Załącznik do uchwały Nr LIV/366/2023
Rady Powiatu Mławskiego
z dnia 19 października 2023 roku

PROGRAM NAPRAWCZY

SAMODZIELNEGO PUBLICZNEGO ZAKŁADU OPIEKI ZDROWOTNEJ W MŁAWIE

Opracował:

Zespół pracowników Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Mławie

pod kierunkiem Waldemara Rybaka – Dyrektora SPZOZ

Mława, sierpień 2023 rok

Spis treści

1. Wprowadzenie…….3
2. Czynniki demograficzno-społeczne……3
3. Analiza organizacyjna SP ZOZ w Mławie……...4
4. Analiza otoczenia konkurencyjnego……8
5. Analiza SWOT SP ZOZ w Mławie…….9
6. Analiza sytuacji ekonomiczno-finansowej….…….…..12
7. Prognoza sytuacji finansowej SP ZOZ w Mławie na kolejne lata……19
8. Diagnoza najważniejszych problemów…….27
9. Działania naprawcze……..27
10. Istotne czynniki ryzyka…….28
11. Podsumowanie …….30

1 . Wprowadzenie

Zgodnie z art. 59 ust. 4 ustawy z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (Dz. U. z 2020 poz. 295, ze zm.), jeżeli w sprawozdaniu finansowym wystąpiła strata netto kierownik samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej, w terminie 3 miesięcy od upływu terminu do zatwierdzenia sprawozdania finansowego, sporządza program naprawczy, z uwzględnieniem raportu o sytuacji ekonomiczno-finansowej jednostki i przedstawia go podmiotowi tworzącemu w celu zatwierdzenia.

Uchwałą nr L/339/2023 Rady Powiatu Mławskiego z dnia 31 maja 2023 r. zatwierdzone zostało sprawozdanie finansowe SP ZOZ w Mławie za 2022 rok, na które składa się m.in. rachunek zysków i strat za rok obrotowy od 1 stycznia 2022 roku do 31 grudnia 2022 roku wykazujący stratę netto w wysokości 5 009 854,31 zł. W związku z powyższym, SP ZOZ w Mławie jest zobowiązany do przygotowania ww. programu naprawczego.

Program naprawczy obejmuje plan działań na okres 2023 – 2025 i został przygotowany dla przedstawienia podmiotowi tworzącemu w celu zatwierdzenia.

Opisane w nim planowane do przeprowadzenia działania mają prowadzić do poprawy sytuacji finansowej Szpitala poprzez zbilansowanie przychodów i kosztów oraz wyeliminować ryzyko generowania ujemnego wyniku finansowego. Ponadto, program ma również zapewnić utrzymanie wysokiej jakości usług bez ograniczania dostępności do udzielanych świadczeń zdrowotnych, gdyż nadrzędnym celem SPZOZ zawsze będzie udzielanie świadczeń zdrowotnych służących zachowaniu, ratowaniu, przywracaniu lub poprawie zdrowia pacjentów oraz inne działania medyczne wynikające z procesu leczenia.

2. Czynniki demograficzno-społeczne

Zachodzące zmiany demograficzno-społeczne mają istotny wpływ na kształtowanie się potrzeb zdrowotnych. Przy planowaniu opieki zdrowotnej dla populacji uwzględnia się obecny stan oraz prognozy w tym zakresie. Biorąc pod uwagę analizę sytuacji demograficznej powiatu mławskiego w porównaniu do lat ubiegłych, zauważa się proces zmian społecznych i postępujący napływ obcokrajowców (migracja w celach zarobkowych i ze względu na działania wojenne wywołane wojną na Ukrainie). W ostatnich latach zaobserwować można wydłużanie się przeciętnego trwania życia i tym samym wzrost liczebności osób starszych. Zauważalny staje się wzrost potrzeb zdrowotnych w zakresie opieki długoterminowej oraz rehabilitacji leczniczej. Wciąż rosną potrzeby w kierunku tworzenia opieki zdrowotnej nad pacjentami przewlekle chorymi. Jednak świadczenia te nadal nie są finansowane przez Narodowy Fundusz Zdrowia na wystarczająco wysokim poziomie.

Kolejnym wyzwaniem jest stworzenie jak najlepszych warunków oraz zwiększenie dostępności do świadczeń w ramach rehabilitacji leczniczej, która często stanowi znaczący element leczenia umożliwiającego przyśpieszenie procesu naturalnej regeneracji i powrotu do sprawności i zdrowia.

Coraz większym wyzwaniem stają się narastające problemy zdrowotne wśród osób w młodym wieku związane z płodnością oraz oczekiwania względem opieki ginekologicznej i położniczej.

W Narodowym Programie Zdrowia, przyjętym Rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 30 marca 2021 r. w sprawie Narodowego Programu Zdrowia na lata 2021-2025 Dz.U. 2021 poz. 642, wyrażono oczekiwania, że w dłuższej perspektywie realizowane działania przyczynią się do:

- dalszego wydłużenia przeciętnej oczekiwanej długości życia mężczyzn i kobiet;
- zmniejszenia liczby zgonów z powodu chorób zależnych od stylu zdrowia;
- ograniczenia społecznych nierówności w zdrowiu.

Narodowy Program Zdrowia jest strategicznym dokumentem określającym działania w obszarze zdrowia publicznego wskazującym, że niewłaściwe wybory dotyczące odżywiania, nadużywania alkoholu, palenia papierosów, zażywania narkotyków oraz niewielka aktywność fizyczna wpływają na to, jak często chorujemy i na co. Zbyt często prowadzą one do chorób cywilizacyjnych
i przedwczesnej śmierci, nadmiernie w związku z tym angażując ograniczone zasoby systemu ochrony zdrowia.

3. Analiza organizacyjna SP ZOZ w Mławie

Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Mławie wpisany jest do Krajowego Rejestru Sądowego pod nr 00000032386, do Rejestru Wojewody – Księga Rejestrowa nr 000000009125.

Zakład wykonuje świadczenia zdrowotne w zakresie:

1. Podstawowej opieki zdrowotnej.
2. Specjalistycznej opieki zdrowotnej.
3. Hospitalizacji osób potrzebujących całodobowych lub całodziennych świadczeń zdrowotnych w ramach leczenia szpitalnego.
4. Pogotowia i pomocy doraźnej.
5. Przeprowadzania badań profilaktycznych.
6. Anestezjologii i intensywnej terapii.
7. Ratownictwa medycznego.
8. Medycyny w środowisku nauczania i wychowania (medycyna szkolna).
9. Rehabilitacji medycznej.
10. Wykonywania badań diagnostycznych.
11. Transportu sanitarnego.

SPZOZ w Mławie udziela świadczeń zdrowotnych w zakresach oraz rodzajach odpowiadających właściwościom oddziałów szpitalnych, poradni, pracowni, gabinetów oraz innych komórek, w których świadczenia są wykonywane.

1) W zakresie leczenia szpitalnego poszczególne rodzaje świadczeń wykonywane są według właściwości w:

a) Oddziale Internistyczno – Kardiologicznym z Odcinkiem Udarowym – hospitalizacja,

b) Oddziale Anestezjologii i Intensywnej Terapii – hospitalizacja,
c) Oddziale Pediatrycznym – hospitalizacja,
d) Oddziale Neonatologicznym – hospitalizacja,
e) Oddziale Ginekologiczno – Położniczym – hospitalizacja,
f) Oddziale Chirurgicznym Ogólnym z Pododdziałem Chirurgii Urazowo – Ortopedycznej – hospitalizacja,
g) Oddziale Rehabilitacyjnym z Pododdziałem Rehabilitacji Neurologicznej – hospitalizacja,
h) Szpitalnym Oddziale Ratunkowym – hospitalizacja.
2) W zakresie ambulatoryjnej opieki specjalistycznej poszczególne rodzaje świadczeń wykonywane są według właściwości w następujących poradniach i pracowniach:

- Poradnia kardiologiczna – porady specjalistyczne,
- Poradnia dermatologiczna – porady specjalistyczne,
- Poradnia neurologiczna – porady specjalistyczne,
- Pracownia fizjoterapii – porady specjalistyczne,
- Poradnia ginekologiczno – położnicza – porady specjalistyczne,
- Poradnia ginekologiczna – konsultacje,
- Poradnia chirurgii ogólnej – porady specjalistyczne,
- Poradnia chirurgii urazowo ortopedycznej – porady specjalistyczne,
- Poradnia chirurgii ogólnej – konsultacje,
- Poradnia chirurgii onkologicznej – porady specjalistyczne,
- Poradnia onkologiczna – porady specjalistyczne,
- Poradnia okulistyczna – porady specjalistyczne,
- Poradnia otolaryngologiczna – porady specjalistyczne,
- Poradnia zdrowia psychicznego – porady specjalistyczne,
- Poradnia urologiczna – porady specjalistyczne,
- Pracownia USG – diagnostyka,
- Pracownia endoskopii – diagnostyka,

3) W zakresie opieki psychiatrycznej i leczenia uzależnień poszczególne rodzaje świadczeń wykonywane są według właściwości w poradniach:
a) Poradnia zdrowia psychicznego – porady specjalistyczne,
4) W zakresie rehabilitacji leczniczej poszczególne rodzaje świadczeń wykonywane są według właściwości w:
a) Oddziale Rehabilitacyjnym – hospitalizacja, zabiegi,
b) Pododdziale Rehabilitacji Neurologicznej – hospitalizacja, zabiegi;
5) W zakresie opieki paliatywnej i hospicyjnej poszczególne rodzaje świadczeń wykonywane są według właściwości w:
a) hospicjum stacjonarnym,
b) hospicjum domowym.
6) W zakresie podstawowej opieki zdrowotnej świadczenia udzielane są w następujących komórkach organizacyjnych:
a) Poradnia lekarza POZ – porady z zakresu podstawowej opieki zdrowotnej,
b) Poradnia lekarza POZ dla dzieci – porady z zakresu podstawowej opieki zdrowotnej,
c) Gabinet pielęgniarki środowiskowej rodzinnej – porady, profilaktyka,

d) Gabinet położnej środowiskowej rodzinnej – porady, profilaktyka,
e) Poradnia pediatryczna – porady, konsultacje,
f) Punkt szczepień – badania lekarskie, zabiegi,
g) Gabinety medycyny szkolnej zabiegi, profilaktyka,
h) Nocna, świąteczna ambulatoryjna opieka lekarska i pielęgniarska – porady z zakresu podstawowej opieki zdrowotnej,
i) Nocna, świąteczna wyjazdowa opieka lekarska i pielęgniarska – porady z zakresu podstawowej opieki zdrowotnej poza godzinami pracy gabinetów POZ, 7) W zakresie ratownictwa medycznego poszczególne rodzaje świadczeń wykonywane są według właściwości przez:
a) Szpitalny Oddział Ratunkowy – udzielanie pierwszej pomocy w stanach nagłych w warunkach stacjonarnych,
b) Zespół wyjazdowy specjalistyczny typu „S" – udzielanie pierwszej pomocy w stanach nagłych, na wezwanie, w miejscu przebywania chorego oraz transport do miejsca hospitalizacji,
c) Zespoły wyjazdowe podstawowe typu „P" – udzielanie pierwszej pomocy w stanach nagłych, na wezwanie, w miejscu przebywania chorego oraz transport do miejsca hospitalizacji.
8) Poszczególne rodzaje świadczeń zdrowotnych z zakresu diagnostyki obrazowej wykonywane są według właściwości w:
a) Pracowni Tomografii Komputerowej – diagnostyka,
b) Pracowni RTG – diagnostyka,
c) Pracowni USG – diagnostyka,
d) Pracowni endoskopii – diagnostyka.
9) Poszczególne rodzaje świadczeń zdrowotnych z zakresu diagnostyki laboratoryjnej wykonywane są według właściwości w:
a) Medycznym Laboratorium Diagnostycznym – diagnostyka,
b) Medycznym Laboratorium Bakteriologicznym – diagnostyka,
c) Pracowni Bakteriologii – diagnostyka,
d) Pracowni Cytologii – diagnostyka,
e) Pracowni Serologii z Bankiem Krwi – diagnostyka.
10) Świadczenia towarzyszące w zakresie transportu medycznego wykonywane są przez zespoły transportu medycznego.

4. Analiza otoczenia konkurencyjnego

Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Mławie jest jedynym szpitalem w powiecie mławskim. Zagrożeniem dla SP ZOZ są jednak szpitale w niedalekiej odległości, które są w stanie oferować wyższe stawki wynagrodzeń dla odpowiednio wykwalifikowanego personelu medycznego. Zagrożenie to ma bezpośrednie przełożenie na jakość oferowanych świadczeń i liczbę pacjentów korzystających z usług naszej placówki.

Kolejną płaszczyzną konkurowania na rynku usług medycznych, jest podstawowa opieka zdrowotna. Zarówno w Mławie, jak i w powiecie mławskim funkcjonują niepubliczne zakłady opieki zdrowotnej, które swoje działania ukierunkowują w sposób agresywny na zapisywanie na swoje listy, pacjentów młodych i zdrowych, a więc nie generujących kosztów. Innym problemem jest ograniczanie przez te podmioty dostępności do swoich placówek niektórym pacjentom, co skutkuje dużą zgłaszalnością chorych do szpitalnego NPL i SOR.

Aby sprostać wymaganiom i potrzebom pacjentów, SP ZOZ w Mławie m.in.:

- pozyskał środki i uruchomił pracownie wyposażone w nowy tomograf komputerowy TK i rezonans magnetyczny RM;
- pozyskał nową kadrę lekarską oddziału położniczo-ginekologicznego, co pozwoli na znaczące zwiększenie ilości świadczeń zdrowotnych z tego zakresu już w IV kw 2023 r. oraz spodziewane jest znaczące zwiększenie liczby porodów w roku 2024;
- planuje generalny remont oddziału ginekologiczno-położniczego w 2024 roku,
- planuje bezwzględnie konieczną przebudowę przychodni specjalistycznej na terenie szpitala w celu poprawy jakości (w rzeczywistości uzyskanie co najmniej podstawowego poziomu warunków) udzielanych tam świadczeń zdrowotnych;
- planuje rozbudowę Szpitalnego Oddziału Ratunkowego w ramach środków rządowych będących w dyspozycji Ministerstwa Zdrowia (rozstrzygnięcie konkursu planowane jest na koniec września 2023 r.);
- przy wsparciu finansowym ze strony Starostwa Powiatowego prowadzi działania inwestycyjne mające na celu termomodernizację budynku głównego i wyremontowanie Oddziału Internistyczno – Kardiologicznego z Odcinkiem Udarowym;
- dla zapewnienia bezpieczeństwa danych wrażliwych pacjentów wykonał pod koniec 2022 roku inwestycję finansowaną ze środków rządowych przeznaczonych na poprawę poziomu cyberbezpieczeństwa w wysokości 399 829,95 zł oraz wykona jeszcze w 2023 roku drugi etap prac związanych z poprawą poziomu cyberbezpieczeństwa, w ramach umowy zawartej w sierpniu 2023 r, na kwotę 400 000,00 zł;
- sukcesywnie pozyskuje młodą wykwalifikowaną kadrę personelu medycznego (w roku 2022 i 2023 zatrudnionych zostało 29 młodych pielęgniarek i 2 diagnostów laboratoryjnych, których deficyt na rynku kadr medycznych jest powszechnie znany);
- czyni starania w kierunku pozyskania nowych ambulansów sanitarnych dla zespołów ratownictwa medycznego w miejsce wysłużonych karetek (w IV kwartale 2023 roku spodziewane jest dostarczenie kolejnego – trzeciego w ciągu ostatnich trzech lat ambulansu sanitarnego);
- przy wsparciu finansowym ze strony powiatu zakupi latarnię lądowiskową wraz z niezbędnym wyposażeniem, w celu spełnienia wymagań profesjonalnego lądowiska dla helikopterów lotniczego transportu sanitarnego oraz modernizację ujęcia wodnego wykorzystywanego na potrzeby szpitala.
- czyni skuteczne starania w zakresie poszerzania zakresu świadczeń i otrzymania dodatkowych kwot ze strony Narodowego Funduszu Zdrowia, poprzez udział w konkursach na świadczenia zdrowotne poszerzające dostęp usług zdrowotnych dla pacjentów (w ramach dodatkowego kontraktu z NFZ, w lipcu 2023 r. uruchomiony

został zakład rehabilitacji leczniczej w Strzegowie, a od 1 października 2023 r. rozpoczynamy udzielanie świadczeń zdrowotnych w nowym zakresie, których nie było dotychczas w naszym szpitalu, tj. badań diagnostycznych w pracowni rezonansu magnetycznego, również w ramach dodatkowego kontraktu z NFZ).

5. Analiza SWOT SP ZOZ w Mławie

Głównym zadaniem analizy SWOT jest identyfikacja sił i warunków, które mogą mieć wpływ na wybór i realizację programu naprawczego. Analiza ma na celu wnikliwą ocenę zasobów szpitala z punktu widzenia zdolności konkurencyjnej i osiągniętej pozycji rynkowej. Analiza jest próbą wykorzystania wniosków płynących zarówno z analizy otoczenia jak i analizy zasobów.

Analiza SWOT zestawia z jednej strony słabe i mocne strony szpitala, a z drugiej – szanse i zagrożenia (związane z zewnętrznymi wpływami politycznymi, ekonomicznymi, społecznymi i technologicznymi).

Silnymi stronami SP ZOZ w Mławie można określić kontrolowane całkowicie lub częściowo zasoby, które wyróżniają go w sposób pozytywny w otoczeniu i w gronie jego konkurentów. Słabe strony to te aspekty Szpitala, które ograniczają sprawność i mogą blokować jego rozwój w przyszłości. Elementem prognozy w analizie jest określenie szans i zagrożeń.

Mocne strony:

1) strategiczna lokalizacja w powiecie o dużym potencjale demograficznym;
2) szeroki zakres świadczonych usług medycznych oraz własne zaplecze diagnostyczne i laboratoryjne, w tym pracownia tomografii komputerowej i rezonansu magnetycznego oraz własna diagnostyka laboratoryjna;
3) wysoka jakość diagnostyki i opieki nad pacjentem, potwierdzona stosownymi certyfikatami;
4) realizacja zadań z zakresu ratownictwa medycznego – SOR dla powiatu mławskiego z zespołem „S” i dwa zespoły „P” ;
5) możliwość wsparcia ze strony podmiotu tworzącego w postaci dotacji inwestycyjnych oraz wsparcie w pozyskiwaniu środków zewnętrznych;
6) znaczące odnowienie w ostatnich trzech latach części zasobów, w tym zasobów pracowniczych (w szczególności pielęgniarki);
7) doświadczona kadra medyczna i administracyjna;
8) odpowiednie wyposażenie w sprzęt medyczny niezbędny w działania bezpośrednio ratujące zdrowie i życie;

Słabe strony:

1) zaniżona od wielu lat wycena świadczeń medycznych mająca wpływ na poziom kontraktów z Narodowym Funduszem Zdrowia, niedostosowana do potrzeb szpitala w zakresie ponoszonych kosztów, co przełożyło się na powstały w poprzednich dwóch latach ujemny wynik finansowy;
2) niski poziom świadomości mechanizmów finansowania i rozliczania procedur i kosztów Szpitala wśród personelu, brak skoncentrowania na wyniku;
3) braki personelu medycznego;
4) trudności z pozyskaniem specjalistycznej kadry medycznej w niektórych dziedzinach;
5) niski poziom utożsamiania się personelu ze szpitalem – brak lojalności i zagrożenie odpływu dobrych specjalistów do innych podmiotów;
6) brak wystarczających własnych środków na inwestycje - potrzeba znaczących inwestycji w infrastrukturę techniczną, wymagająca znacznych nakładów finansowych;
7) Brak odpowiedniej infrastruktury technicznej, zapewniającej chociażby podstawowe standardy obsługi pacjentów, w szczególności odpowiednie – spełniające wymagania gabinety lekarskie, poczekalnie pacjentów, brak sal chorych z własnymi węzłami sanitarnymi w oddziałach szpitalnych, w szczególności w oddziale położniczo-ginekologicznym.

Szanse:

1) przychylność i wsparcie finansowe Podmiotu Tworzącego;
2) możliwość rozbudowy dla potrzeb rozwoju usług medycznych;
3) postępująca poprawa wyceny za niektóre świadczenie procedur medycznych;
4) możliwość pozyskania środków z funduszy unijnych na projekty inwestycyjne;
5) zapewnienie ciągłości procesu leczniczego dla pacjentów po zabiegach ortopedycznych – oddział rehabilitacyjny i dwa punkty fizjoterapii na terenie szpitala i w Strzegowie.
6) własna kuchnia i stołówka;
7) możliwość dalszej rozbudowy szpitala;
8) trendy demograficzne, które sprzyjają rozwojowi określonych usług medycznych. Starzenie się społeczeństwa, pogorszenie stanu zdrowia społeczeństwa, wysoka wypadkowość powoduje wzrost zapotrzebowania:
   - opieki zdrowotnej dla osób starszych, w tym długoterminowej;
   - leczenia przypadków urazowych;
   - na opiekę pacjentów ze schorzeniami układu krążenia oraz innymi chorobami cywilizacyjnymi;
   - na opiekę pacjentów ze schorzeniami nowotworowymi, w tym długoterminowej.

Zagrożenia:

1) niepewność co do długoterminowego planowania rozwoju, ze względu na niestabilność systemu ochrony zdrowia;
2) niedostosowanie wyceny procedur medycznych przez NFZ do generowanych kosztów i monopolizm NFZ;
3) restrykcyjne ograniczenia i obowiązki narzucane ustawą o działalności leczniczej;
4) rosnące ryzyko medyczne – coraz częstsze roszczenia pacjentów;
5) migracja młodego, wykształconego personelu do większych miast;
6) silna konkurencja na rynku usług medycznych w województwie mazowieckim;
7) rosnące koszty stałe w związku ze wzrostem opłat za energię elektryczną i cieplną, wodę i ścieki, a także odbiór odpadów medycznych.
8) rosnące ceny materiałów leków i środków medycznych;
9) pomimo podejmowanych od kilku lat skutecznych działań inwestycyjnych, ciągle jeszcze utrzymujący się niedostateczny poziom infrastruktury technicznej, skutkujący koniecznością ponoszenia nieprzewidzianych wysokich nakładów finansowych;
10) brak jakiejkolwiek kontroli państwa nad zasadami wynagradzania personelu medycznego, skutkujące ciągłą migracją wykwalifikowanej kadry między podmiotami w wyniku niepotrzebnej, sztucznie wygenerowanej konkurencji między tymi podmiotami;
11) brak kontroli państwa nad czasem pracy kadry medycznej, spowodowany dopuszczeniem różnorodności form zatrudnienia personelu;
12) brak motywacji personelu medycznego do podnoszenia kwalifikacji, w wyniku dopuszczenia możliwości świadczenia pracy w wielu miejscach – wyjazd na kilkudniowe szkolenie wiąże się z brakiem możliwości dyżurowania w dowolnym miejscu, a tym samym utratą potencjalnych znacznych dochodów.

6. Analiza sytuacji ekonomiczno-finansowej

Na wystąpienie straty bilansowej SP ZOZ w Mławie w 2022 roku w kwocie **5 009 854,31 zł** wpłynęły w decydującej mierze czynniki, które od lat kształtują polski system ochrony zdrowia, na które jednostka nie miała wpływu, a mianowicie:

- spadek realnej wartości przychodów ze sprzedaży, różnica w przychodach 2022 do 2021, spowodowany przyjęciem przez Ministra Zdrowia błędnych założeń do ustalenia nowych zasad wypłaty rekompensaty skutków realizacji ustawy tzw. „podwyżkowej" od lipca 2022 roku. Skutkiem tego błędu było zmniejszenie przychodów SPZOZ w Mławie o ok. 0,5 mln miesięcznie oraz wystąpienie roszczeń innych grup pracowniczych, nie wymienionych w ustawie „podwyżkowej";
- niższe przychody z działalności operacyjnej głównie z tytułu darowizn materiałowych;
- wzrost kosztów zatrudnienia, w tym konieczność wypłacenia odpraw

i ekwiwalentów znacznej liczbie pracowników odchodzących na emeryturę;

- wystąpienie nieplanowanych dodatkowych kosztów związanych z utworzeniem rezerwy na sporne zobowiązania z tytułu wynagrodzeń;
- pozostałe czynniki gospodarcze zarówno zewnętrzne i wewnętrzne jak inflacja, utrzymujący się stan zagrożenia epidemiologicznego, które to spowodowały z jednej strony utratę przychodów z drugiej zaś strony wzrost innych kosztów działalności, np. likwidacja rzeczowych składników majątku trwałego finansowanego z własnych źródeł ze względu na wyeksploatowanie i nierentowność napraw, które indywidualnie nie miały istotnego znaczenia, ale łącznie wpłynęły na wynik finansowy.

Suma powyższych składowych daje wspomniany wcześniej wzrost starty w wysokości **4 358 767 zł.**

PRZYCHODY

1) Podstawowe przychody:

L.p.		*2020*	*2021*	*2022*	*2021/2020*	*2022/2021*
	Razem przychody z NFZ	**53 959 116**	**62 389 693**	**67 403 466**	**8 430 577**	**5 013 773**
1	Podstawowa opieka zdrowotna	4 788 397	5 330 285	6 016 738	541 888	686 453
2	Poradnie specjalistyczne	1 526 956	3 945 695	4 869 293	2 418 739	923 598
3	Opieka pozaszpitalna	1 590 281	1 714 550	2 283 317	124 268	568 767
4	Pomoc doraźna i ratownictwo	8 646 638	9 746 236	12 152 446	1 099 597	2 406 210
5	Oddziały szpitalne	26 255 658	29 814 447	37 160 055	3 558 789	7 345 608
6	Usługi bezpośrednio finansowane	6 855 653	1 594 897	2 075 858	-5 260 755	480 961
7	Szczepienia ochronne	12 054	4 442	120	-7 612	-4 322
8	Przychody związane z Covid-19	4 283 479	10 239 142	2 845 639	5 955 663	-7 393 503

- Wykonywaliśmy ten sam zakres świadczeń medycznych, co w latach poprzednich, ale od II kwartału 2022 roku bez wsparcia na działania związane z COVID-19. Dofinansowanie na szczepienia ochronne były o 4 322 zł mniejsze niż w 2021, a pozostałe przychody na wsparcie działań przeciw covid-19 były mniejsze o 7 393 503 zł. (pkt 7 i 8 w tabeli)

- W 2021 r. przychodów z NFZ otrzymaliśmy o 8 430 577 zł więcej niż w 2020.W roku 2022 otrzymaliśmy o 5 013 773 zł więcej przychodów z NFZ niż w 2021, mimo tego samego zakresu działań i zwiększonych nakładów związanych z podnoszeniem wynagrodzeń do poziomu przewidzianego obowiązującymi przepisami.
- W związku z ograniczeniami związanymi z covid-19 (np. preferowanie teleporad a ograniczenie bezpośrednich metod leczniczych – osobista wizyta pacjenta), poziom przychodów uzyskanych ze zrealizowanych działań w zakresie poradni specjalistycznych był o 923 598 zł wyższy niż w 2021 (pkt 2 tabela).

Pozostałe przychody:

l.p.		*2020*	*2021*	*2022*	*2021/2020*	*2022/2021*
1	MZ – przychody z tytułu zatrudnienia rezydentów	184 302	108 683	0	-75 619	-108 683
2	MZ – przychody z tytułu prowadzenia staży podyplomowych	230 593	187 043	196 567	-43 550	9 524
3	pozostałe przychody	1 766 882	2 206 318	2 169 999	439 436	-36 319
4	zmiana stanu produktów	-279 511	83 579	-579 288	363 090	-495 709
5	dotacje	1 391 373	1 357 150	775 094	-34 223	-582 056
6	inne przychody operacyjne	1 499 358	906 172	442 522	-593 186	-463 650
7	odsetki	7 202	134	327	-7 068	193
RAZEM:		**4 800 199**	**4 849 079**	**3 005 221**	**48 880**	**-1 676 700**

- Pkt. 1 w tabeli – w 2022 nie otrzymaliśmy środków z Ministerstwa Zdrowia związanych z zatrudnianiem rezydentów. W stosunku do 2021 roku była to różnica o 108 683 zł. W 2022 roku nie było także wydatków na rezydentów.
- Pkt 2 w tabeli – w 2022 dzięki prowadzeniu staży podyplomowych uzyskaliśmy przychody z Ministerstwa Zdrowia o 9 524 zł wyższe niż w 2021 roku. Przychody w całości przeznaczono na pokrycie kosztów staży podyplomowych.
- Pkt 3 w tabeli – pozostałe przychody, na które składają się:
  - przychody z sprzedaży usług zdrowotnych dla innych jednostek,
  - przychody z działalności komercyjnej o charakterze medycznym,
  - przychody z działalności komercyjnej o charakterze niemedycznym. W 2022 roku przychody te były o 36 319 zł niższe niż w 2021 roku (głównie w zakresie działalności o charakterze niemedycznym). Bezpośrednią przyczyną były ujemne skutki pandemii.
- Pkt 4 w tabeli stanowi wartość wyliczeń na rezerwy pracownicze związane z zabezpieczeniem środków na przyszłe wypłaty odpraw i nagród

jubileuszowych. W związku ze starzejącą się obsadą pracowniczą i corocznym aktualizowaniu wartości należnych przyszłych wypłat, w 2022 roku na ten cel należało zagwarantować 579 288 zł, co było bezpośrednią przyczyną redukcji przychodów.

- Poziom dotacji, które otrzymaliśmy w 2022 roku był o 582 056 zł niższy niż w 2021 roku i o 616 279 zł niższy w porównaniu z 2020 rokiem (pkt 5 tabeli).
- Na zmniejszenia w przychodzie miały wpływ w 2022 roku tzw. inne przychody operacyjne, czyli równowartość odpisów amortyzacyjnych od środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych, zmniejszenie stanu produktów, odpisane przedawnione zobowiązania, otrzymane odszkodowania, kary, nieodpłatnie otrzymane, w tym w drodze darowizny, aktywa umarzane jednorazowo, rzeczowe aktywa obrotowe, które były w 2022 roku niższe o 463 650 zł w stosunku do roku 2021.

KOSZTY

L.p.		*2020*	*2021*	*2022*	*2021/2020*	*2022/2021*
Razem:	**koszty działalności operacyjnej**	**58 260 428**	**67 586 443**	**74 503 733**	**9 326 015**	**6 917 290**
1	amortyzacja	1 628 353	1 611 862	946 928	-16 491	-664 934
2	leków	1 178 968	1 977 291	2 045 629	798 323	68 338
3	żywności	269 148	309 311	439 708	40 163	130 397
4	sprzętu jednorazowego	1 736 353	1 419 867	1 968 753	-316 486	548 886
5	odczynniki chemiczne i materiały diagnostyczne	1 514 304	1 629 018	1 207 751	114 714	-421 267
6	paliwa	191 214	239 928	272 722	48 714	32 794
7	pozostałe	1 905 861	2 312 223	1 713 060	406 362	-599 163
8	energii	1 065 921	1 316 400	1 384 011	250 479	67 611
9	remontowe	457 166	487 322	565 571	30 156	78 249
10	transportowe	2 215	8 348	7 237	6 133	-1 111
11	medyczne obce	8 544 498	11 974 891	13 810 649	3 430 393	1 835 758
	w tym kontrakty lekarskie	7 021 897	9 472 696	10 996 317	2 450 799	1 523 621
	w tym kontrakty pielęgniarskie	0	100 850	251 736	100 850	150 886
12	pozostałe usługi obce	1 121 776	1 752 094	1 966 373	630 318	214 579
13	podatki i usługi	99 571	107 663	120 262	8 092	12 599
14	wynagr. Ze stosunku pracy	30 829 220	33 271 603	37 790 376	2 442 383	4 518 773
15	za dyżury	5 610 504	4 600 302	5 575 829	-1 010 202	975 527

16	z tyt. chorobowego	317 764	215 358	316 535	-102 406	101 177
17	pozostałe wynagr. ze stosunku pracy	24 900 952	28 455 943	31 898 012	3 554 991	3 442 069
18	wynagr. z umów zleceń i o dzieło	860 336	1 775 313	2 049 841	914 977	274 528
19	składki na ubezpieczenia społeczne i fundusz pracy	5 517 597	6 007 848	6 814 935	490 251	807 087
20	ZFŚS	787 650	730 622	776 434	-57 028	45 812
21	pozostałe	150 129	238 982	217 396	88 853	-21 586
22	Pozostałe koszty rodzajowe	400 148	415 857	406 097	15 709	-9 760
23	strata z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych	33 857	229 729	340 516	195 872	110 787
24	inne koszty operacyjne	57 830	39 770	559 194	-18 060	519 424
25	w tym procesowe	15 400	0	0	-15 400	0
26	koszty finansowe (odsetki)	42 635	38 197	19 937	-4 438	-18 260

Mimo niższych przychodów w 2022 roku dla utrzymania ciągłości działalności leczniczej kontynuowano niezbędne wydatki w zakresie codziennych potrzeb bytowych i leczniczych. Sprostanie tym zadaniom oraz wzrost cen związane z zawartymi umowami, przepisami prawnymi i hiperinflacją oraz dalsza walka z Covid -19 miało swój skutek w tym, że m.in.:

- Koszty leków były o 68 338 zł wyższe w 2022 roku niż w 2021;
- Koszty zakupu żywności dla zapewnienia posiłków pacjentom były wyższe o 130 397 zł w stosunku do ubiegłego roku;
- Koszty sprzętu jednorazowego były wyższe o 548 886 zł w 2022 niż w 2021 roku;
- Koszty energii i ogrzewania były wyższe o 67 611 zł;
- Koszty zakupu paliwa były o 32 794 zł wyższe niż we wcześniejszym roku;
- Koszty remontowe wzrosły także w stosunku do wcześniejszego okresu o 78 249 zł (przyczyną jest wyeksploatowanie użytkowanego sprzętu medycznego, np. naprawy starego tomografu kom., endoskopu, laparoskopu, respiratorów itp.; i niemedycznego, np. windy, rury, kanalizacja).

Najwyższy wzrost kosztów w 2022 roku w porównaniu z 2021 rokiem miał miejsce w zakresie wynagrodzeń, wynagrodzeń z tytułu choroby, pochodnych od wynagrodzeń, umów zlecenia oraz kontraktów.

Na mocy obowiązujących przepisów od lipca 2022 roku zostały przeliczone i podwyższone wynagrodzenia zgodnie z nowymi tabelami stawek wynagrodzeń. W ślad za tym NFZ dokonał niewłaściwych przeliczeń i zawarł w umowach niewystarczające środki. Po

korektach dokonanych ze strony NFZ w III kwartale 2022 roku, nie osiągnęliśmy „przydziału" wystarczających środków.

Kolejnym czynnikiem była wzmożona absencja pracowników (spowodowana również zakażeniami Covid-19), co skutkowało wyższymi kosztami w zakresie kosztów wynagrodzeń za czas choroby (o 975 527 zł więcej niż w 2021 roku), a to pociągnęło za sobą konieczność uzupełnienia personelu osobami zatrudnionymi w formie umów zlecenia (koszty **o 274 528 zł wyższe** niż w roku wcześniejszym) oraz zwiększeniem ilości dyżurów (koszty **o 975 527 zł wyższe** niż w 2021 roku).

Na szczególną uwagę zasługuje wypłacona w 2022 r. kwota kosztów odpraw emerytalnych i nagród jubileuszowych w łącznej wysokości **1 321 709,41 zł**, co znacznie rzutuje na ostateczny wynik finansowy. Wynika to z faktu, że personel SPZOZ to w większości kadra z wieloletnim stażem pracy. Dowodzi to braku odpowiedniej wieloletniej polityki kadrowej w latach minionych, skutkujące odraczaniem występowania kosztów, które ujawniają się w obecnym okresie.

Dla zapewnienia wyspecjalizowanej kadry medycznej konieczna była również podwyżka stawek wynagradzania w kontraktach. W związku z brakiem uregulowań prawnych w zakresie określającym limity stawek przy zatrudnianiu w formie kontraktów, działa tu siła rynku popyt - podaż oraz monopolizacja rynku (lekarze o określonych specjalizacjach), co przełożyło się na końcowy poziom wydatków, który jest wyższy w 2022 roku **o 1 523 621 zł** w zakresie kontraktów lekarskich i **o 150 886 zł** wyższy w zakresie kontraktów pielęgniarskich.

Reasumując: zastosowanie nowych obligatoryjnych tabel wynagradzania, zwiększona ilość odpraw i nagród jubileuszowych oraz absencja chorobowa pracowników spowodowały, że koszty wynagrodzeń były w sumie **o 4 518 773 zł wyższe** w 2022 roku w porównaniu z 2021 rokiem, a poziom wynagrodzeń pracowników kontraktowych był wyższy **o 1 674 507 zł**.

W pkt 7 tabeli – pozostałe wydatki na zakup materiałów - widoczny jest **wzrost wydatków o 599 163 zł** w porównaniu do 2021 roku. Na taki wzrost miały wpływ zwiększone wydatki na materiały do remontu i konserwacji, tonery i tusze (wzrost cen) oraz materiały takie jak: rękawice, odzież ochronna, podkłady, bielizna i pościel jednorazowa, naczynia jednorazowe dla pacjentów z COVID, środki do dezynfekcji i utrzymania czystości (w 2021 roku większość tych artykułów otrzymaliśmy z rezerw przewidzianych na przeciwdziałanie Covid-19, a od marca 2022 roku nadal trzeba było zapewnić odpowiednią ochronę, ale już w ramach posiadanych środków własnych.

W pkt 12 tabeli – pozostałe usługi obce – nastąpił wzrost wydatków o 214 279 zł w stosunku do 2021 rok, a dotyczyły głównie wydatków poniesionych na:

- usługi informatyczne – konieczne z racji prowadzenia działań z zakresu finansów, kadr, płac, służb ratowniczych, gospodarki magazynowej (w tym aptecznej) zgodnie z obowiązującymi normami i przepisami;
- usługi najmu i dzierżawy sprzętu medycznego (mamy wyposażone laboratorium i bakteriologię oraz ortopedię w sprzęt dzierżawiony na łączną wartość 1 2132 847 zł);
- usługi utrzymania czystości i utylizacji (w związku z koniecznością leczenia dużej liczby pacjentów z COVID w I kw. 2022 r. zużywaliśmy zwiększoną ilość jednorazowych materiałów medycznych, co wygenerowało zwiększony skokowo koszt ich utylizacji,
- usługi kalibracji sprzętu – obligatoryjne ze względu na konieczność dopuszczenia do użytkowania po naprawach i przeglądach.

W pkt 24 tabeli – pozostałe inne koszty operacyjne – **wystąpił wzrost o 519 424 zł** – a główną przyczyną była konieczność stworzenia rezerwy na **zobowiązania sporne odnośnie wynagrodzeń - kwota 451 046,72 zł** (pielęgniarki, które nie otrzymały wg ich opinii podwyżki wynagrodzenia wg znowelizowanych przepisów i wystąpiły z pozwami do sądu).

	2020	**2021**	**2022**	**wzrost/spadek 2022/2021**	
PRZYCHODY OGÓŁEM	58 759 445	67 243 052	70 413 526	(+) 3,17 mln	Dynamika 2022/2021 104,70%
KOSZTY OGÓŁEM	58 394 750	67 894 139	75 423 380	(+) 7,53 mln	Dynamika 2022/2021 111,09%

7. Prognoza sytuacji finansowej SP ZOZ w Mławie na kolejne lata

Najważniejszy udział w strukturze całkowitych przychodów mają przychody z tytułu kontraktów z Narodowym Funduszem Zdrowia i stanowią one z reguły ponad 90% ich ogólnej kwoty. W ramach tych kontraktów szpital działa w zakresie:

1) Lecznictwa szpitalnego,
2) Hospicjum Stacjonarnego,
3) Lecznictwa specjalistyki ambulatoryjnej,
4) Podstawowej Opieki Zdrowotnej,
5) Hospicjum Domowego,
6) Ratownictwa i transportu medycznego,
7) Rehabilitacji Leczniczej

Szczególnie niekorzystna sytuacja finansową, w jakiej znalazł się nasz SPZOZ, spowodowana podjętymi niezależnie od nas błędnymi decyzjami, zmusiła nas do wejścia w ostry spór z Narodowym Funduszem Zdrowia oraz Ministerstwem Zdrowia już od lipca 2022 roku. W wyniku składanych protestów, licznych pism oraz długotrwałych negocjacji, doszło do podpisania z NFZ w lipcu i sierpniu 2023 roku aneksów do pierwotnych umów, zwiększających poziom finansowania kontraktów bądź rozszerzających zakres świadczeń (rehabilitacja w Strzegowie, pracownia rezonansu w Mławie), dających perspektywę uzyskania dodatniego wyniku finansowego na koniec bieżącego roku oraz w kolejnych latach. **Ostatni z aneksów zwiększających poziom finansowania podpisano w dniu 28 sierpnia 2023r.**

Prognoza kosztów na 2023 rok i lata następne została oparta na przyjętym planie finansowym na ten rok, skorygowanym o podpisane w ostatnich tygodniach aneksy do umów kontraktowych.

Do prognoz kosztów przyjęto następujące założenia:
- podwyższono koszty pracy pracowników zatrudnionych na umowę o pracę, biorąc pod uwagę obowiązujący Regulamin Wynagrodzeń, zawarte porozumienia dotyczące wzrostu płac i nowelizację ustawy o sposobie ustalenia minimalnego wynagrodzenia zasadniczego pracowników ochrony zdrowia oraz zawarte umowy cywilnoprawne;
- od lipca 2023 r. uwzględniono wzrost wynagrodzeń pracowników zatrudnionych na umowy cywilno-prawne tzw. „kontrakty lekarskie, pielęgniarskie i ratowników medycznych";
- koszty stałe funkcjonowania podmiotu ustalono w oparciu o obowiązujące stawki na dzień 30 kwietnia 2023 r.;
- w pozostałych kosztach założono wzrost kosztów rok do roku w proporcji do prognozowanej inflacji.
- przewidziano wzrost cen w zakupie paliwa i innych usługach pomocniczych, w tym również medycznych.

Prognozowane koszty powiększono również o dodatkowe koszty związane przede wszystkim ze zwiększeniem wymogów sanitarno-epidemiologicznych ze względu na realizację dodatkowych zadań nałożonych na podmiot, związanych z COVID-19.

W pozycji koszty finansowe uwzględniono koszty z tytułu obsługi kredytu bankowego oraz odsetek od zaciągniętego kredytu.

W prognozach ujęto również zaplanowane do sfinansowania wydatki inwestycyjne, jednakże realizacja tych działań w głównej mierze powinna opierać się na finansowaniu zewnętrznym. W tym zakresie przygotowano wstępną dokumentację techniczną:

- **Program rozwoju strukturalno-budowlanego wraz z inwentaryzacją architektoniczno-budowlana istniejących budynków SP ZOZ Mława;**
- **Program funkcjonalno-użytkowy dla budynku Szpitalny Oddział Ratunkowy SP ZOZ w Mławie,**
- **Program funkcjonalno-użytkowy dla budynku Przychodni poradni i pracowni specjalistycznych SP ZOZ w Mławie,**
- **Program funkcjonalno-użytkowy dla zadania budowy nowego obiektu na potrzeby opieki długoterminowej.**

Dokumenty te będą podstawą do ubiegania się o środki zewnętrzne w perspektywie kolejnych kilku lat.

Realizacja zaplanowanych inwestycji jest kluczowym warunkiem osiągnięcia zaplanowanych wskaźników. Powyższe wynika z konieczności odnowienia i unowocześnienia wyeksploatowanej infrastruktury SP ZOZ w Mławie. Brak nakładów inwestycyjnych w minionym okresie powoduje konieczność ponoszenia wysokich kosztów ciągłych napraw i remontów.

W poniższej tabeli przedstawiono wielkości planowanych przychodów według poszczególnych zakresów świadczeń, zgodnie z zawartymi umowami na 2023 rok. Lata następne:

RACHUNEK ZYSKÓW I STRAT SP ZOZ MŁAWA

KOD	Wyszczególnienie	2 022	2 023	2 024	2 025
A.	**Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi,** w tym:	**69 191 204**	**81 721 597**	**91 442 084**	**97 376 484**
-	*od jednostek powiązanych*	0	0	0	0
A.I.	**Przychody netto ze sprzedaży produktów**	**69 770 032**	**82 271 097**	**91 541 724**	**97 476 124**
A.I.1.	sprzedanych NFZ	67 403 466	79 896 642	87 641 724	93 126 124
A.I.2.	sprzedanych Ministerstwu Zdrowia	0	0	0	0
A.I.3.	sprzedanych pracodawcom	0	0	0	0
A.I.4.	pozostałych	2 366 566	2 374 455	3 900 000	4 350 000
A.II.	**Zmiana stanu produktów (zwiększenie –wartość dodatnia, zmniejszenie –wartość ujemna)**	**-579 288**	**-550 000**	**-100 000**	**-100 000**
A.III.	**Koszty wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki**	**0**	**0**	**0**	**0**
A.IV.	**Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów**	**460**	**500**	**360**	**360**
B.	**Koszty działalności operacyjnej**	**74 503 733**	**83 415 680**	**93 919 574**	**99 479 579**
B.I.	**Amortyzacja**	**946 928**	**1 728 000**	**1 998 972**	**2 118 972**
B.II.	**Zużycie materiałów i energii**	**9 031 634**	**10 600 940**	**13 004 020**	**13 684 947**
B.II.1	**Materiałów**	**7 647 623**	**8 502 660**	**10 000 810**	**9 776 667**
B.II.1.a.	- leków	2 045 629	2 353 340	2 256 889	2 365 220
B.II.1.b.	- żywności	439 708	527 640	560 000	610 000
B.II.1.c.	- sprzętu jednorazowego	1 968 753	2 429 280	2 300 000	1 683 098
B.II.1.d.	- odczynników chemicznych i materiałów diagnostycznych	1 207 751	1 224 700	1 790 962	1 876 928
B.II.1.e.	- paliwa (gaz)	272 722	287 700	329 896	345 731
B.II.1.f.	- pozostałe	1 713 060	1 680 000	2 763 063	2 895 690
B.II.2.	**Energii**	**1 384 011**	**2 098 280**	**3 003 210**	**3 908 280**
B.II.2.a	- elektrycznej	846 340	1 200 000	2 082 520	2 850 450
B.II.2.b.	- cieplnej	419 471	753 280	761 857	891 373
B.II.2.c.	- pozostałe	118 200	145 000	158 833	166 457
B.III.	**Usługi obce**	**16 349 830**	**18 170 000**	**22 875 774**	**24 403 411**
B.III.1.	**remontowe**	**565 571**	**950 000**	**950 000**	**990 000**
B.III.2.	**transportowe**	**7 237**	**8 000**	**8 040**	**8 426**
B.III.3.	**medyczne obce (umowy cywilno-prawne, prace wykonane przez laboratoria itp.)**	**13 810 649**	**15 500 000**	**20 100 000**	**21 500 000**
B.III.4.	**pozostałe usługi**	**1 966 373**	**1 712 000**	**1 817 734**	**1 904 985**

B.IV.	**Podatki i opłaty**	**120 262**	**126 630**	**117 761**	**123 413**
	w tym podatek akcyzowy	0	0	0	0
B.V.	**Wynagrodzenia**	**39 840 217**	**44 450 000**	**46 818 266**	**49 589 679**
B.V.1.	**wynagrodzenia ze stosunku pracy**	**37 790 376**	**42 500 000**	**44 590 000**	**47 250 000**
B.V.2.	**wynagrodzenia z umów zleceń i o dzieło**	**2 049 841**	**1 950 000**	**2 228 266**	**2 339 679**
B.V.3.	**wynagrodzenia pozostałe**	**0**	**0**	**0**	**0**
B.VI.	**Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia,** w tym:	**7 808 765**	**7 900 000**	**8 673 486**	**9 107 160**
	- składki na ubezpieczenia społeczne	**6 167 521**	**6 250 000**	**6 789 997**	**7 129 497**
	- składki na fundusz pracy	**572 331**	**599 600**	**649 996**	**682 495**
	- składki na Fundusz Emerytur Pomostowych	**75 084**	**101 200**	**100 696**	**105 730**
B.VII.	**Pozostałe koszty rodzajowe**	**406 097**	**440 110**	**431 295**	**451 997**
	- w tym podróże służbowe	**3 479**	**1 922**	**2 072**	**2 171**
B.VIII.	**Wartość sprzedanych towarów i materiałów**	**0**	**0**	**0**	**0**
C.	**Zysk (strata) ze sprzedaży (A–B)**	**-5 312 529**	**-1 694 083**	**-2 477 490**	**-2 103 095**
D.	**Pozostałe przychody operacyjne**	**1 221 995**	**2 399 900**	**2 945 050**	**2 570 000**
D.I.	**Zysk z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych**	**4 379**	**0**	**0**	**0**
D.II.	**Dotacje,** w tym:	**0**	**0**	**0**	**0**
	- dotacje z budżetu państwa	**0**	**0**	**0**	**0**
	- dotacje z jednostek samorządu terytorialnego	**0**	**0**	**0**	**0**
D.III.	**Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych**	**0**	**0**	**0**	**0**
D.IV.	**Inne przychody operacyjne,** w tym:	**1 217 616**	**2 399 900**	**2 945 050**	**2 570 000**
	- bezzwrotne środki zagraniczne	**0**	**0**	**0**	**0**
	- równowartość rocznych odpisów amortyzacyjnych środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych sfinansowanych z dotacji celowych	**775 094**	**1 146 250**	**1 637 200**	**1 737 200**
E.	**Pozostałe koszty operacyjne**	**899 710**	**213 800**	**283 600**	**274 888**
E.I.	**Strata ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych**	**340 516**	**178 600**	**250 500**	**240 200**
E.II.	**Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych**	**0**	**0**	**0**	**0**
E.III.	**Inne koszty operacyjne**	**559 194**	**35 200**	**33 100**	**34 688**
F.	**Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D–E)**	**-4 990 244**	**492 017**	**183 960**	**192 017**
G.	**Przychody finansowe**	**327**	**1 000**	**120**	**120**
G.I.	**Dywidendy i udziały w zyskach, w tym:**	**0**	**0**	**0**	**0**
G.I.a.	*od jednostek powiązanych*	0	0	0	0
G.I.a.-	w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	0	0	0	0
G.I.b.	*od jednostek pozostałych, w tym:*	0	0	0	0
G.I.b.-	w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	0	0	0	0
G.II.	**Odsetki**	**327**	**1 000**	**120**	**120**
G.II.-	*w tym od jednostek powiązanych*	0	0	0	0
G.III.	**Zysk z tytułu rozchodu aktywów finansowych, w tym:**	**0**	**0**	**0**	**0**
G.III.-	w jednostkach powiązanych	**0**	**0**	**0**	**0**
G.IV.	**Aktualizacja wartości aktywów finansowych**	**0**	**0**	**0**	**0**
G.V.	**Inne**	**0**	**0**	**0**	**0**
H.	**Koszty finansowe**	**19 937**	**21 100**	**75 200**	**95 200**
H.I.	**Odsetki, w tym:**	**19 937**	**21 100**	**75 200**	**95 200**
H.I.-	*dla jednostek powiązanych*	0	0	0	0
H.II.	**Strata z tytułu rozchodu aktywów finansowych,** w tym:	**0**	**0**	**0**	**0**
H.II.-	*w jednostkach powiązanych*	**0**	**0**	**0**	**0**
H.III.	**Aktualizacja wartości aktywów finansowych**	**0**	**0**	**0**	**0**
H.IV.	**Inne**	**0**	**0**	**0**	**0**
I.	**Zysk (strata) brutto (F+G-H)**	**-5 009 854**	**471 917**	**108 880**	**96 937**
J.	**Podatek dochodowy**	**0**	**0**	**0**	**0**
K.	**Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)**	**0**	**0**	**0**	**0**
L.	**Zysk (strata) netto (I-J-K)**	**-5 009 854**	**471 917**	**108 880**	**96 937**

Lp.	**Wyszczególnienie**	**2 022**	**2 023**	**2 024**	**2 025**
1	Suma Przychodów	70 413 526	84 122 497	94 387 254	99 946 604
2	Suma Kosztów	75 423 380	83 650 580	94 278 374	99 849 667

Prognoza została sporządzona przy założeniu kontynuowania działalności przez SP ZOZ w Mławie w dającej się przewidzieć przyszłości, gdyż nie istnieją przesłanki wskazujące na zagrożenie kontynuacji działania. Podmiot nie zamierza ograniczyć zakresu realizowanych świadczeń, a raczej ukierunkowany jest na możliwie dającą się do uzyskania optymalizację posiadanego wachlarza świadczeń.

Projekcja przyszłych wyników finansowych została sporządzona w sposób szacunkowy na bazie rzeczywistych wyników lat ubiegłych, a także dotychczasowego wykonania planu na 2023 rok, jak również zawartych o ostatnim czasie aneksów do umów kontraktowych z NFZ. Przyszłe wartości oszacowano na bazie możliwego do uzyskania kontraktu z NFZ na rok 2024 z uwzględnieniem historycznych danych, skorygowanych do wartości urealnionych i możliwych do uzyskania przychodów.

Ponieważ branża nie działa w warunkach rynkowych, wyniki faktyczne uzyskiwane w kolejnych latach przez Szpital będą zależały od polityki państwa w zakresie opieki zdrowotnej. Wobec tego, że NFZ limituje kontraktowanie usług zdrowotnych istnieje znaczące ryzyko niespełnienia się prognozy. Zasadniczym założeniem jakie przyjęto przy planowaniu przychodów w obszarze świadczeń medycznych, to uzyskanie kontraktu w NFZ na istotnie nie zmniejszonym, a zwiększającym się poziomie.

Koszty rodzajowe oszacowano na bazie struktury kosztów z roku ubiegłego i I półrocza 2023, a koszty finansowe zaplanowano na poziomie wynikających z zawartych umów.

Wykonanie świadczeń ponad ustalony limit niesie ze sobą ryzyko nie uzyskania za nie zapłaty od NFZ, dlatego prognoza nie zakłada wykonywania istotnych nadwykonań.

Zawarty kontrakt jest podstawową daną w SP ZOZ, gdyż określone w warunkach realizacji świadczeń wartości determinują poziom kosztów we wszystkich ich rodzajach.

8. Diagnoza najważniejszych problemów

Podstawowy zadaniem SP ZOZ w Mławie jest zapewnienie mieszkańcom Powiatu Mławskiego dostępu do stacjonarnej i ambulatoryjnej opieki medycznej, a w szczególności ratowanie zdrowia i życia w stanach nagłych. Aby wypełnić to zadanie, kadra zarządzająca każdego dnia mierzyć się musi z licznymi problemami i zagrożeniami, których rozwiązywanie i rozstrzyganie zapewnia realizację nadrzędnej funkcji jednostki, jaką jest zapewnienie ciągłości udzielania świadczeń medycznych i sprawne codzienne funkcjonowanie.

Podstawowymi problemami wpływającymi na bieżące funkcjonowanie Szpitala są:

- niedoszacowanie procedur medycznych;
- brak zrównoważenia przychodów i wydatków jednostki, z powodu na zbyt niskiej wartości umów z NFZ w porównaniu do rosnących kosztów funkcjonowania, m.in. ceny zakupu energii elektrycznej i cieplnej, koszty odbioru i utylizacji odpadów medycznych;
- wysoki udział kosztów osobowych w łącznych kosztach funkcjonowania jednostki;
- brak alternatywy wobec NFZ istotnych źródeł przychodów, ograniczona możliwość świadczenia usług komercyjnych;

- brak kadry lekarskiej zapewniającej swobodne możliwości rozwijania zakresu świadczenia usług

9. Działania naprawcze

W celu osiągnięcia poprawy sytuacji finansowej SP ZOZ w Mławie w latach 2023 – 2025 planowana jest kontynuacja następujących działań:

1. **Bieżący monitoring kosztów i stałe oddziaływanie na ich poziom.**

Działania na rok 2023
- określenie poziomu kosztów w poszczególnych grupach dla ośrodków prowadzonej działalności;
- przyporządkowanie monitorowania kosztów dla poszczególnych osób zespołu zarządzającego.
Cykliczne spotkania z koordynatorami oddziałów w celu omówienia realizacji umów z NFZ (zwiększanie ilości pacjentów, zabiegów planowania zabiegów, przekazywanie pacjentów do rehabilitacji w Mławie)
- ocena efektywności procedur medycznych – czy świadczenia jednostkowe (diagnostyka, zastosowane procedury terapeutyczne) są uzasadnione i wynikają z istniejących wskazań medycznych;
- analiza zużycia materiałów medycznych i kontrola rozchodu (głównie najdroższych, generujących wysokie koszty świadczeń);
- analiza porównawcza poziomu kosztów dla poszczególnych działalności;
- monitorowanie stanu aparatury medycznej i kosztów serwisu.

Działania na rok 2024, 2025 …. kontynuacja działań rozpoczętych w roku 2023.

2. **Dążenie do efektywnego wykorzystania energii elektrycznej i cieplnej, a w osiągnieciu tego zamierzenia pomoże inwestycja roku 2023 – termomodernizacja budynku głównego Szpitala (m.in. w ramach projektu przewidziana jest fotowoltaika i integracja nowego pieca grzewczego z piecem zamontowanym w ubiegłym roku);**

- Zmniejszenie rocznego zużycia energii pierwotnej w budynkach publicznych o 714 390 kWh/rok;
- Ilość zaoszczędzonej energii elektrycznej o 167,45 MWh/rok;
- Zmiana oświetlenia na oszczędne ledowe;
- Montaż ekonomicznych i wydajnych kotłów grzewczych;

3. **Dostosowanie ilości łóżek i ilości personelu do wartości kontraktu oraz optymalizacja czasu personelu.**

- analiza obciążenia pracą personelu medycznego,

- etatyzacja stanowisk i poszukiwanie rozwiązań, które pozwolą na bardziej efektywne wykorzystanie czasu pracy (pracownicy rejestracji medycznej, personel pomocniczy w oddziałach szpitalnych, pracownicy obsługi technicznej i administracji);
- Wykorzystanie wolnych zasobów kadrowych do rozwoju nowych działów, np. opieki długoterminowej.
- Pozyskanie nowych pacjentów dla oddziału ortopedycznego rehabilitacyjnego, badania TM, RM, gastro i kolonoskopii.
- Zatrudnienie wykwalifikowanej kadry w oddziale ginekologiczno- położniczym oraz przychodni „K", aby zwiększyć przychody w oddziale poprzez większą ilość pacjentek kwalifikowanych do oddziału na badania i zabiegi

UWAGA: 2023 roku doszło do wzrostu wartości kontraktu, niestety w znacznej mierze zostało to zrealizowane kosztem wzrostu ilości procedur, które podmioty lecznicze muszą zrealizować, aby uzyskać wzrost finansowania na poziomie, który został wskazany przez NFZ. W związku z powyższym w 2023 nie ma możliwości redukcji łóżek i ilości personelu.

W kolejnych latach zaplanowana jest budowa budynku na potrzeby opieki długoterminowej, SP ZOZ w Mławie nie przewiduje zmniejszenia liczby łóżek – a jedynie przekształcenie części nich w łóżka opieki długoterminowej oraz zmniejszenie obciążenia w oddziale internistyczno-kardiologicznym. Zmniejszenie liczby łóżek w poszczególnych oddziałach, gdzie obłożenie jest na niskim poziomie – wymaga działań inwestycyjnych, aby zapewnić właściwą obsługę pacjentów i warunków higieniczno-sanitarnych.

W ramach tych działań planowane jest przesunięcie do pracy ok. 25 pracowników do pracy w opiece długoterminowej (personel średni i pomocniczy)

Średni koszt pracownika ok. 8.000,00 zł

8.000,00 zł x 25 osób = 200.000,00 miesięcznie

X 12 miesięcy

Rocznie 2.400.000,00 zł

Przewidywane przychody w ramach finansowania opieki długoterminowej ok. 4.000.000 zł rocznie.

W wyniku działań jw. nastąpi optymalizacja czasu pracy personelu:
- przesuniecie części personelu do pracy do pracy w opiece długoterminowej;
- efektywne wykorzystanie komórek działalności usługowej, a zwłaszcza diagnostyki, przy tym samym potencjale osobowym obsługiwana będzie większa liczba pacjentów;
- ścisła współpraca SOR z innymi oddziałami przy przyjmowaniu pacjentów;
- optymalizacja pracy bloku operacyjnego, poprzez m.in. rozszerzenie godzin pracy bloku operacyjnego.

4. **Doprowadzenie do obniżenia wartości kosztów wynagrodzeń w stosunku do przychodu.**

- wykonywanie procedur wysokopłatnych z zakresu ortopedii;
- planowane wprowadzenie zabiegowych świadczeń z zakresu urologii;
- działania projakościowe z zakresu ginekologii i położnictwa tj. pozyskanie wysoko kwalifikowanej kadry lekarskiej, remont oddziału w celu wzrostu liczby wykonywanych

procedur, a zwłaszcza zwiększenie liczby porodów – świadczenie nielimitowane dzięki poprawie wizerunku i poprawy komfortu pobytu pacjentek.

średnia liczba porodów w roku	2023	2024	2025	2026	2027
290	Październik 2023 – pozyskanie personelu	Remont oddziału			
	Bez zmian	Planowane zwiększenie 15 % 330	Planowane zwiększenie 25 % 360	Planowane zwiększenie 35 % 390	Planowane zwiększenie 40 % 410

5**. Zmniejszenie kosztów stosowanych leków oraz systematyczna kontrola stanów aptecznych.**

- Planowanie zapotrzebowania tak aby stany magazynowe nie zalegały dłużej niż to konieczne w magazynach;
- dobór leków zastępczych tak samo działających, ale tańszych;
- Wzmożona kontrola stanów aptecznych przez Kierownika Apteki szpitalnej wraz oraz sporządzanie raportów w tej sprawie;
- Działania organizacyjne i inwestycyjne zapewnienie jednego miejsca przechowywania leków wraz z zapewnieniem odpowiednich warunków;

W 2023 zamontowano klimatyzatory w każdym z oddziałów, leki mają być przechowane w jednym pomieszczeniu zapewniającym odpowiednie warunki, co zapobiegnie ewentualnemu zepsuciu się leku/preparatu, zapewni lepszą kontrolę, zapobiegnie niepotrzebnemu magazynowaniu leków.

6. **Skrócenie cyklu obrotu stanami magazynowymi**

- Ograniczenie stanu zapasów magazynowych w oddziałach szpitala.

Likwidacja magazynków dodatkowych pomieszczeń na poziomie minus 1 w Szpitalu, zapewnienie szaf – co ograniczy tendencję do nadmiernego gromadzenia materiałów w komórkach organizacyjnych – określenie stanu zapasu do maksymalnie 2 tyg., optymalnie 1 tydzień.

Określenie stanu magazynów ogólnych w SP ZOZ w Mławie na poziomie ma 1 miesiąca optymalnie 2 tygodnie.

7. **Dopracowanie systemu kontroli pacjentów nieubezpieczonych**

- umożliwienie pobierania opłat w pomocy doraźnej tj. w nocnej świątecznej opiece zdrowotnej, gdzie jest największa liczba pacjentów nieubezpieczonych, tak aby oplata była pobierana w monecie zgłoszenia się – z uwagi na specyfikę miasta Mława – pacjenci

nieubezpieczeni to przede wszystkim obcokrajowcy, bez zidentyfikowanego miejsca zamieszkania – co często uniemożliwia procedurę egzekucji, lub wręcz powoduje konieczność ponoszenia dodatkowych kosztów bez szans na ich odzyskanie.

8. **Dostosowywanie pomieszczeń**

Ważniejsze inwestycje w latach 2023 /2024

Poprawa efektywności energetycznej budynku głównego SP ZOZ w Mławie	6 801 900,00 zł
Przebudowa Oddziału internistyczno-kardiologicznego z odcinkiem udarowym	399 627,00 zł
Modernizacja pomieszczeń na potrzeby RM i zakup RM	4 806 811,16 zł
Cyberbezpieczeństwo – działania w celu podniesienia poziomu bezpieczeństwa systemów teleinformatycznych SP ZOZ w Mlawie	799 829,95 zł
Modernizacja oraz doposażenie Szpitalnego Oddziału Ratunkowego w Mławie oraz Pracowni diagnostycznych współpracujących z SOR w celu podniesienia jakości i dostępności do świadczeń zdrowotnych pacjentów SP ZOZ w Mławie świadczeń zdrowotnych pacjentów SP ZOZ w Mławie	14 391 219,00 zł
Budowa budynku wraz zagospodarowaniem terenu, zakupem specjalistycznego sprzętu medycznego oraz wyposażenia niemedycznego na potrzeby udzielania świadczeń zdrowotnych z zakresu opieki długoterminowej, w szczególności dla osób starszych i niepełnosprawnych przez SP ZOZ w Mławie	18 645 698,00 zł
Przebudowa Oddziału Ginekologiczno – Położniczego (z traktem porodowym oraz izbą przyjęć, w tym komunikacja z obszarem przyjęć) oraz Neonatologicznego Szpitala SP ZOZ w Mławie, wraz z niezbędnym wyposażeniem	3 000 000,00 zł

Wartość powyższych inwestycji na które już pozyskano środki to kwota ok. 30 mln zł, z planowana budową budynku na potrzeby opieki długoterminowej to kwota prawie 50 mln zł.

Oprócz tego prowadzone są także modernizacje o mniejszym zakresie, w ramach własnych środków.

Na kolejne lata przewidziane są także przebudowy / modernizacje kolejnych oddziałów, przychodni i poradni. Priorytetem tych działań jest zapewnienie przede wszystkim jak najlepszych świadczeń dla pacjentów powiatu mławskiego, jednak są to też niezbędne działania dla poprawy sytuacji finansowej. Sukcesywna modernizacja infrastruktury SP ZOZ w Mławie

będzie prowadzić do stopniowego niwelowania kosztów napraw i awarii, które są bardzo kosztowne, a jednocześnie nie powodują szczególnej poprawy standardów pobytu i leczenia pacjenta, są to działania „ratunkowe" które mają na celu utrzymanie ciągłości działalności

Ponadto w ostatnich latach poprawiono skuteczność pozyskiwania odszkodowań za uszkodzenie sprzętu / infrastruktury SP ZOZ w Mławie z polisy ubezpieczeniowej.

9. Zwiększenie wysokości umów zawartych z NFZ oraz pozyskiwanie kontraktów z NFZ na nowe zakresy usług.

- zwiększenie wyceny świadczeń w SOR w związku z poprawą jakości, zwiększeniem liczby procedur diagnostycznych wykonywanych w SOR w roku 2023 roku;
- uzyskanie zwiększenia wartości kontraktów z NFZ w 2023 r. dzięki utrzymaniu poziomu wysokiego wykonania ryczałtu oraz świadczeń pozaryczałtowych;
- wypracowanie nadlimitów w zakresach nielimitowanych przez NFZ i uzyskaie zapłaty za te świadczenia w 100% ;
- zwiększenie wykorzystania potencjału bloku operacyjnego i sal zabiegowych w realizacji kontraktów z NFZ;
- zwiększenie obłożenia w oddziale położniczo-ginekologicznym i pediatrycznym;
- uruchomienie rehabilitacji ambulatoryjnaej w Strzegowie;
- kontrakt na badania Rezonansem Magnetycznym od 1 października 2023 r;
- program „Dobry posiłek dodatek z NFZ do żywienia pacjentów;
- kontraktowanie świadczeń w zakresie hospitalizacji w oddziale urazowo-ortopedycznym,
- zwiększenie świadczeń w poszczególnych zakresach, gdzie są kolejki oczekujących;
- przygotowanie infrastruktury do realizacji zwiększonej liczby świadczeń w zakresie rehabilitacji dziennej i stacjonarnej oraz świadczeń w ZOL.

10. Pozyskiwanie nowych świadczeniobiorców w podstawowej opiece zdrowotnej

- działania zaplanowane w głównej mierze na lata kolejne po wykonaniu działań inwestycyjnych, usprawniających rejestrację, komfort obsługi pacjenta;
- pozyskiwanie kadry lekarskiej gwarantującej wysoką jakość świadczeń;
- kompleksowość świadczeń – zapewniających pacjentowi placówki POZ SP ZOZ w Mławie szeroki dostęp do diagnostyki;
- uczestnictwo w projektach Ministerstwa Zdrowia tj. elektronizacja świadczeń w POZ, e-Konsylium.

11. Podejmowanie działań ukierunkowanych na zwiększenie ilości wykonywanych badań generujących dodatkowe przychody w zakresie badań diagnostycznych (optymalizacja wykorzystania sprzętu: tomografów komputerowych, RTG, USG i Rezonansu magnetycznego oraz badań endoskopowych).

- W ramach projektu „Modernizacja oraz doposażenie Szpitalnego Oddziału Ratunkowego w Mławie oraz Pracowni diagnostycznych współpracujących z SOR w celu podniesienia jakości i dostępności do świadczeń zdrowotnych pacjentów SP ZOZ w Mławie";

- Panowana jest także dalsza modernizacja pracowni diagnostyki obrazowej oraz zakup sprzętu do pracowni endoskopii;

-W ramach przyjętej koncepcji planowane jest skumulowanie pracowni diagnostyki obrazowej, co usprawni organizacyjnie obsługę pacjentów, jak też optymalizację czasu personelu. Aktualnie NFZ finansuje tego świadczenia w 100% dlatego w głównej mierze zwiększenie liczby udzielania tego typu świadczeń ukierunkowane jest a świadczenia w ramach nadlimitów.

10. Istotne czynniki ryzyka

Należy wskazać na istotne czynniki ryzyka, które mogą zaważyć na prawidłowy funkcjonowaniu Samodzielnego Publicznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Mławie i mieć wpływ na jego sytuację ekonomiczno-finansową w nadchodzących latach:

- Sytuacja Szpitala w znacznym stopniu jest uzależniona od polityki zdrowotnej realizowanej przez Państwo i Narodowy Fundusz Zdrowia. Rozwój lub ograniczenie wykonywanych w przyszłości świadczeń medycznych zależy od czynników zewnętrznych, na które Szpital nie ma wpływu;
- Stawki za udzielenie świadczeń w znaczącej części wykonywanych procedur nie zapewniają odpowiedniego poziomu finansowania w pełni zabezpieczającego koniecznych do poniesienia w związku z ich realizacja kosztów;
- Zbyt niska wartość zakontraktowanych świadczeń zdrowotnych w stosunku do zgłaszanego na nie zapotrzebowania społecznego, może wpływać na pogorszenie sytuacji finansowej jednostki, która ma potencjał aby wykonywać wyższą liczbę świadczeń, a napotyka ograniczenia w postaci braku ich finansowania oraz zbyt niskiej wyceny, co przekłada się na złą sytuacje finansową;
- w wyniku wymogów Rozporządzenia Ministra Zdrowia w sprawie szczegółowych wymagań, jakim powinny odpowiadać pomieszczenia i wyposażenie podmiotu wykonującego działalność leczniczą, nie jest także możliwy do określenia wpływ, jaki będzie mieć na bieżącą sytuację finansową;
- obligatoryjne rozwiązania dotyczące płacy minimalnej będą miały wpływ na wzrost wynagrodzeń w całej gospodarce. Nie jest także możliwy do przewidzenia ich wpływ na sytuację finansową Szpitala;
- możliwym wydaje się też, iż skutki regulacji płacowych w zakresie wzrostu wynagrodzeń dla pielęgniarek będą mieć wpływ na roszczenia płacowe wystosowane przez innych pracowników Szpitala;
- Nie wiadomym jest kierunek rozwoju rynku usług świadczeń medycznych w Polsce w najbliższych latach. Kolejne proponowane zmiany mogą w istotny sposób narzucić nowe dodatkowe obciążenia podmiotom leczniczym znów bez zapewnienia finansowania. Będzie to mieć istotny wpływ na bieżącą rentowności jednostki i nowe możliwości oferowanych usług nie objętych kontraktem z NFZ;

- Szpital wymaga dalszych znaczących nakładów inwestycyjnych na infrastrukturę. Stwarza to ryzyko przełożenia się na poziom realizowanych świadczeń podczas ewentualnych kolejnych wykonywanych remontów;
- Stan techniczny infrastruktury SPZOZ zmusza do poszukiwania zewnętrznych źródeł finansowania niezbędnych inwestycji.

11. Podsumowanie

Ze względu na poniesioną stratę w 2022 roku, Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Mławie wdraża działania naprawcze. Głównym założeniem jest rozszerzenie działalności w tych kierunkach, które wpływają na wysokość pozyskanych funduszy z Narodowego Fundusz Zdrowia. To ma na celu osiągnięcie dodatkowych przychodów. Jednocześnie Szpital będzie dążył do zmniejszania kosztów poprzez optymalizację czasu pracy i posiadanego zaplecza technicznego.
W zakresie zakupu materiałów i usług obcych działania zostaną skierowane na poszukiwanie nowych dostawców i zakup tańszych leków i materiałów oraz zachęcenie do udziału w postępowaniach większej ilości dostawców usług. Poczynione działania ukierunkowane są na zmniejszenie straty z 2022 roku.
Po stronie przychodów nadal brak jest możliwości precyzyjnego planowania ze względu na nieustanne zmiany przepisów, które regulują sposób kalkulacji ryczałtu i wyceny innych świadczeń medycznych. Strona kosztowa natomiast charakteryzuje się niepewnością w zakresie regulacji wynagrodzeń pracowników medycznych, gdzie na chwile obecną wprowadzone obligatoryjne rozwiązania skutkują znacznym podwyższeniem wydatków, jakie Szpital ponosi niezależnie od środków przekazanych na ten cel przez NFZ, które do tej pory nie miały pokrycia dla poniesionych kosztów.

Najważniejszym oprócz poprawy kondycji finansowej wyzwaniem dla kierownictwa jest przebudowa, rozbudowa i modernizacja pomieszczeń Szpitala w celu poprawy i dostosowania się do obowiązujących standardów i aktualnych potrzeb pacjentów.

Program naprawczy został przygotowany i będzie wdrażany w okresie trudnym dla sektora ochrony zdrowia i dlatego jest obarczony ryzykiem. W trudnym okresie i niepewnym czasie problemy niedofinansowania procedur medycznych, braki kadrowe i sytuacja ekonomiczna kraju dotkliwie mają wpływ na większość szpitali powiatowych w Polsce.