych placówki (zrównoważenia kosztów stałych)
3. Niedoszacowanie wartości procedur medycznych
4. Brak możliwości lub bardzo ograniczona możliwość dostosowania wysokości budżetu szpitala określonego umowami z NFZ (limity)
5. Duża konkurencja wśród podmiotów leczniczych o ograniczone zasoby (głównie kadre), co rzutuje negatywnie na wynik finansowy szpitala - wzrost kosztów wynagrodzeń, presja płacowa
6. Brak alternatywnych źródeł finansowania udzielanych świadczeń medycznych (płatnik - monopolista)

VI. Cele Strategiczne dla Szpitala w latach 2020 – 2025

1. Pozyskanie i utrzymanie na odpowiednim poziomie kadry medycznej
2. Zapewnienie odpowiedniej infrastruktury
3. Budowanie bezpieczeństwa i zadowolenia pacjentów
4. Elastyczne dostosowywanie się do potrzeb zdrowotnych populacji
5. Utrzymanie właściwej kondycji finansowej
6. Budowa wizerunku szpitala

VII. Działania naprawcze i reorganizacyjne

1. Analiza struktury szpitala pod kątem dostosowania do zmian demograficznych i społecznych, wskazań Planu Transformacji dla Województwa Warmińsko - Mazurskiego oraz map potrzeb zdrowotnych, a także wyników finansowych generowanych przez poszczególne ośrodki kosztów (oddziały, poradnie, pracownie)
2. Identyfikacja obszarów działalności (oraz zakresów realizowanych świadczeń) najbardziej rentownych, a także generujących największe straty - w celu rozwoju bądź zaprzestania danej działalności
3. Podjęcie wspólnej (Podmiot Tworzący / Dyrekcja Szpitala / NFZ) decyzji co do struktury organizacyjnej i zakresu realizowanych świadczeń medycznych w przyszłości
4. Opracowanie szczegółowego dokumentu kierunkowego określającego plany naprawczo- rozwojowe szpitala wraz ze skonkretyzowanym harmonogramem działań oraz kosztami ich wdrożenia

5. Rozszerzanie godzin pracy poradni specjalistycznych, w związku z ich nielimitowością oraz analiza i ewentualne zmiany struktury realizowanych świadczeń (w szczególności dla oddziału chirurgii ogólnej) w kierunku zwiększania ilości procedur zabiegowych.
6. Rozszerzanie godzin pracy pracowni – tomografii komputerowej, pracowni gastroskopii
7. Nadzór nad kosztami badań zlecanymi na zewnątrz, doposażenie szpitala w sprzęt medyczny pozwalający wykonać badania na miejscu, wykonywanie badań diagnostycznych podczas wizyty pacjenta w poradni specjalistycznej
8. Sprzedaż usług diagnostycznych na rzecz innych podmiotów – m.in. wykonywanie badań usg doppler;
9. Rozwój świadczeń pozaryczałtowych i nie limitowych – np. onkologicznych, endoprotezoplastyki
10. Współpraca z podmiotami leczniczymi (poz. szpitale o wyższym stopniu referencyjności), szukanie obszarów do koordynacji świadczeń
11. Poszukiwanie możliwości włączenia się w ogólnopolskie lub regionalne programy profilaktyki i leczenia
12. Analiza kosztów funkcjonowania poszczególnych obszarów szpitala w celu ich racjonalizacji.
13. Poprawa jakości rozliczeń wykonanych świadczeń medycznych poprzez szkolenie kadry (sekretarki medyczne, lekarze)
14. Analiza funkcjonowania oddziałów szpitalnych w oparciu o podstawowe wskaźniki statystyczne (obłożenie łóżek, ruch chorych, długość pobytu, rehospitalizacje, liczby zakażeń szpitalnych itp.) w celu ciągłej ich poprawy
15. Rozwijanie nowych świadczeń medycznych – poszukiwanie niszy na rynku usług (proktologia, gastroenterologia, rozwój laparoskopii w chirurgii i ginekologii, leczenie ran przewlekłych)
16. Prowadzenie ciągłej, skrupulatnej kontroli realizacji ryczału w oddziałach szpitalnych w celu uniknięcia ryzyka niewykonania bądź wykonania nadlimitowego przyznaných kwot (zarządzanie ryczałtem).
17. Rozważana reorganizacja Wojewódzkiego Rehabilitacji Kardiologicznej; utworzenie ośrodka rehabilitacji ogólnoustrojowej.
18. Reorganizacja funkcjonowania Bloku Operacyjnego, w celu rozszerzenia godzin jego funkcjonowania (konieczność pozyskania pielęgniarek instrumentariuszek)
19. Przeprowadzenie pełnej informatyzacji – przejście na dokumentację wyłącznie elektroniczną
20. Wprowadzenie kontroli finansowej
21. Analiza zatrudnienia, optymalizacja czasu pracy personelu wraz ze zmianą sposobu wynagradzania lekarzy – powiązanie z wynikami uzyskanymi przez daną komórkę organizacyjną
22. Wzmocnienie nadzoru nad gospodarką lekową, szczególnie antybiotykową, aktualizacja Receptariusza szpitalnego
23. Poprawa nadzoru nad apteczkami oddziałowymi
24. Pozyskiwanie kadry medycznej, co usprawni funkcjonowanie szpitala i pozwoli na jego dalszy rozwój

25. Poszukiwanie zewnętrznych źródeł finansowania głównych zadań inwestycyjnych – co ograniczy koszty własne oraz pozwoli na sukcesywny rozwój szpitala
26. Prowadzenie szerokich działań informacyjno – marketingowych mających na celu pozyskiwanie pacjentów.

Elementy Programu Naprawczego dotychczas zrealizowane:

1. szpital otrzymał certyfikat akredytacyjny w zakresie stacjonarnych świadczeń zdrowotnych, co wpłynęło na zwiększenie wysokości ryczału o 1,5%,
2. włączenie szpitala w kolejną sieć szpitali
3. utworzono poradnię ginekologiczną
4. uruchomiono tomografię ambulatoryjną
5. umowa z NFZ na koordynowane leczenie ran przewlekłych
6. rozszerzenie świadczeń udzielanych w oddziale ginekologiczno – położniczym o onkologię
7. rozpoczęto proces uruchamiania poradni komercyjnych
8. zmniejszono braki w kadrze pielęgniarskiej
9. skutecznie pozyskiwano zewnętrzne środki finansowe
10. rozpoczęto proces poprawnego wdrażania rachunków kosztów oraz analizy funkcjonowania placówki pod względem kosztowym (zatrudnienie pracownika ds. analizy kosztów oraz współpraca z kancelarią prawną – doradcą)
11. zmodernizowano znaczną część placówki, zakupiono nowoczesny sprzęt medyczny
12. rozpoczęto proces pełnej elektronizacji dokumentacji medycznej, co docelowo znacznie obniży koszt jej wytwarzania i poprawi obieg zarówno w obrębie samego szpitala, jak i poza nim
13. skutecznie informowano i promowano placówkę poprzez m.in. media społecznościowe, co ugruntowało jej pozycję na rynku świadczeniodawców, zdobywanie wyróżnień i nagród w konkursach i plebiscytach

DYREKTOR
SZPITALA REHABILITACYJNEGO
MIAŁOŚĆ WIELKOPOLSKA
ul. ...
...
...

