

**Program naprawczy  
Samodzielnego Publicznego  
Specjalistycznego Zakładu Opieki  
Zdrowotnej w Lęborku  
na lata 2020-2022  
aktualizacja na lata 2022-2024**



**Autorzy:**

Marta Frankowska – Dyrektor SPSZOZ

Adam Hoffmann – Z-ca Dyrektora ds. Finansowych

Tomasz Łabędzki – Kierownik Działu Analiz, Projektów i Zamówień Publicznych

**Współpraca:**

Alicja Gajewska – Naczelną Pielęgniarką

Kamila Miotke – Kierownik Działu Kadr i Organizacji Pracy

Maciej Malinowski – Dział Analiz, Projektów i Zamówień Publicznych

## Spis treści

1.	PREZENTACJA JEDNOSTKI .....	4
2.	ANALIZA PRZYCZYŃ ŹRÓDŁOWYCH WYSTĄPIENIA STRATY .....	7
3.	OPIS ZAKRESU PROWADZONEJ DZIAŁALNOŚCI .....	11
4	ANALIZA OTOCZENIA .....	14
4.1	Samodzielny Publiczny Specjalistyczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Lęborku na tle szpitali Podstawowego Systemu Zabezpieczenia Szpitali I stopnia w Województwie Pomorskim.....	14
4.2	Gabinety Podstawowej Opieki Zdrowotnej w Lęborku .....	15
4.3	Świadczenia w Ambulatoryjnej Opiece Specjalistycznej .....	15
5.	ANALIZA DANYCH STATYSTYCZNYCH DOTYCZĄCYCH REALIZACJI ŚWIADCZEŃ ZDROWOTNYCH <sup>17</sup>	
6.	SYTUACJA EKONOMICZNO-FINANSOWA SPS ZOZ w LATACH 2018-2021 .....	22
6.1	Analiza wyniku finansowego SPS ZOZ w Lęborku 2018-2021 .....	22
6.2	Struktura i dynamika zmian przychodów SPS ZOZ w Lęborku 2018-2021 .....	23
6.3	Struktura i dynamika zmian kosztów SPS ZOZ w Lęborku 2018-2021.....	34
6.4	Analiza wskaźnikowa .....	47
6.5	Sytuacja ekonomiczna – analiza aktywności .....	52
6.6	Analiza struktury zatrudnienia.....	54
6.7	Analiza działalności SPS ZOZ w okresie ograniczonej zdolności do realizacji statutowych świadczeń wynikających ze skutków epidemii COVID-19 .....	59
7.	DZIAŁANIA NAPRAWCZE.....	62
7.1	Optymalizacja przychodów.....	62
<b>7.2</b>	<b>Optymalizacja kosztów .....</b>	<b>72</b>
7.3	Działania marketingowe i promocja zdrowia .....	73
7.4	Harmonogram realizacji zaprojektowanych działań naprawczych .....	73
7.5	Działania naprawcze wprowadzone w SPS ZOZ na podstawie programu naprawczego na lata 2020 – 2021 - uchwała nr XXIII/175/2020 Rady Powiatu Lęborskiego z dnia 26.11.2020 roku oraz aktualizacji z dnia 29 listopada 2021 roku nr XXXIV/237/2021 na lata 2021 – 2023 .....	74
8.	PROGNOZA FINANSOWA.....	78
8.1	Aktywa .....	79
8.2	Pasywa .....	80
8.3	Rachunek zysków i strat .....	81
8.4	Analiza wskaźnikowa .....	82
9.	WNIOSKI KOŃCOWE .....	87
10.	SPIS TABEL, WYKRESÓW I RYSUNKÓW.....	88

## 1. PREZENTACJA JEDNOSTKI

<b>Nazwa</b>	Samodzielny Publiczny Specjalistyczny Zakład Opieki Zdrowotnej
<b>Forma prawna</b>	samodzielny publiczny zakład opieki zdrowotnej
<b>NIP</b>	841-14-61-899
<b>KRS</b>	0000009022
<b>Adres</b> Województwo Powiat Gmina Miejscowość Ulica Nr domu Kod pocztowy	pomorskie łęborski Lębork Lębork Juliana Węgrzynowicza 13 84-300
<b>Telefon</b>	059-863-53-31
<b>Faks</b>	059-863-31-73
<b>Strona WWW</b>	<a href="http://www.szpital-lebork.com.pl">www.szpital-lebork.com.pl</a>
<b>Adres e-mail</b>	<a href="mailto:sekretariat@szpital-lebork.com.pl">sekretariat@szpital-lebork.com.pl</a>

### Forma Prawna

Samodzielny Publiczny Specjalistyczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Lęborku, zwany w dalszej części „Zakładem” lub „SPS ZOZ” jest podmiotem leczniczym niebędącym przedsiębiorcą, prowadzonym w formie samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej. Podmiotem tworzącym zakład jest Powiat Lęborski. Zakład jest jednostką sektora finansów publicznych prowadzącym gospodarkę finansową na zasadach określonych w ustawie o działalności leczniczej, ustawie o finansach publicznych oraz ustawie o rachunkowości. Samodzielny Publiczny Specjalistyczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Lęborku jest zarejestrowany w Rejestrze Podmiotów Wykonujących Działalność Leczniczą, prowadzonym przez Wojewodę Pomorskiego pod nr 000000011494 oraz w Krajowym Rejestrze Sądowym dla stowarzyszeń, innych organizacji społecznych i zawodowych, fundacji oraz publicznych zakładów opieki zdrowotnej pod nr 0000009022.

Celem statutowym zakładu, jest prowadzenie działań na rzecz ochrony oraz poprawy stanu zdrowia ludności poprzez organizowanie oraz prowadzenie działalności leczniczej, profilaktycznej i rehabilitacyjnej, propagowanie zachowań prozdrowotnych, a także kształcenie osób wykonujących zawody medyczne oraz stałe podnoszenie jakości świadczonych usług.

Zakład udziela świadczeń zdrowotnych w zakresie:

1. leczenia szpitalnego,
2. opieki psychiatrycznej i leczenia uzależnień, w ramach Centrum Zdrowia Psychicznego obejmujących:
  - a) świadczenia psychiatryczne w warunkach stacjonarnych,
  - b) świadczenia psychogeriatryczne w warunkach stacjonarnych,
  - c) leczenie alkoholowych zespołów abstynencyjnych (detoksykacja) w warunkach stacjonarnych,
  - d) świadczenia psychiatryczne ambulatoryjne w ramach Poradni Zdrowia Psychicznego,
  - e) świadczenia psychiatryczne ambulatoryjne w ramach Psychiatrycznego Oddziału Dziennego,
  - f) świadczenia psychiatryczne środowiskowe,
  - g) świadczenia w Izbie Przyjęć,
  - h) świadczenia psychologiczne dla dzieci i młodzieży,
3. ambulatoryjnej opieki specjalistycznej,
4. ambulatoryjnych świadczeń diagnostycznych i kosztochłonnych,
5. profilaktycznych programów zdrowotnych,
6. ratownictwa medycznego,
7. transportu medycznego,
8. rehabilitacji leczniczej w tym:
  - a) rehabilitacji w warunkach stacjonarnych,
  - b) lekarskiej ambulatoryjnej opieki rehabilitacyjnej,
  - c) rehabilitacji w warunkach domowych,
  - d) fizjoterapii ambulatoryjnej,
9. podstawowej opieki zdrowotnej,
10. nocnej i świątecznej opieki nad chorym,
11. świadczeń koordynowanych w tym między innymi:
  - a) koordynowanej opieki nad kobietą w ciąży (KOC),
  - b) pakietu onkologicznego,
12. medycyny pracy.

Struktura organizacyjna w podziale na poszczególne komórki organizacyjne oraz przypisane im zadania została opisana w Regulaminie Organizacyjnym SPS ZOZ w Lęborku.

SPS ZOZ w Lęborku realizuje świadczenia zdrowotne przede wszystkim dla mieszkańców powiatu lęborskiego oraz gmin ościennych nie włączając innych gmin w obrębie województwa pomorskiego oraz całego kraju.

W SPS ZOZ w Lęborku został wdrożony i jest utrzymywany oraz doskonalony Zintegrowany System Zarządzania Jakością według wymagań: Programu Akredytacji Szpitali – ze spełnieniem ponad 90% standardów akredytacyjnych (ustawa z dnia 6 listopada 2008r. o akredytacji w ochronie zdrowia) oraz norm ISO w zakresie: zarządzania (ISO 9001), systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji (ISO 27001), systemu zarządzania środowiskowego (ISO 14001), systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (ISO 45001, systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności (ISO 22000). Dyrekcja SPS ZOZ deklaruje wolę dalszego utrzymywania i doskonalenia sytemu.

## 2. ANALIZA PRZYCZYN ŹRÓDŁOWYCH WYSTĄPIENIA STRATY

W związku ze stratą netto w wysokości **3 046 552,22 zł** za poprzedni rok obrotowy, tj. za rok 2021, zgodnie z art. 59 ust. 4 ustawy z 15 kwietnia 2011r. o działalności leczniczej, Dyrektor Zakładu zobowiązany jest do sporządzenia Programu Naprawczego.

Zatwierdzony uchwałą Rady Powiatu z dnia 26 listopada 2020 Program Naprawczy Samodzielnego Publicznego Specjalistycznego Zakładu Opieki Zdrowotnej na lata 2020 – 2022 (nr XXII/175/2020) oraz aktualizacją z dnia 29 listopada 2021 (nr XXXIV/237/2021) na lata 2021 – 2023, podlega ponownej analizie z aktualizacją.

Analiza przyczyn straty netto w roku 2021 doprowadziła do wyodrębnienia następujących czynników, które przesądziły o jej wystąpieniu:

- 1) Obniżenie ryczałtu na 2018 rok z tytułu niewykonania umowy w IV kw. 2017 roku w miesięcznej wysokości 188 560,84 zł., rocznie 2 262 730,08 zł;
- 2) Wystąpienie niekorzystnych zmian w zakresie finansowania, wynikające z nowelizacji ustawy z dnia 27 kwietnia 2017 o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych wprowadzające tzw. „sieć szpitali”;
- 3) Konieczność dostosowania infrastruktury jednostki do przepisów ppoż. poprzez rozbudowę i modernizację instalacji SAP i DSO w Budynku Głównym Szpitala wraz z Budynkiem Bakteriologii i Histopatologii oraz wydzielenie klatek K2, K3, K4, K5;
- 4) Wprowadzenie Zarządzeniem nr 27/2018 z dnia 02.05.2018r. Regulaminu Wynagradzania Pracowników SPS ZOZ w Lęborku ustalającego nową siatkę płac;
- 5) Wprowadzony na terenie kraju na podstawie *Rozporządzenia Ministra Zdrowia z dnia 20 marca 2020 roku w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu epidemii* – stan epidemii, czego wynikiem była ograniczona działalność SPS ZOZ w okresie wysokiej aktywności wirusa SARS-COV-2. SPS ZOZ w Lęborku nieprzerwanie od marca 2020 r. udziela świadczeń opieki zdrowotnej na rzecz pacjentów z podejrzeniem oraz zakażeniem COVID-19. W Szpitalu w zależności od dynamiki zakażeń oraz ilości hospitalizacji uruchamiane są czasowo Oddziały COVID – 19 na bazie do 44 łóżek oraz stale utrzymywane łóżka buforowe. Ograniczenia możliwości realizacji zakontraktowanych świadczeń z NFZ co determinowało wprowadzenie zaliczkowego systemu finansowania w celu utrzymania kadry oraz dostaw towarów i usług.
- 6) Oddelegowanie wyspecjalizowanej kadry medycznej do ośrodków specjalistycznych ukierunkowanych na hospitalizację pacjentów z rozpoznaniem COVID - 19.

- 7) Niekorzystna (nadal) wycena świadczeń zdrowotnych na poziomie znacznie niższym niż rzeczywiste koszty ich realizacji wykazane przez jednostki.
- 8) Ustawowy wzrost minimalnego wynagrodzenia.
- 9) Ustawowy wzrost wynagrodzeń niektórych grup pracowniczych zatrudnionych w podmiotach leczniczych.
- 10) Niedobory specjalistycznej kadry medycznej i związana z tym konkurencja świadczeniodawców w zakresie pozyskiwania pracowników skutkująca wygórowanymi żądaniami płacowymi w stosunku do środków zabezpieczonych na ten cel.
- 11) Wzrost cen na rynku towarów i usług, potwierdzony przez GUS informacją o średniorocznym wskaźniku cen towarów i usług konsumpcyjnych, który ogółem w 2021r. w stosunku do 2020r. wyniósł 105,1 (wzrost cen o 5,1% ).
- 12) Rosnące koszty usług niemedycznych, których zakontraktowanie jest skutkiem przeprowadzonych konkursów.
- 13) Ciągła konieczność dostosowywania infrastruktury jednostki do zapisów rozporządzenia Ministra Zdrowia w sprawie szczegółowych wymagań jakim powinny odpowiadać pomieszczenia i urządzenia podmiotu wykonującego działalność leczniczą oraz rozporządzeń Ministra Zdrowia w sprawie świadczeń gwarantowanych.
- 14) Wysokie koszty usuwania awarii sprzętu medycznego, technicznego i transportowego determinujące utrzymanie finansowanie na zakontraktowanym poziomie z NFZ.
- 15) Niewystarczająca w stosunku do faktycznych potrzeb dynamika wymiany wyeksploatowanego sprzętu medycznego wraz z integracją systemów informatycznych.
- 16) Konieczność spłaty „zaliczek” udzielonych w okresie stanu epidemii kiedy podmiot otrzymywał co miesiąc 1/12 wartości umowy w celu utrzymania ciągłości działalności pomimo spowodowanego wieloma czynnikami braku możliwości realizacji pełnych wykonań. Tak ukształtowany system finansowania działalności w okresie pandemii zapewnił dostępność do specjalistycznych świadczeń opieki zdrowotnej dla pacjentów - w tym pacjentów z podejrzeniem i zakażeniem wirusem SARS CoV-2. Dodatkowo obowiązek odpracowania „zaliczek” udzielanych w latach 2020 oraz 2021 jest obciążony wysokimi i rosnącymi proporcjonalnie do inflacji kosztami realizacji świadczeń z równoczesnym ograniczaniem możliwości rozliczenia przychodów związanych z ich wykonaniem co w sposób systematyczny wpływa niekorzystnie na zdolność SPS ZOZ do regulowania zobowiązań.
- 17) Brak możliwości skorzystania w okresie pandemii przez jednostki sektora finansów publicznych (SP ZOZ) z Tarczy Antykryzysowej COVID-19, która zabezpieczała dodatkowe środki finansowe na utrzymanie stanowisk pracy wyłącznie dla podmiotów leczniczych będących przedsiębiorcami. Taki sposób dystrybucji środków ograniczył możliwości części szpitali do skorzystania z narzędzi



tarczy oraz sfinansowania części kosztów wynagrodzeń personelu a różnica w podejściu systemowym wynikała z prawnej formy działalności, a nie z charakterystyki globalnego problemu – jednakowego dla wszystkich podmiotów.

- 18) Konieczność spłaty zobowiązań z tytułu rozstrzygniętego niekorzystnie dla Zakładu wyroku sądowego dotyczącego nierozliczonych prac budowlanych w latach 2012 – 2014.

Zapowiadany przez Ministerstwo Zdrowia Projekt ustawy o modernizacji i poprawie efektywności szpitalnictwa, ogłoszony w grudniu 2021 roku zakładał rozwiązania które miały pozwolić na optymalizację jakości leczenia i poziomu bezpieczeństwa pacjenta przez wdrożenie systemowych rozwiązań dotyczących jakości i efektów leczenia (koncentrację leczenia specjalistycznego w większych jednostkach) oraz zwiększenie dostępności udzielanych świadczeń, jak również na poprawę sytuacji finansowej podmiotów szpitalnych. Projektowana regulacja miała także zapewnić prowadzenie spójnej polityki w zakresie zabezpieczenia świadczeń medycznych dzięki optymalnemu zabezpieczeniu potrzeb zdrowotnych obywateli, zgodnego z Mapami Potrzeb Zdrowotnych i Planami Transformacji.

Projektowana ustawa zakładała utworzenie systemu nadzoru nad procesami naprawczo-rozwojowymi podmiotów szpitalnych przez powołanie instytucji – Agencji Rozwoju Szpitali, która miała być odpowiedzialna za inicjowanie, wspieranie i monitorowanie tych procesów oraz zapewnienie rozwoju sektora szpitalnictwa. Planowano, że instytucja ta będzie miała również inne zadania dotyczące podmiotów szpitalnych, takie jak organizowanie i koordynowanie wspólnych zakupów, wsparcie finansowe, merytoryczne i eksperckie. Projekt zakładał, że wspierane będą również inwestycje w szpitalach dzięki skoordynowaniu działań na rzecz rozwoju szpitalnictwa, a także skierowaniu na ten cel dodatkowych środków z różnych źródeł: budżetu państwa, funduszy unijnych, czy funduszy celowych zarządzanych przez Ministra Zdrowia.

Projekt ustawy zakładał wprowadzenie mechanizmów restrukturyzacyjnych poprawiających rentowność szpitali i ich stabilność finansową, w tym również restrukturyzację zobowiązań tych jednostek. Proponowane rozwiązania legislacyjne miały pozwolić także na koordynację i optymalizację wykorzystania bazy materialnej systemu, uporządkowanie struktury świadczeniodawców oraz wprowadzenie mechanizmów stymulujących integrację i koordynację świadczeń szpitalnych, a co za tym idzie brak dublowania oferowanych świadczeń i eliminację konieczności utrzymywania w części szpitali wykwalifikowanego personelu medycznego.

Rozwiązania zaproponowane w projekcie ustawy miały pozwolić na uniknięcie konkurowania pomiędzy szpitalami o tych samych pacjentów i kontrakty z NFZ. Dzięki wykorzystaniu efektu skali przez interwencje obejmujące wszystkie podmioty szpitalne (np. wymiana sprzętu, zakupy wspólne materiałów i usług) planowane było ograniczenie kosztów funkcjonowania szpitali.

Ponadto, zaprojektowane przepisy miały doprowadzić do efektywniejszego wykorzystania dostępnych zasobów kadrowych szpitali i nowoczesnej infrastruktury medycznej, a także do wzmocnienia kadry zarządzającej i popularyzacji nowoczesnych systemów, narzędzi i metod zarządzania w ochronie zdrowia, jak również certyfikacji umiejętności kadry zarządzającej.

Celem wprowadzanych zmian legislacyjnych miało być osiągnięcie korzyści dla pacjenta wynikających z dobrze działającego systemu leczenia szpitalnego, przede wszystkim przez dopasowanie tego systemu do struktury demograficznej i rzeczywistych potrzeb zdrowotnych ludności. Pacjenci mieli skorzystać również na odpowiedniej alokacji nakładów finansowych oraz koncentracji świadczeń i profilowaniu szpitali, jak również ich usieciowieniu w zakresie realizowanych profili świadczeń. Zakładana koncentracja procedur wysokospecjalistycznych w ośrodkach kompetencji miała na celu poprawę wyników leczenia, zwiększenie dostępności do nowoczesnych technologii i terapii medycznych oraz rozwój kadr medycznych.

Na chwilę obecną projekt nie jest procedowany, zapowiadana jest nowa regulacja w powyższym zakresie.

### 3. OPIS ZAKRESU PROWADZONEJ DZIAŁALNOŚCI

Z dniem 1 października 2017r., na mocy ustawy z dnia 7 sierpnia 2004r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych oraz rozporządzenia Ministra Zdrowia z dnia 13 czerwca 2017r. w sprawie określenia szczegółowych kryteriów kwalifikacji świadczeniodawców do poszczególnych poziomów systemu podstawowego szpitalnego zabezpieczenia świadczeń opieki zdrowotnej (Dz.U. 2017 poz. 1163), SPS ZOZ na okres czterech lat został zakwalifikowany do I poziomu systemu podstawowego szpitalnego zabezpieczenia świadczeń opieki zdrowotnej – PSZ (tzw. „sieć szpitali”). Na mocy ustawy z dnia 17 marca 2021r. „o zmianie ustawy o zapobieganiu i zwalczaniu zakażeń i chorób zakaźnych u ludzi” wprowadzono nowe terminy kwalifikowania świadczeniodawców do poszczególnych poziomów zabezpieczenia a dla zapewnienia ciągłości udzielania świadczeń, Minister Zdrowia Rozporządzeniem z dnia 22 kwietnia 2021r. „...w sprawie ogólnych warunków umów o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej” wydłużył dotychczasowe warunki zawartych umów do 31.12.2022r. oraz rozpoczął proces kwalifikacji na lata 2023 – 2027.

W ramach PSZ Zakład począwszy od IV kwartału 2017r. realizuje świadczenia opieki zdrowotnej obejmujące:

#### 1. Leczenie szpitalne w zakresach:

- a) chirurgii ogólnej,
- b) chorób wewnętrznych,
- c) kardiologii,
- d) ortopedii i traumatologii narządu ruchu w tym: świadczenia endoprotezoplastyki stawu biodrowego,
- e) pediatrii,
- f) położnictwa i ginekologii – II poziom referencyjny,
- g) rehabilitacji ogólnoustrojowej w warunkach stacjonarnych,
- h) rehabilitacji kardiologicznej w warunkach stacjonarnych,
- i) medycyny ratunkowej.

#### 2. Ambulatoryjną opiekę specjalistyczną w zakresach:

- a) alergologii,
- b) chirurgii,
- c) diabetologii,
- d) onkologii,
- e) ortopedii i traumatologii narządu ruchu – od czerwca 2020 wyłączono z PZS,
- f) ginekologii i położnictwa,

- g) neonatologii,
- h) kardiologii – realizowana od grudnia 2021 roku,
- i) neurologii – realizowana od czerwca 2022 roku.

**3. Badania diagnostyczne:**

- a) tomografię komputerową,
- b) badania endoskopowe (gastroskopia i kolonoskopia).

**4. Diagnostykę i leczenie onkologiczne – DİLO.**

**5. Świadczenia nocnej i świątecznej opieki zdrowotnej.**

Dodatkowo szpital zawarł odrębne umowy na świadczenia:

**1. Leczenia szpitalnego w zakresie geriatricii.**

**2. Opieki psychiatrycznej i leczenia uzależnień w tym:**

- a) leczenia szpitalnego w zakresie psychiatricii, psychogeriatricii i leczenia alkoholowych zespołów abstynencyjnych,
- b) dziennego leczenia psychiatrycznego dla dorosłych,
- c) psychiatrycznego leczenia środowiskowego,
- d) psychologicznej opieki środowiskowej dla dzieci i młodzieży.

**3. Ambulatoryjnej opieki specjalistycznej.**

**4. Koordynowanej opieki nad kobietą w ciąży.**

**5. Ambulatoryjnej opieki specjalistycznej w zakresie logopedii.**

**6. Podstawowej opieki zdrowotnej.**

**7. Fizjoterapii ambulatoryjnej.**

**8. Ambulatoryjnej opieki specjalistycznej w zakresie rehabilitacji leczniczej.**

**9. Programów profilaktyki zdrowotnej w zakresie.**

Ponadto SPS ZOZ w Lęborku realizuje świadczenia w ramach umów o finansowanie podpisanych z Powiatem Lęborskim w zakresie:

- 1. Badań profilaktycznych w celu wczesnego wykrycia raka piersi u kobiet, nowotworu gruczołu krokowego u mężczyzn i dysplazji stawów biodrowych u niemowląt.
- 2. Zajęć w Szkole Rodzenia.
- 3. Szczepień ochronnych dla podopiecznych DPS nr 1 i 2 w Lęborku.
- 4. Badań profilaktycznych w zakresie wczesnego wykrywania boreliozy.

W ramach działalności Poradni Medycyny Pracy SPS ZOZ współpracuje w ramach zawartych umów z ponad 1 500 kontrahentami.

*Tabela 1 Zestawienie podpisanych przez SPS ZOZ w Łęborku kontraktów na udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej z Narodowym Funduszem Zdrowia (stan na październik 2022r.)*

LP.	RODZAJ UMOWY	CZAS TRWANIA
1	<b>UMOWA</b> 11/000099/PSZ/17 –System podstawowego szpitalnego zabezpieczenia świadczeń opieki zdrowotnej	01.10.2017-31.12.2022
2	<b>UMOWA:</b> 11/000099/SZP/17 – Leczenie szpitalne - geriatrya	01.10.2017-31.12.2022
3	<b>UMOWA</b> 11/000099/AOS/13 –Ambulatoryjna opieka specjalistyczna	01.07.2013-31.12.2022
4	<b>UMOWA</b> 11/000099/SOKKOCII/17 –Koordynowana opieka nad kobietą w ciąży na II lub III poziomie opieki perinatalnej (KOC II/III)	01.02.2017-31.12.2022
5	<b>UMOWA</b> 11/000099/POZ/16 – Świadczenia podstawowej opieki zdrowotnej	01.11.2016 na czas nieoznaczony
6	<b>UMOWA</b> 11/000099/PSY/18 –Opieka psychiatryczna i leczenie uzależnień	01.10.2018-30.09.2023
7	<b>UMOWA</b> 11/000099/REH/17 – Rehabilitacja lecznicza	01.12.2017-31.12.2022
8	<b>UMOWA</b> 11/000099/PRO/17 – Profilaktyczne programy zdrowotne	01.07.2017-31.12.2022
9	<b>UMOWA</b> 11/000099/AOS/21– Ambulatoryjna opieka specjalistyczna	01.12.2021-31.12.2022

Jak wynika z powyższego zestawienia SPS ZOZ w Łęborku realizuje świadczenia w szerokim – jak dla tego typu szpitali zakresie – począwszy od leczenia szpitalnego, przez ambulatoryjną opiekę specjalistyczną, rehabilitację leczniczą do podstawowej opieki zdrowotnej, w tym nocnej i świątecznej opieki chorych. Dodatkowo, w ramach działalności, realizowane są świadczenia w rodzaju opieka psychiatryczna i leczenie uzależnień. SPS ZOZ w Łęborku posiada w swojej strukturze Szpitalny Oddział Ratunkowy oraz realizuje świadczenia w zakresie Zespołów Ratownictwa Medycznego z miejscem ich stacjonowania w Łęborku, Wicku i sezonowo w Łebie.

## 4 ANALIZA OTOCZENIA

### 4.1 Samodzielny Publiczny Specjalistyczny Zakład Opieki Zdrowotnej w Lęborku na tle szpitali Podstawowego Systemu Zabezpieczenia Szpitali I stopnia w Województwie Pomorskim

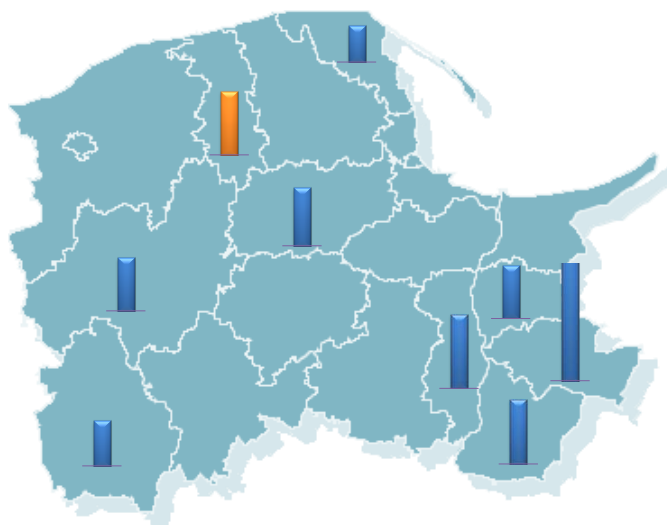
Szpital w Lęborku posiada trzeci co wielkości kontrakt z POW NFZ oraz trzeci co do wielkości w przeliczeniu na 10 tysięcy mieszkańców wśród Szpitali PSZI stopnia w Województwie Pomorskim.

Tabela 2 Wartość zawartych kontraktów z NFZ w szpitalach PSZ I stopnia Województwa Pomorskiego

Nazwa świadczeniodawcy	Wartość kontraktu	Powiat	Liczba mieszkańców	wartość kontraktu na 10 tys. mieszkańców
SZPITAL POLSKI SZTUM	51 661 802,31 zł	sztumski	41 569	12 427 963,70 zł
<b>SAMODZIELNY PUBLICZNY SPECJALISTYCZNY ZAKŁAD OPIEKI ZDROWOTNEJ</b>	<b>61 474 565,87 zł</b>	<b>lęborski</b>	<b>66 280</b>	<b>9 274 979,76 zł</b>
SZPITAL POWIATU BYTOWSKIEGO SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ	33 106 353,48 zł	bytowski	79 299	8 897 783,06 zł
SZPITAL MIEJSKI W MIASTKU SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ	37 452 176,44 zł	bytowski		
SZPITAL IM. DR JADWIGI OBODZIŃSKIEJ-KRÓL W MALBORKU	58 485 373,91 zł	malborski	63 748	9 174 464,13 zł
SZPITAL TczeWSKIE	73 191 891,90 zł	tczewski	115 876	6 316 397,86 zł
NIEPUBLICZNY ZAKŁAD OPIEKI ZDROWOTNEJ "ZDROWIE"	45 753 696,60 zł	kwidziński	83 291	5 493 234,15 zł
POWIATOWE CENTRUM ZDROWIA SPÓŁKA Z OGRANICZONĄ ODPOWIEDZIALNOŚCIĄ	67 077 826,27 zł	kartuski	136 619	4 909 846,09 zł
SAMODZIELNY PUBLICZNY ZAKŁAD OPIEKI ZDROWOTNEJ W CZŁUCHOWIE	21 572 317,50 zł	człuchowski	56 370	3 826 914,58 zł
SZPITAL PUCKI SP. Z O.O.	25 097 049,81 zł	pucki	85 726	2 927 589,04 zł

Źródło: Informator o umowach NFZ <https://aplikacje.nfz.gov.pl/umowy/Provider/Search>, wg. stanu na październik 2022r.

Rysunek 1 Wysokości kontraktowania na 10 tys. mieszkańców umowy PSZ wśród szpitali I stopnia w Województwie Pomorskim



## 4.2 Gabinety Podstawowej Opieki Zdrowotnej w Lęborku

Tabela 3 Liczba deklaracji w SPS ZOZ w Lęborku

LP.	KATEGORIA	WARTOŚĆ
1.	Liczba poradni lekarza podstawowej opieki zdrowotnej na terenie miasta Lęborka	14
2.	Liczba ludności zamieszkującej obszar miasta Lęborka	35 367
3.	Średnia liczba pacjentów przypadających na jeden gabinet lekarza POZ	2 526
4.	Liczba deklaracji w SPS ZOZ na dzień 31.12.2021	3 326
5.	Liczba deklaracji w SPS ZOZ na dzień 30.06.2022	3 560

Obecnie w Poradni Podstawowej Opieki Zdrowotnej SPS ZOZ złożyło deklarację 3 560 pacjentów. W celu zwiększenia listy aktywnej POZ, Szpital pozyskał 2 miejsca specjalizacyjne, w ramach których zawarto współpracę z jednym lekarzem w trakcie specjalizacji, a jednocześnie czynione są starania w celu zatrudnienia lekarza na drugie z wolnych miejsc specjalizacyjnych. Planowany termin zatrudnienia 01.01.2023.

## 4.3 Świadczenia w Ambulatoryjnej Opiece Specjalistycznej

Z uwagi na różny sposób finansowania świadczeń ambulatoryjnych (SPS ZOZ w Lęborku kontraktuje świadczenia w ramach umowy PSZ jako świadczenia odrębne poza ryczałtem w ramach PSZ), poniżej przedstawiono wyłącznie dane w zakresie fizjoterapii ambulatoryjnej jako zakresu porównywalnego dla różnych podmiotów.

Tabela 4 Porównanie wartości kontraktu w zakresie fizjoterapii ambulatoryjnej zawartych przez SPS ZOZ

LP.	ŚWIADCZENIE	INNY ŚWIADCZENIODAWCA	SPS ZOZ w LĘBORKU
1.	Lekarska ambulatoryjna opieka rehabilitacyjna	27 846,59 zł	31 647,55 zł
2.	Lekarska ambulatoryjna opieka rehabilitacyjna dla osób o znacznym stopniu niepełnosprawności	1 068,00 zł	1 984,35 zł
3.	Fizjoterapia ambulatoryjna	764 482,12 zł	768 311,84 zł
4.	Fizjoterapia ambulatoryjna dla osób o znacznym stopniu niepełnosprawności	227 885,58 zł	90 711,40 zł
5.	Rehabilitacja dzieci z zaburzeniami wieku rozwojowego w ośrodku/oddziale dziennym	309 022,74 zł	-
6.	Rehabilitacja dzieci z zaburzeniami wieku rozwojowego w ośrodku/oddziale dziennym z orzeczeniem o znacznym stopniu niepełnosprawności	44 257,60 zł	-
<b>RAZEM</b>		<b>1 374 562,63 zł</b>	<b>892 655,14 zł</b>



## 5. ANALIZA DANYCH STATYSTYCZNYCH DOTYCZĄCYCH REALIZACJI ŚWIADCZEŃ ZDROWOTNYCH

W wyniku ogłoszonego stanu epidemii oraz wprowadzenia szczególnego, dostosowanego do aktualnej potrzeby modelu i zakresu udzielana świadczeń przez jednostki systemu ochrony zdrowia przy jednoczesnej konieczności czasowego ograniczenia działalności za najbardziej obiektywny okres analizy danych statystycznych dotyczących realizacji świadczeń do celów opracowania programu naprawczego należy przyjąć lata 2017 – 2019 co zostało już zaprezentowane w „Programie Naprawczym Samodzielnego Publicznego Specjalistycznego Zakładu Opieki Zdrowotnej w Łęborku na lata 2020-2022” z miesiąca lipca 2020 roku. **Metodologia rozliczania świadczeń dla różnych zakresów wprowadzona czasowo w 2020 i 2021 roku nie powinna stanowić podstawy analizy zdarzeń i wyprowadzania wniosków dla potrzeb aktualizacji programu naprawczego ze względu na ich incydentalne występowanie w działalności SPS ZOZ.** Dane statystyczne opisujące funkcjonowanie SPS ZOZ w 2020 i 2021 roku przytoczono wyłącznie w celu informacyjnym. Nie dotyczy to danych wejściowych dla prognozy finansowej prezentowanej w rozdziale 8, co wynika z obowiązujących regulacji prawa.

A/ Procentowe wykorzystanie bazy łóżkowej:

*Tabela 5 Procentowe wykorzystanie bazy łóżkowej na oddziałach szpitalnych w latach 2017-2021*

ODDZIAŁ	ROK 2017	ROK 2018	ROK 2019	ROK 2020	ROK2021
Oddział Chorób Wewnętrznych i Geriatria	62,43	50,48	81,80	65,29	64,3
Oddział Kardiologii Rehabilitacji Kardiologicznej	57,62	49,66	74,10	51,56	85,5
Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii	68,77	75,34	79,50	76,94	64,7
Oddział Pediatriczny	41,71	34,92	40,49	23,10	41,9
Oddział Neonatologiczny	47,42	38,63	40,62	40,45	39,1
Oddział Ginekologiczno-Położniczy	36,84	34,70	37,41	35,16	35,2
Oddział Chirurgiczny Ogólny	56,99	63,50	79,60	67,83	66,4
Oddział Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej	58,45	68,49	62,58	44,30	55,1
Oddział Rehabilitacyjny	62,25	67,30	86,25	66,26	60,9
Oddział Psychiatryczny	103,42	83,33	97,69	78,41	84,3

Ze względu na czasową reorganizację modelu działalności SPS ZOZ nie posiadał zdolności do optymalnego wykorzystania bazy łóżkowej. Część posiadanej bazy łóżkowej (42 łóżka) przeznaczono czasowo do opieki nad pacjentami z podejrzeniem lub zakażeniem SARS-COV2. Pomimo wprowadzonych zmian w organizacji świadczeń, SPS ZOZ optymalnie wykorzystywał potencjał niezaangażowany do opieki nad pacjentami z podejrzeniem lub zakażeniem SARS-COV2, zabezpieczając ciągły dostęp do świadczeń we wszystkich obszarach prowadzonej działalności. Najwyższy poziom wykorzystania bazy łóżkowej zapewniono na Oddziale Kardiologii i Rehabilitacji Kardiologicznej, który w 2021 roku przekroczył 85%, wysoki poziomu wykorzystania bazy łóżkowej odnotowano również na Oddziale Psychiatrycznym, który uzyskał wartość ponad 84%.

Wśród oddziałów, w których wykorzystanie posiadanego potencjału oscyluje w granicach 60% i więcej pozostają : Oddział Chorób Wewnętrznych i Geriatrii, Anestezjologii i Intensywnej Terapii, Chirurgiczny Ogólny oraz Rehabilitacyjny.

Spadek zaangażowania bazy łóżkowej jest zauważalny w szczególności w obszarze zabiegowym: Oddział Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej oraz Oddział Ginekologiczno-Położniczy. Na taki stan rzeczy miały wpływ zalecenia Konsultantów Krajowych w dziedzinach zabiegowych, którzy rekomendowali ograniczenie zabiegów planowych w związku z trwającym stanem epidemii.

Należy zaznaczyć, że samo kryterium poziomu obłożenia łóżek nie jest jedynym wskaźnikiem efektywności, gdyż należy go analizować łącznie ze średnim czasem pobytu pacjentów na oddziale (wysoki wskaźnik poziomu obłożenia łóżek może być czasami wyłącznie wynikiem długiego – ponadstandardowego – średniego pobytu pacjentów na oddziale) oraz z poziomem wykonania umowy z NFZ. Niskie obłożenie łóżek przy 100,0% wykonaniu umowy z płatnikiem publicznym przez oddział oznacza, że potencjał oddziału nie może być w pełni wykorzystany ze względu na zbyt niską wartość umowy.

Za optymalny poziom wykorzystania bazy łóżkowej (wg. opracowania FORMEDIS) przyjmuje się:

- a) w przypadku ogólnych oddziałów dziecięcych, – poziom 70,0%,
- b) w przypadku pozostałych oddziałów funkcjonujących w obszarze leczenia szpitalnego – poziom 85,0%,
- c) w przypadku oddziałów funkcjonujących w obszarze opieki długoterminowej, rehabilitacji oraz psychiatrii – poziom 95,0%.

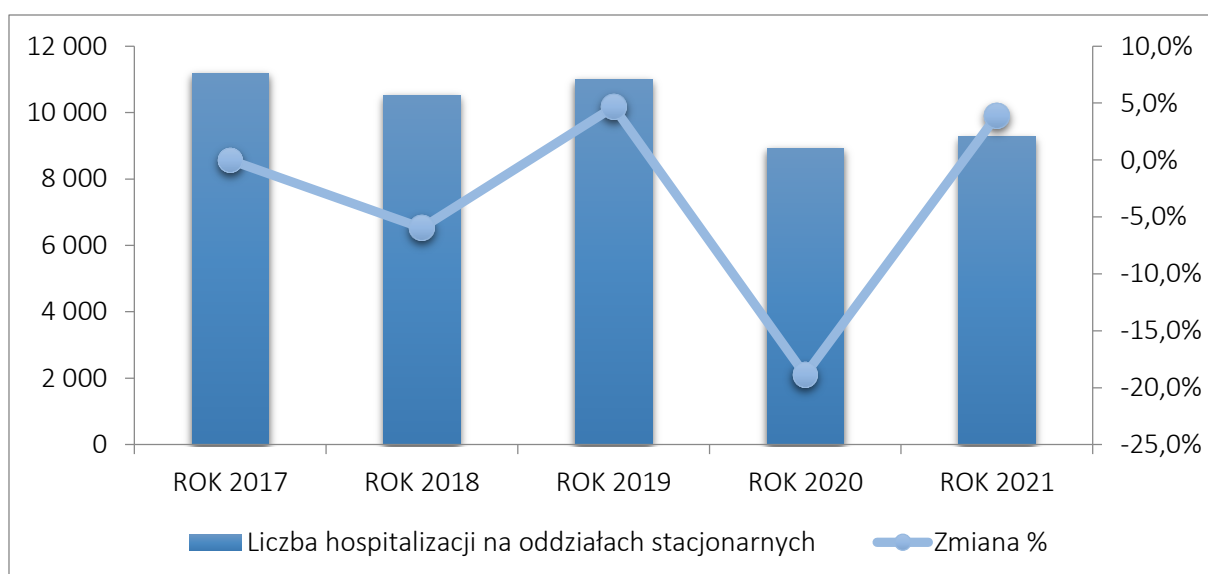
W roku 2017, w szpitalu udzielono świadczeń 11 186 pacjentom. w kolejnym roku nastąpił wyraźny spadek liczby leczonych (6% w stosunku do roku poprzedniego), co związane było ze znaczącym odpływem kadry lekarskiej. w 2019 hospitalizowanych było o 4.7% więcej niż w roku poprzedzającym. W roku 2020 odnotowano spadek liczby leczonych o 18.9% w stosunku do roku 2019 co było efektem wprowadzenia stanu epidemii na terenie całego kraju, natomiast w roku 2021 zauważalny jest trend wzrostowy o 3,9% w porównaniu do poprzedniego roku, co jest wynikiem okresowego spadku zakażeń oraz krótkoterminowego powrotu SPS ZOZ do pełnej realizacji świadczeń.

B/Liczba hospitalizacji na oddziałach.

*Tabela 6 Liczba hospitalizacji na oddziałach stacjonarnych w latach 2017-2021*

<b>ODDZIAŁ</b>	<b>ROK 2017</b>	<b>ROK 2018</b>	<b>ROK 2019</b>	<b>ROK 2020</b>	<b>ROK 2021</b>
Oddział Chorób Wewnętrznych i Geriatrii	1 610	1 373	1 536	1 300	1 047
Oddział Kardiologii Rehabilitacji Kardiologicznej	655	663	1 042	820	1 041
Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii	163	158	156	119	126
Oddział Pediatryczny	1 276	1 156	1 065	633	921
Oddział Neonatologiczny	1 112	976	964	1 047	886
Oddział Ginekologiczno-Położniczy	2 899	2 520	2 508	2 318	2 155
Oddział Chirurgiczny Ogólny	1 447	1 484	1 323	938	1 102
Oddział Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej	1 376	1 486	1 538	996	1 172
Oddział Rehabilitacyjny	147	183	211	155	170
Oddział Psychiatryczny	501	521	667	606	660
<b>Liczba hospitalizacji na oddziałach stacjonarnych</b>	<b>11 186</b>	<b>10 520</b>	<b>11 010</b>	<b>8 932</b>	<b>9 280</b>
Zmiana %	0,0%	-6,0%	4,7%	-18,9%	3,9%
<b>Szpitalny Oddział Ratunkowy</b>	<b>25 861</b>	<b>24 031</b>	<b>23 464</b>	<b>18 323</b>	<b>19 624</b>
Zmiana %	0,0%	-7,1%	-2,4%	-21,9%	7,1%

Wykres 1 Liczba hospitalizacji na oddziałach stacjonarnych w latach 2017-2021



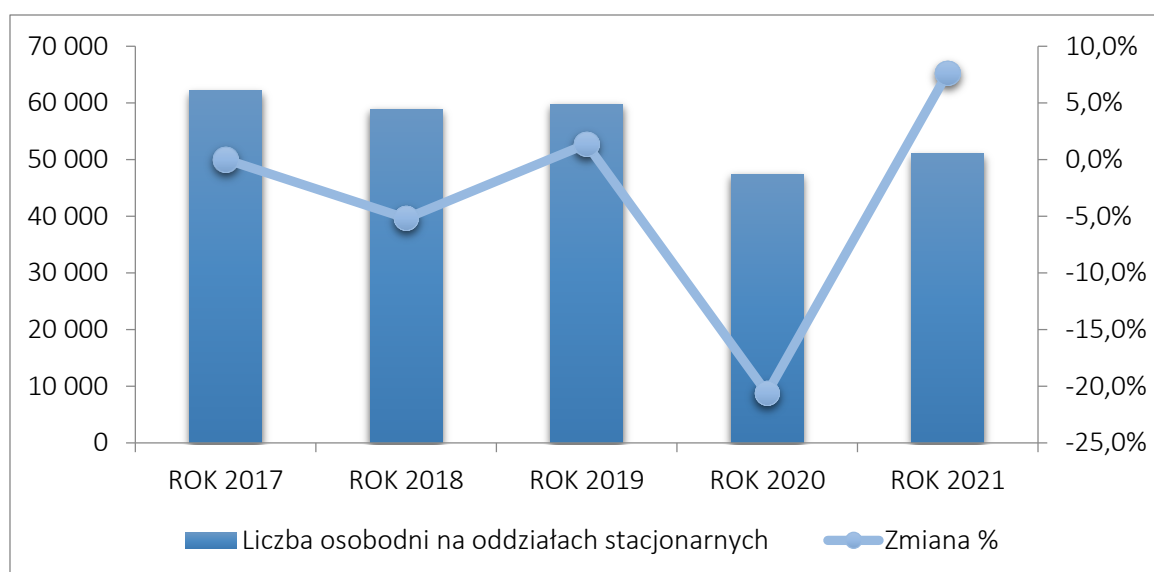
Liczba osobodni w ramach szpitalnych oddziałów stacjonarnych wyniosła w 2018r. 58 925 i była o 5,2% (3 234 osobodni) mniejsza niż w 2017 roku, co przedstawiają poniższa tabela i wykres. w 2019 roku nastąpił wzrost liczby osobodni o 809, co należy ocenić pozytywnie, gdyż liczba hospitalizacji wzrosła o 4,7%, a osobodni o 1,4%, zatem wzrost liczby osobodni hospitalizacji jest „wolniejszy” niż wzrost liczby hospitalizacji. W roku 2020 nastąpił spadek liczby osobodni o 20,6% co jest analogiczne ze znaczącym spadkiem liczby leczonych, wynika to z wprowadzenia stanu epidemii, a więc zmniejszonego poziomu realizacji świadczeń opieki zdrowotnej. Tendencję wzrostową odnotowana natomiast w roku 2021 o 7,6%, która wynika z okresowego spadku ilości zakażeń oraz luzowania obostrzeń wprowadzonych z tytułu epidemii wirusa SarsCoV-2.

C/Liczba osobodni.

Tabela 7 Liczba osobodni na oddziałach stacjonarnych w latach 2017-2021

ODDZIAŁ	ROK 2017	ROK 2018	ROK 2019	ROK 2020	ROK 2021
Oddział Chorób Wewnętrznych	9 342	8 844	7 162	5 719	5 631
Oddział Kardiologii Rehabilitacji Kardiologicznej	6 309	5 256	7 842	5 458	4 370
Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii	1 506	1 650	1 741	1 685	1 417
Oddział Pediatriczny	4 567	3 696	3 251	1 855	2 753
Oddział Neonatologiczny	3 808	3 102	3 064	2 953	2 854
Oddział Ginekologiczno-Położniczy	6 679	5 699	5 781	5 262	4 888
Oddział Chirurgiczny Ogólny	5 824	6 254	5 617	5 199	5 093
Oddział Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej	4 480	4 000	4 340	3 072	3 820
Oddział Rehabilitacyjny	4 544	4 913	5 247	3 628	6 674
Oddział Psychiatryczny	15 100	15 511	15 689	12 592	13 537
<b>Liczba osobodni na oddziałach stacjonarnych</b>	<b>62 159</b>	<b>58 925</b>	<b>59 734</b>	<b>47 423</b>	<b>51 037</b>
Zmiana %	0,0%	-5,2%	1,4%	-20,6%	7,6%

Wykres 2 Liczba osobodni na oddziałach stacjonarnych w latach 2017-2020



Z analizy ilości hospitalizacji oraz liczby osobodni wynika średni czas hospitalizacji na oddziałach szpitalnych. Poniższa tabela przedstawia średni czas hospitalizacji w latach 2017-2021.

D/ Średni czas hospitalizacji.

Tabela 8 Średni czas hospitalizacji

Średni czas hospitalizacji pacjentów (w dniach)	ROK 2017	ROK 2018	ROK 2019	ROK 2020	ROK 2021
	5,7	5,7	5,6	5,4	5,5

Jak wynika z powyższej tabeli i wykresu, średni czas hospitalizacji pacjentów w Szpitalu wyniósł zarówno w roku 2017 jak i 2018r. 5,7 natomiast od roku 2019 przyjął tendencję spadkową co oceniać należy pozytywnie. Trend ten jest utrzymany w roku 2020 i 2021, uzyskując poziom 5,5 dnia.

## 6. SYTUACJA EKONOMICZNO-FINANSOWA SPS ZOZ w LATACH 2018-2021

### 6.1 Analiza wyniku finansowego SPS ZOZ w Lęborku 2018-2021

Wyniki prowadzonej działalności, do celów analizy i oceny skutków zmian, odniesiono do okresów, w których SPS ZOZ jako jednostka pierwszego poziomu zaopatrzenia w sieci szpitali pozostawała w zryczałtowanym systemie finansowania a osiągnięte wartości zaprezentowano w sprawozdaniach finansowych za lata 2018-2021.

Tabela 9 Analiza wyniku finansowego SPS ZOZ w Lęborku 2018-2019

Opis	2018	2019	DYNAMIKA	STRUKTURA 2018	STRUKTURA 2019
A. Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi	60 601 464,97	67 345 792,76	1,11	94,26	92,86
B. Koszty działalności operacyjnej	66 203 036,95	74 890 903,17	1,13	98,86	98,27
C. Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)	-5 601 571,98	-7 545 110,41	1,35	-	-
D. Pozostałe przychody operacyjne	3 679 231,02	5 159 938,55	1,40	5,72	7,11
E. Pozostałe koszty operacyjne	400 551,43	835 238,14	2,09	0,60	1,10
F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)	-2 322 892,39	-3 220 410,00	1,39		
G. Przychody finansowe	10 970,64	21 663,94	1,97	0,02	0,03
H. Koszty finansowe	362 399,07	481 639,97	1,33	0,54	0,63
I. Zysk (strata) z działalności gospodarczej (F+G-H)	-2 674 320,82	-3 680 386,03	1,38	-	-
J. Wynik zdarzeń nadzwyczajnych (J.I.-J.II.)	0,00	0,00	-	-	-
K. Zysk (strata) brutto (I+J)	-2 674 320,82	-3 680 386,03	1,38	-	-
L. Podatek dochodowy	0,00	0,00	-	-	-
M. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)	0,00	0,00	-	-	-
N. Zysk (strata) netto (K-L-M)	-2 674 320,82	-3 680 386,03	1,38	-	-

W 2018r. SPS ZOZ odnotował ujemny wynik finansowy a dynamika zmian doprowadziła w roku kolejnym do wzrostu straty o 38% co stanowi kwotę 1 006 065,21 zł. Przedstawione powyżej dane liczbowe prezentują wartości przychodów i kosztów z ich strukturą i dynamiką zmian. Najbardziej istotne dla jednostki są przychody i koszty działalności operacyjnej, które obejmują ponad 90% całości kosztów prowadzonej działalności. Kolejnym znaczącym źródłem przychodów i kosztów jest pozostała działalność operacyjna a ostatnim działalność finansowa. Wzrastający poziom kosztów działalności podstawowej o 13%, wobec 11% procentowego wzrostu przychodów, stał się główną przyczyną pogłębienia straty. Dynamika zmian pozostałej działalności operacyjnej zarówno w segmencie przychodów (40%) jak i kosztów (101%) jest obrazem zakończenia i przekazania do użytkowania inwestycji, które w tym obszarze charakteryzują się wysokimi wzrostami. Koszty finansowe to obszar wzrostu (33%), którego motorem w dużej mierze było oprocentowanie wynikające z wykorzystywanego kredytu kupieckiego stanowiącego faktycznie zobowiązania wymagalne Szpitala.

Tabela 10 Analiza wyniku finansowego SPS ZOZ w Lęborku 2020-2021

Opis	2020*	2021**	DYNAMIKA	STRUKTURA 2020	STRUKTURA 2021
A. Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi	75 997 249,34	99 837 600,89	1,31	92,22	94,64
B. Koszty działalności operacyjnej	81 644 613,47	106 462 675,51	1,30	98,49	98,09
C. Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)	-5 647 364,13	-6 625 074,62	1,17	-	-
D. Pozostałe przychody operacyjne	6 365 764,50	5 589 532,80	0,88	7,73	5,30
E. Pozostałe koszty operacyjne	836 546,55	1 767 972,99	2,11	1,01	1,63
F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)	-118 146,18	-2 803 514,81	23,73	-	-
G. Przychody finansowe	41 301,53	61 042,34	1,48	0,05	0,06
H. Koszty finansowe	411 205,96	304 079,75	0,74	0,50	0,28
I. Zysk (strata) z działalności gospodarczej (F+G-H)	-488 050,61	-3 046 552,22	6,24	-	-
J. Wynik zdarzeń nadzwyczajnych (J.I.-J.II.)	0,00	0,00	-	-	-
K. Zysk (strata) brutto (I+J)	-488 050,61	-3 046 552,22	6,24	-	-
L. Podatek dochodowy	0,00	0,00	-	-	-
M. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)	0,00	0,00	-	-	-
N. Zysk (strata) netto (K-L-M)	-488 050,61	-3 046 552,22	6,24	-	-

W ramach przychodów z NFZ, wartość związana z przeciwdziałaniem Sars CoV-2:

\*4 078 417,39 zł; \*\*22 104 360,23 zł

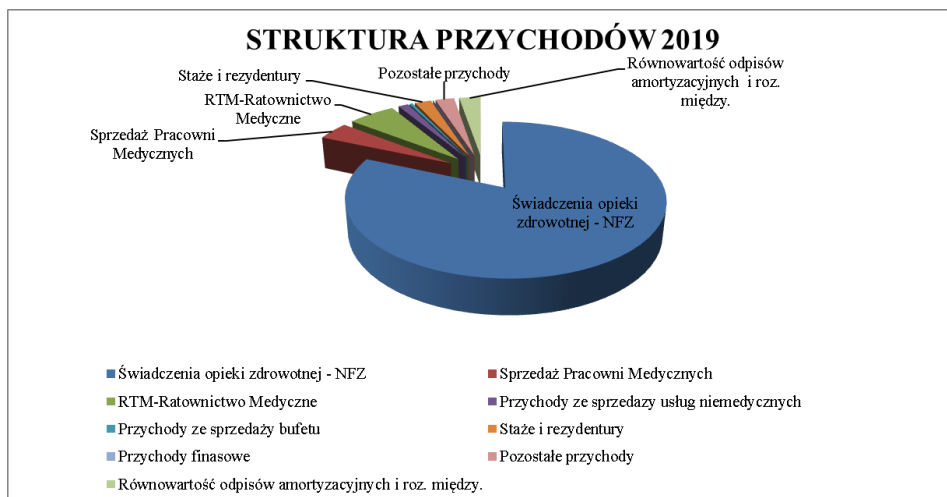
Działalności SPS ZOZ w czasie ogłoszenia stanu pandemii (lata 2020, 2021) charakteryzuje wysoka dynamika zmian wyniku finansowego. Spośród obszarów determinujących proces zachodzących zmian szczególną uwagę należy zwrócić na pozostałą działalność operacyjną, która dowodzi wysokiego poziomu wyposażenia placówki w sprzęt medyczny, techniczny oraz środki ochrony indywidualnej w pierwszym roku obowiązywania stanu epidemii oraz obrazuje zmianę w wynikach finansowych jednostki na skutek zmiany systemu zaopatrywania Szpitala w 2021 roku. Pomimo znacznego wzrostu poziomu finansowania działalności w 2021 roku, wzrost kosztów realizacji świadczeń oraz wypłacenie tzw. dodatków covidowych przyczyniły się do pogorszenia wyniku na działalności operacyjnej a w konsekwencji obniżenia zysku netto.

## 6.2 Struktura i dynamika zmian przychodów SPS ZOZ w Lęborku 2018-2021

Szczegółową strukturę i dynamikę zmian przychodów jednostki w latach 2018 – 2021 obrazuje poniższa tabela.

Tabela 11 Struktura i dynamika przychodów SPS ZOZ w Lęborku 2018-2019

Opis	2018	2019	DYNAMIKA	STRUKTURA 2018	STRUKTURA 2019
Świadczenia opieki zdrowotnej - NFZ	51 888 798,13	59 621 516,29	1,15	81,51	81,49
Sprzedaż Pracowni Medycznych	2 765 305,59	2 906 288,92	1,05	4,34	3,97
RTM-Ratownictwo Medyczne	4 106 793,12	4 258 961,02	1,04	6,45	5,82
Przychody ze sprzedaży usług niemedycznych	939 758,76	903 507,51	0,96	1,48	1,23
Przychody ze sprzedaży bufetu	269 282,32	295 703,36	1,10	0,42	0,40
Staż i rezydentury	894 852,08	1 496 871,70	1,67	1,41	2,05
Przychody finansowe	10 970,64	21 663,94	1,97	0,02	0,03
Pozostałe przychody	1 362 198,87	1 709 221,37	1,25	2,14	2,34
Równowartość odpisów amortyzacyjnych i roz. między.	1 422 180,07	1 953 845,48	1,37	2,23	2,67



Wykres 3 Struktura i dynamika przychodów SPS ZOZ w Lęborku 2018-2019

Główną pozycją przychodową są **świadczenia opieki zdrowotnej finansowane ze środków publicznych (NFZ)**, które stanowią ok. 82% całości przychodów i pokazują 15%-wy wzrost sprzedaży w stosunku do poprzedniego okresu. Struktura w zakresie przychodów z kontraktów NFZ utrzymuje się na identycznym poziomie w roku 2018 i 2019, a niewielkie wahania występują w pozostałych źródłach nie ujawniając nowych możliwości zakładu.

Tabela 12 Struktura i dynamika przychodów SPS ZOZ w Lęborku 2020-2021

Opis	2020	2021	DYNAMIKA	STRUKTURA 2020	STRUKTURA 2021
Świadczenia opieki zdrowotnej - NFZ	66 504 130,44	88 451 142,09	1,33	80,70	83,85
Sprzedaż Pracowni Medycznych	2 359 492,61	3 969 784,70	1,68	2,86	3,76
RTM-Ratownictwo Medyczne	4 720 073,96	5 416 200,13	1,15	5,73	5,13
Przychody ze sprzedaży usług niemedyceńskich	1 072 763,07	1 089 251,57	1,02	1,30	1,03
Przychody ze sprzedaży bufetu	122 709,19	121 322,52	0,99	0,15	0,12
Staż i rezydentury	1 426 532,36	1 637 796,31	1,15	1,73	1,55
Przychody finansowe	41 301,53	61 042,34	1,48	0,05	0,06
Pozostałe przychody	3 403 625,05	1 622 461,27	0,48	4,13	1,54
Równowartość odpisów amortyzacyjnych i roz. między.	2 753 687,16	3 119 175,10	1,13	3,34	2,96



Wykres 4 Struktura i dynamika przychodów SPS ZOZ w Lęborku 2020-2021



Główną pozycją przychodową SPS ZOZ także w czasie ogłoszenia stanu epidemii (2020, 2021) są świadczenia opieki zdrowotnej finansowane ze środków publicznych (NFZ), które stanowią w 2021 roku ok. 84% całości przychodów i pokazują 33%-wy wzrost przychodów ze sprzedaży w stosunku do poprzedniego okresu. W strukturze przychodów, kontrakty NFZ w dalszym ciągu stanowią najbardziej istotne źródło finansowania opieki zdrowotnej.

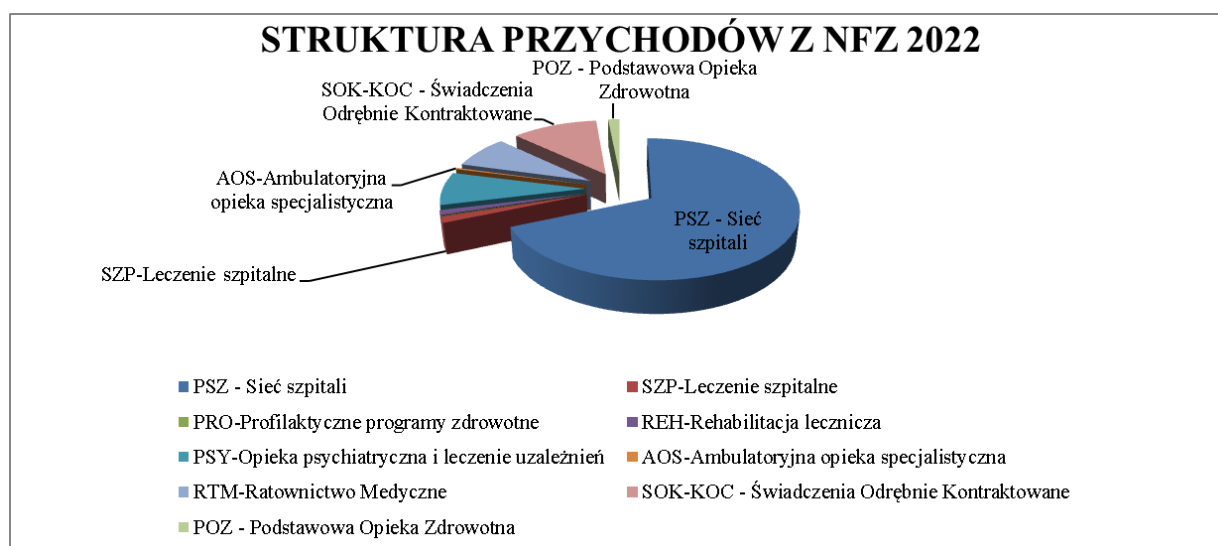
Od dnia 1 października 2017 roku uległ zmianie sposób finansowania ochrony zdrowia, który zapoczątkował „Sieć Szpitali” i pogrupował je do odpowiednich poziomów PSZ. Warunkiem utrzymania ryczałtu jest jego wykonanie na poziomie nie niższym niż 98%. Wartość umów prezentuje poniższe zestawienie za lata 2018-2022.

Tabela 13 Wartość umów na realizację świadczeń zdrowotnych SPS ZOZ 2018 – 2022

ZAKRES ŚWIADCZEŃ	2018	ŚREDNIO MIESIĘCZNIE	2019	ŚREDNIO MIESIĘCZNIE	2020	ŚREDNIO MIESIĘCZNIE
PSZ - Sieć szpitali	39 389 541,58	3 282 461,80	44 084 710,65	3 673 725,89	46 474 159,00	3 872 846,58
SZP-Leczenie szpitalne	633 798,62	52 816,55	1 151 723,13	95 976,93	1 118 677,79	93 223,15
PRO-Profilaktyczne programy zdrowotne	97 484,50	8 123,71	71 999,90	5 999,99	202 183,80	16 848,65
REH-Rehabilitacja lecznicza	576 537,85	48 044,82	610 462,60	50 871,88	620 379,65	51 698,30
PSY-Opieka psychiatryczna i leczenie uzależnień	3 172 081,35	264 340,11	4 572 411,49	381 034,29	4 913 501,84	409 458,49
AOS-Ambulatoryjna opieka specjalistyczna	62 162,10	5 180,18	47 545,68	3 962,14	59 172,75	4 931,06
RTM-Ratownictwo Medyczne	4 108 974,80	342 414,57	4 258 960,90	354 913,41	4 767 132,80	397 261,07
SOK-KOC - Świadczenia Odrębnie Kontraktowane	8 066 134,12	672 177,84	8 579 027,52	714 918,96	9 120 418,99	760 034,92
POZ - Podstawowa Opieka Zdrowotna	508 148,61	42 345,72	918 711,48	76 559,29	1 111 373,43	92 614,45
PPDM - Program Pilotażowy Dieta Mamy		0,00	18 200,00	1 516,67	109 200,00	9 100,00
RAZEM	56 614 863,53	4 717 905,29	64 313 753,35	5 359 479,45	68 496 200,05	5 708 016,67

ZAKRES ŚWIADCZEŃ	2021	ŚREDNIO MIESIĘCZNIE	2022	ŚREDNIO MIESIĘCZNIE
PSZ - Sieć szpitali	45 739 114,85	3 811 592,90	60 301 789,43	5 025 149,12
SZP-Leczenie szpitalne	1 089 374,63	90 781,22	1 242 928,80	103 577,40
PRO-Profilaktyczne programy zdrowotne	205 073,70	17 089,48	45 818,41	3 818,20
REH-Rehabilitacja lecznicza	557 502,85	46 458,57	953 424,66	79 452,06
PSY-Opieka psychiatryczna i leczenie uzależnień	5 444 373,01	453 697,75	6 853 276,59	571 106,38
AOS-Ambulatoryjna opieka specjalistyczna	63 013,86	5 251,16	295 035,78	24 586,32
RTM-Ratownictwo Medyczne	5 025 295,38	418 774,62	6 788 011,09	565 667,59
SOK-KOC - Świadczenia Odrębnie Kontraktowane	8 928 142,23	744 011,85	10 062 674,67	838 556,22
POZ - Podstawowa Opieka Zdrowotna	1 229 652,49	102 471,04	1 345 074,40	112 089,53
PPDM - Program Pilotażowy Dieta Mamy	91 000,00	7 583,33	0,00	0,00
RAZEM	68 372 543,00	5 697 711,92	87 888 033,83	7 324 002,82

Wykres 5 Struktura przychodów z NFZ 2022



Na podstawie przedstawionych powyżej danych należy stwierdzić, że realny wzrost wartości umów w 2022 roku w zakresie umów na realizację świadczeń medycznych w stosunku do roku 2021 wzrósł o 29%. Wiodącymi obszarami, wśród których należy identyfikować największe możliwości przychodowe, są świadczenia realizowane poza ryczałtem PSZ.

Poniżej przedstawiono szczegółowe zakresy umów z NFZ w latach 2018-2019 oraz 2021-2022 wraz z poziomem ich wykonania. W zakresie umowy ryczałtowej należy pamiętać o zautomatyzowanej alokacji niewykonanych i nadwykonanych, które w stosunku do oddziałów szpitalnych przyjmują formę auto bilansowania.

Tabela 14 Wykonanie umów z NFZ przez SPS ZOZ 2018 – 2021

ZAKRES ŚWIADCZEŃ	2018/umowa	2018/ wykonanie	nadwykonania/ nie wykonanie	wykonanie %	2019/umowa	2019 wykonanie	nadwykonania/ nie wykonanie	wykonanie %
<b>PSZ ryczałt:</b>								
CHOROBY WEWNĘTRZNE - HOSPITALIZACJA	3 720 000,00	3 604 409,56	-115 590,44	96,9%	3 360 000,00	3 513 300,28	153 300,28	104,6%
KARDIOLOGIA - HOSPITALIZACJA	1 800 000,00	1 696 398,00	-103 602,00	94,2%	2 400 000,00	2 740 951,98	340 951,98	114,2%
ANESTEZJOLOGIA I INTENSYWNA TERAPIA - HOSPITALIZACJA	4 020 000,00	4 262 921,18	242 921,18	106,0%	4 200 000,00	4 443 630,71	243 630,71	105,8%
PEDIATRIA - HOSPITALIZACJA	2 460 000,00	2 358 690,00	-101 310,00	95,9%	2 400 000,00	2 425 753,76	25 753,76	101,1%
CHIRURGIA OGÓLNA - HOSPITALIZACJA	4 620 000,00	4 575 394,49	-44 605,51	99,0%	4 920 000,00	4 782 670,72	-137 329,28	97,2%
ORTOPEDIA I TRAUMAT NARZ RUCHU - HOSPITALIZACJA	3 540 000,00	4 055 752,04	515 752,04	114,6%	4 492 800,00	4 869 169,81	376 369,81	108,4%
GINEKOLOGIA - HOSPITALIZACJA II POZIOM REFERENCYJNY	2 082 000,00	1 584 736,00	-497 264,00	76,1%	1 800 000,00	1 612 413,76	-187 586,24	89,6%
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE ALERGOLOGII	94 500,00	86 509,30	-7 990,70	91,5%	101 088,00	92 017,64	-9 070,36	91,0%
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE ALERGOLOGII-ŚWIADCZENIA PIERWSZORAZOWE	49 140,00	56 403,66	7 263,66	114,8%	66 144,00	67 777,26	1 633,26	102,5%
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE DIABETOLOGII	252 000,00	279 914,00	27 914,00	111,1%	326 976,00	321 171,48	-5 804,52	98,2%
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE DIABETOLOGII-ŚWIADCZENIA PIERWSZORAZOWE	44 100,00	31 169,60	-12 930,40	70,7%	37 440,00	32 642,90	-4 797,10	87,2%
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE ONKOLOGII	327 600,00	182 684,00	-144 916,00	55,8%	213 408,00	220 664,56	7 256,56	103,4%
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE ONKOLOGII-ŚWIADCZENIA PIERWSZORAZOWE	40 068,00	44 263,20	4 195,20	110,5%	52 416,00	56 854,25	4 438,25	108,5%
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE NEONATOLOGII	6 162,00	8 407,00	2 245,00	136,4%	9 859,20	8 760,52	-1 098,68	88,9%
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE NEONATOLOGII-ŚWIADCZENIA PIERWSZORAZOWE	4 848,00	7 299,20	2 451,20	150,6%	8 736,00	7 316,14	-1 419,86	83,7%
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE POŁOŻNICTWA I GINEKOLOGII	-	-	-	-	-	-	-	-
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE CHIRURGII OGÓLNEJ	154 980,00	171 494,00	16 514,00	110,7%	199 680,00	168 954,92	-30 725,08	84,6%
ŚWIADCZENIA ZABIEGOWE W CHIRURGII OGÓLNEJ-ZAKRES SKOJARZONY Z 02.1500.001.02	153 720,00	170 483,00	16 763,00	110,9%	198 432,00	200 862,64	2 430,64	101,2%
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE ORTOPEDII I TRAUMATOLOGII NARZĄDU RUCHU	352 902,00	341 171,60	-11 730,40	96,7%	398 112,00	393 816,93	-4 295,07	98,9%
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE ORTOPEDII I TRAUMATOLOGII NARZĄDU RUCHU ZE WSKAZAŃ NAGŁYCH	-	-	-	-	-	-	-	-
ŚWIADCZENIA ZABIEGOWE W ORTOPEDII I TRAUMATOLOGII NARZĄDU RUCHU-ZAKRES SKOJARZONY Z 02.1580.001.02	56 700,00	76 417,70	19 717,70	134,8%	88 608,00	77 184,05	-11 423,95	87,1%
<b>RAZEM</b>	<b>23 778 720,00</b>	<b>23 594 517,53</b>	<b>-184 202,47</b>	<b>99,2%</b>	<b>25 273 699,20</b>	<b>26 035 914,31</b>	<b>762 215,11</b>	<b>103,0%</b>

ZAKRES ŚWIADCZEŃ	2020/umowa	2020 wykonanie	nadwykonania/ nie wykonanie	wykonanie %	2021/umowa	2021 wykonanie	nadwykonania/ nie wykonanie	wykonanie %
<b>PSZ ryczałt:</b>								
CHOROBY WEWNĘTRZNE - HOSPITALIZACJA	3 800 160,00	3 176 484,36	-623 675,64	83,6%	3 768 937,61	3 035 726,65	-733 210,96	81%
KARDIOLOGIA - HOSPITALIZACJA	2 751 840,00	2 506 245,17	-245 594,83	91,1%	2 729 230,69	2 859 498,44	130 267,76	105%
ANESTEZJOLOGIA I INTENSYWNA TERAPIA - HOSPITALIZACJA	4 586 400,00	4 479 375,64	-107 024,36	97,7%	4 548 717,81	4 320 758,91	-227 958,90	95%
PEDIATRIA - HOSPITALIZACJA	2 751 840,00	1 521 504,97	-1 230 335,03	55,3%	0,00	0,00	0,00	0%
CHIRURGIA OGÓLNA - HOSPITALIZACJA	5 503 680,00	3 917 916,07	-1 585 763,93	71,2%	5 458 461,37	4 543 825,39	-914 635,98	83%
ORTOPEDIA I TRAUMAT NARZ RUCHU - HOSPITALIZACJA	4 717 440,00	3 279 369,89	-1 438 070,11	69,5%	4 678 681,18	4 007 251,31	-671 429,87	86%
GINEKOLOGIA - HOSPITALIZACJA II POZIOM REFERENCYJNY	2 096 640,00	1 271 679,03	-824 960,97	60,7%	2 079 413,86	1 650 800,93	-428 612,93	79%
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE ALERGOLOGII	101 088,00	87 198,54	-13 889,46	86,3%	22 579,39	22 579,39	0,00	100%
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE ALERGOLOGII-ŚWIADCZENIA PIERWSZORAZOWE	66 144,00	55 132,49	-11 011,51	83,4%	21 139,64	21 139,64	0,00	100%
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE DIABETOLOGII	326 976,00	333 263,66	6 287,66	101,9%	203 718,89	203 718,89	0,00	100%
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE DIABETOLOGII-ŚWIADCZENIA PIERWSZORAZOWE	37 440,00	29 037,07	-8 402,93	77,6%	16 140,64	16 140,64	0,00	100%
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE ONKOLOGII	213 408,00	221 563,36	8 155,36	103,8%	87 161,90	87 161,90	0,00	100%
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE ONKOLOGII-ŚWIADCZENIA PIERWSZORAZOWE	52 416,00	29 383,39	-23 032,61	56,1%	12 106,69	12 106,69	0,00	100%
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE NEONATOLOGII	9 859,20	4 376,78	-5 482,42	44,4%	0,00	0,00	0,00	0%
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE NEONATOLOGII-ŚWIADCZENIA PIERWSZORAZOWE	8 736,00	5 446,56	-3 289,44	62,3%	0,00	0,00	0,00	0%
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE POŁOŻNICTWA I GINEKOLOGII	4 200,00	3 422,83	-777,17	81,5%	5 584,20	5 584,20	0,00	100%
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE CHIRURGII OGÓLNEJ	199 680,00	151 326,12	-48 353,88	75,8%	117 164,12	117 164,12	0,00	100%
ŚWIADCZENIA ZABIEGOWE W CHIRURGII OGÓLNEJ-ZAKRES SKOJARZONY Z 02.1500.001.02	198 432,00	114 571,91	-83 860,09	57,7%	97 361,61	97 361,61	0,00	100%
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE ORTOPEDII I TRAUMATOLOGII NARZĄDU RUCHU	39 812,00	54 953,89	15 141,89	138,0%	0,00	0,00	0,00	0%
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE ORTOPEDII I TRAUMATOLOGII NARZĄDU RUCHU ZE WSKAZAŃ NAGŁYCH	26 540,00	11 582,63	-14 957,37	43,6%	0,00	0,00	0,00	0%
ŚWIADCZENIA ZABIEGOWE W ORTOPEDII I TRAUMATOLOGII NARZĄDU RUCHU-ZAKRES SKOJARZONY Z 02.1580.001.02	14 768,00	9 599,60	-5 168,40	65,0%	0,00	0,00	0,00	0%
<b>RAZEM</b>	<b>27 507 499,20</b>	<b>21 263 433,97</b>	<b>-6 244 065,23</b>	<b>77,3%</b>	<b>23 846 399,60</b>	<b>21 000 818,72</b>	<b>-2 845 580,88</b>	<b>88,1%</b>

ZAKRES ŚWIADCZEŃ	2018/umowa	2018/wykonanie	nadwykonania/ nie wykonanie	wykonanie %	2019/umowa	2019 wykonanie	nadwykonania/ nie wykonanie	wykonanie %
<b>PSZ poza ryczałtem:</b>								
ŚWIADCZENIA ZABIEGOWE W ORTOPEDII I TRAUMATOLOGII NARZĄDU RUCHU-ZAKRES SKOJARZONY Z 02.1580.001.02	-	-	-	-	-	-	-	-
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE ORTOPEDII I TRAUMATOLOGII NARZĄDU RUCHU - ZE WSKAZAŃ NAGŁYCH	-	-	-	-	-	-	-	-
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE ORTOPEDII I TRAUMATOLOGII NARZĄDU RUCHU - ŚWIADCZENIA PIERWSZORAZOWE	-	-	-	-	-	-	-	-
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE ORTOPEDII I TRAUMATOLOGII NARZĄDU RUCHU - DIAGNOSTYKA ONKOLOGICZNA - POZA PAKIETEM ONKOLOGICZNYM	23,28	32,01	8,73	137,5%	-	-	-	-
NOCH	1 267 200,00	1 267 200,00	0,00	100,0%	1 305 600,00	1 305 600,00	0,00	100,0%
REHABILITACJA OGÓLNOUSTROJOWA W WARUNKACH STACJONARNYCH PO LECZENIU OPERACYJNYM	-	-	-	-	-	-	-	-
REHABILITACJA OGÓLNOUSTROJOWA W WARUNKACH STACJONARNYCH	592 429,22	672 991,70	80 562,48	113,6%	751 978,28	742 033,63	-9 944,65	98,7%
REHABILITACJA OGÓLNOUSTROJOWA W WARUNKACH STACJONARNYCH DLA OSÓB O ZNA CZNYM STOPNIU NIEPEŁNOSPRAWNOŚCI	8 064,90	0,00	-8 064,90	0,0%	40 417,20	40 417,20	0,00	100,0%
REHABILITACJA KARDIOLOGICZNA LUB KARDIOLOGICZNA TELEREHABILITACJA HYBRYDOWA W WARUNKACH STACJONARNYCH	486 651,90	391 440,00	-95 211,90	80,4%	520 420,95	482 050,80	-38 370,15	92,6%
REHABILITACJA KARDIOLOGICZNA LUB KARDIOLOGICZNA TELEREHABILITACJA HYBRYDOWA W WARUNKACH STACJONARNYCH DLA OSÓB O ZNA CZNYM STOPNIU NIEPEŁNOSPRAWNOŚCI	11 522,70	0,00	-11 522,70	0,0%	-	-	-	-
SOR	6 494 843,10	6 407 074,95	-87 768,15	98,6%	6 407 074,95	6 407 074,95	0,00	100,0%
PEDIATRIA - HOSPITALIZACJA								
POŁOŻNICTWO I GINEKOLOGIA - HOSPITALIZACJA II POZIOM REFERENCYJNY - ŚWIADCZENIA DIAGNOSTYKI I LECZENIA ONKOLOGICZNEGO	48 060,00	31 800,00	-16 260,00	66,2%	-	-	-	-
POŁOŻNICTWO I GINEKOLOGIA - HOSPITALIZACJA II POZIOM REFERENCYJNY - ŚWIADCZENIA DIAGNOSTYKI I LECZENIA ONKOLOGICZNEGO - POZA PAKIETEM ONKOLOGICZNYM	6 616,00	49 051,00	42 435,00	741,4%	8 547,00	3 787,00	-4 760,00	44,3%
CHIRURGIA OGÓLNA - HOSPITALIZACJA - PAKIET ONKOLOGICZNY	87 440,00	50 915,00	-36 525,00	58,2%	19 003,00	7 290,00	-11 713,00	38,4%
CHIRURGIA OGÓLNA - HOSPITALIZACJA - ŚWIADCZENIA DIAGNOSTYKI I LECZENIA ONKOLOGICZNEGO - POZA PAKIETEM ONKOLOGICZNYM	331 704,00	218 403,28	-113 300,72	65,8%	154 834,00	150 544,12	-4 289,88	97,2%
ORTOPEDIA I TRAUMATOLOGIA NARZĄDU RUCHU - HOSPITALIZACJA- ŚWIADCZENIA UDZIELANE OSOBOM DO UKOŃCZENIA 18. ROKU ŻYCIA (ŚWIADCZENIA FINANSOWANE ODRĘBNIEM W PSZ)	-	-	-	-	-	-	-	-
ENDOPROTEZOPLASTYKI	1 077 012,40	1 106 044,40	29 032,00	102,7%	1 111 784,00	1 133 335,20	21 551,20	101,9%
ORTOPEDIA I TRAUMATOLOGIA NARZĄDU RUCHU - ENDOPROTEZOPLASTYKI DODATKOWO	422 160,00	454 185,00	32 025,00	107,6%	654 580,00	652 699,20	-1 880,80	99,7%
<b>RAZEM</b>	<b>12 111 614,84</b>	<b>12 122 140,46</b>	<b>10 525,62</b>	<b>100,1%</b>	<b>12 476 438,89</b>	<b>12 418 760,81</b>	<b>-57 678,08</b>	<b>99,5%</b>

ZAKRES ŚWIADCZEŃ	2020/umowa	2020 wykonanie	nadwykonania/ nie wykonanie	wykonanie %	2021/umowa	2021 wykonanie	nadwykonania/ nie wykonanie	wykonanie %
<b>PSZ poza ryczałtem:</b>								
ŚWIADCZENIA ZABIEGOWE W ORTOPEDII I TRAUMATOLOGII NARZĄDU RUCHU - ZAKRES SKOJARZONY Z 02.1580.001.02	68 097,00	59 591,90	-8 505,10	87,5%	111 744,38	118 436,94	6 692,56	106%
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE ORTOPEDII I TRAUMATOLOGII NARZĄDU RUCHU - ZE WSKAZAŃ NAGŁYCH	42 133,00	42 133,00	0,00	100,0%	122 252,98	179 594,21	57 341,23	147%
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE ORTOPEDII I TRAUMATOLOGII NARZĄDU RUCHU - ŚWIADCZENIA PIERWSZORAZOWE	162 456,00	67 595,68	-94 860,32	41,6%	83 699,20	84 562,49	863,29	101%
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE ORTOPEDII I TRAUMATOLOGII NARZĄDU RUCHU - DIAGNOSTYKA ONKOLOGICZNA - POZA PAKIETEM ONKOLOGICZNYM	-	-	-	-	89,32	178,35	89,03	200%
NOCH	1 344 000,00	1 344 000,00	0,00	100,0%	1 568 966,40	1 568 966,40	0,00	100%
REHABILITACJA OGÓLNOUSTROJOWA W WARUNKACH STACJONARNYCH PO LECZENIU OPERACYJNYM	343 072,40	343 072,40	0,00	100,0%	62 315,00	388 131,81	325 816,81	623%
REHABILITACJA OGÓLNOUSTROJOWA W WARUNKACH STACJONARNYCH	325 529,44	210 457,84	-115 071,60	64,7%	532 273,10	170 389,60	-361 883,50	32%
REHABILITACJA OGÓLNOUSTROJOWA W WARUNKACH STACJONARNYCH DLA OSÓB O ZNA CZNYM STOPNIU NIEPEŁNOSPRAWNOŚCI	46 129,58	41 694,40	-4 435,18	90,4%	19 934,62	0,00	-19 934,62	0%
REHABILITACJA KARDIOLOGICZNA LUB KARDIOLOGICZNA TELEREHABILITACJA HYBRYDOWA W WARUNKACH STACJONARNYCH	603 039,15	316 990,80	-286 048,35	52,6%	722 194,20	554 724,48	-167 469,72	77%
REHABILITACJA KARDIOLOGICZNA LUB KARDIOLOGICZNA TELEREHABILITACJA HYBRYDOWA W WARUNKACH STACJONARNYCH DLA OSÓB O ZNA CZNYM STOPNIU NIEPEŁNOSPRAWNOŚCI	19 761,00	0,00	-19 761,00	0,0%	11 978,40	2 712,15	-9 266,25	23%
SOR	6 846 505,80	6 846 505,80	0,00	100,0%	6 827 799,50	6 827 799,50	0,00	100%
PEDIATRIA - HOSPITALIZACJA					2 589 423,12	2 479 258,53	-110 164,59	96%
POŁOŻNICTWO I GINEKOLOGIA - HOSPITALIZACJA II POZIOM REFERENCYJNY - ŚWIADCZENIA DIAGNOSTYKI I LECZENIA ONKOLOGICZNEGO	14 015,00	14 015,00	0,00	100,0%	-	-	-	-
POŁOŻNICTWO I GINEKOLOGIA - HOSPITALIZACJA II POZIOM REFERENCYJNY - ŚWIADCZENIA DIAGNOSTYKI I LECZENIA ONKOLOGICZNEGO - POZA PAKIETEM ONKOLOGICZNYM	-	-	-	-	10 960,00	5 275,68	-5 684,33	48%
CHIRURGIA OGÓLNA - HOSPITALIZACJA - PAKIET ONKOLOGICZNY	142 264,00	4 050,00	-138 214,00	2,8%	142 264,00	270,00	-141 994,00	0%
CHIRURGIA OGÓLNA - HOSPITALIZACJA - ŚWIADCZENIA DIAGNOSTYKI I LECZENIA ONKOLOGICZNEGO - POZA PAKIETEM ONKOLOGICZNYM	527 985,00	176 082,00	-351 903,00	33,3%	530 636,00	195 608,95	-335 027,05	37%
ORTOPEDIA I TRAUMATOLOGIA NARZĄDU RUCHU - HOSPITALIZACJA- ŚWIADCZENIA UDZIELANE OSOBOM DO UKOŃCZENIA 18. ROKU ŻYCIA (ŚWIADCZENIA FINANSOWANE ODRĘB NIE W PSZ)	-	-	-	-	41 502,24	17 837,98	-23 664,26	43%
ENDOPROTEZOPLASTYKI	1 874 787,00	1 288 807,60	-585 979,40	68,7%	1 456 728,00	1 677 131,24	220 403,24	115%
ORTOPEDIA I TRAUMATOLOGIA NARZĄDU RUCHU - ENDOPROTEZOPLASTYKI DODATKOWO	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>RAZEM</b>	<b>13 978 460,21</b>	<b>12 112 773,44</b>	<b>-1 865 686,77</b>	<b>86,7%</b>	<b>17 294 639,63</b>	<b>16 765 771,01</b>	<b>-528 868,62</b>	<b>96,9%</b>

ZAKRES ŚWIADCZEŃ	2018/umowa	2018/wykonanie	nadwykonania/ nie wykonanie	wykonanie %	2019/umowa	2019 wykonanie	nadwykonania/ nie wykonanie	wykonanie %
<b>KOORDYNOWANA OPIEKA NAD KOBIETĄ W CIĄŻY (KOC)</b>								
KOORDYNOWANA OPIEKA NAD KOBIETĄ W CIĄŻY KOC II/III	7 826 081,00	7 826 079,74	-1,26	100,0%	7 848 654,00	7 670 382,43	-178 271,57	97,7%
<b>LECZENIE SZPITALNE</b>								
GERIATRIA - HOSPITALIZACJA	504 893,00	504 912,74	19,74	100,0%	796 233,00	782 841,96	-13 391,04	98,3%
<b>OPIEKA PSYCHIATRYCZNA I LECZENIE UZALEŻNIEŃ</b>								
świadczenia psychiatryczne ambulatoryjne dla dorosłych	52 972,60	51 967,47	-1 005,13	98,1%	313 995,00	313 913,78	-81,22	100,0%
świadczenia dzienne psychiatryczne dla dorosłych	67 716,00	65 909,38	-1 806,62	97,3%	469 324,80	524 453,83	55 129,03	111,7%
leczenie środowiskowe (domowe)	88 003,59	89 213,72	1 210,13	101,4%	94 608,60	97 331,64	2 723,04	102,9%
świadczenia w oddziale psychiatrycznym dla dorosłych	2 331 492,50	2 364 984,20	33 491,70	101,4%	2 243 177,12	2 206 129,05	-37 048,07	98,3%
świadczenia w oddziale psychogeriatrycznym	152 355,88	152 350,94	-4,94	100,0%	440 212,16	439 081,82	-1 130,34	99,7%
leczenie alkoholowych zespołów abstynencyjnych (DETOKSYKACJA)	98 827,26	98 426,71	-400,55	99,6%	465 460,73	461 203,63	-4 257,10	99,1%
świadczenia w izbie przyjęć szpitala (ryczałt dobowy)	75 692,18	75 692,18	0,00	100,0%	63 236,25	63 236,25	0,00	100,0%
<b>RAZEM</b>	<b>2 867 060,01</b>	<b>2 898 544,60</b>	<b>31 484,59</b>	<b>101,1%</b>	<b>4 090 014,66</b>	<b>4 105 350,00</b>	<b>15 335,34</b>	<b>100,4%</b>
<b>AMBULATORYJNA OPIEKA SPECJALISTYCZNA</b>								
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE LOGOPEDII	60 104,59	62 150,73	2 046,13	103,4%	56 915,04	46 504,28	-10 410,76	81,7%
<b>REHABILITACJA LECZNICZA</b>								
LEKARSKA AMBULATORYJNA OPIEKA REHABILITACYJNA	23 997,00	25 488,50	1 491,50	106,2%	29 017,75	28 262,50	-755,25	97,4%
LEKARSKA AMBULATORYJNA OPIEKA REHABILITACYJNA DLA OSÓB O ZNACZNYM STOPNIU NIEPEŁNOSPRAWNOŚCI	399,95	476,90	76,95	119,2%	1 603,60	1 864,85	261,25	116,3%
FIZJOTERAPIA AMBULATORYJNA	449 154,00	556 507,00	107 353,00	123,9%	480 339,00	487 230,00	6 891,00	101,4%
FIZJOTERAPIA AMBULATORYJNA DLA OSÓB O ZNACZNYM STOPNIU NIEPEŁNOSPRAWNOŚCI	5 656,00	29 460,00	23 804,00	520,9%	64 394,00	93 696,00	29 302,00	145,5%
<b>RAZEM</b>	<b>479 206,95</b>	<b>611 932,40</b>	<b>132 725,45</b>	<b>127,7%</b>	<b>575 354,35</b>	<b>611 053,35</b>	<b>35 699,00</b>	<b>106,2%</b>
<b>PROFILAKTYCZNE PROGRAMY ZDROWOTNE</b>								
PROGRAM PROFILAKTYKI RAKA SZYJKI MACICY - ETAP POGŁĘBIONEJ DIAGNOSTYKI	-	-	-	-	2 207,52	0,00	-2 207,52	0,0%
PROGRAM PROFILAKTYKI RAKA SZYJKI MACICY - ETAP DIAGNOSTYCZNY	15 130,00	15 023,75	-106,25	99,3%	33 252,00	11 230,29	-22 021,72	33,8%
PROGRAM PROFILAKTYKI RAKA PIERSI - ETAP POGŁĘBIONEJ DIAGNOSTYKI	10 354,50	10 354,50	0,00	100,0%	13 478,40	10 295,42	-3 182,99	76,4%
PROGRAM PROFILAKTYKI RAKA PIERSI - ETAP PODSTAWOWY - W PRACOWNI STACJONARNEJ	35 991,00	22 032,00	-13 959,00	61,2%	37 800,00	32 489,10	-5 310,90	86,0%
<b>RAZEM</b>	<b>61 475,50</b>	<b>47 410,25</b>	<b>-14 065,25</b>	<b>77,1%</b>	<b>86 737,92</b>	<b>54 014,80</b>	<b>-32 723,12</b>	<b>62,3%</b>
<b>RAZEM wszystkie umowy</b>	<b>47 689 155,89</b>	<b>47 667 688,45</b>	<b>-21 467,44</b>	<b>100,0%</b>	<b>51 204 047,06</b>	<b>51 724 821,93</b>	<b>520 774,87</b>	<b>101,0%</b>

ZAKRES ŚWIADCZEŃ	2020/umowa	2020 wykonanie	nadwykonania/ nie wykonanie	wykonanie %	2021/umowa	2021 wykonanie	nadwykonania/ nie wykonanie	wykonanie %
<b>KOORDYNOWANA OPIEKA NAD KOBIETĄ W CIĄŻY (KOC)</b>								
KOORDYNOWANA OPIEKA NAD KOBIETĄ W CIĄŻY KOC II/III	8 443 897,00	8 443 896,06	-0,94	100,0%	7 004 256,00	6 995 264,01	-8 991,99	99,9%
<b>LECZENIE SZPITALNE</b>								
GERIATRIA - HOSPITALIZACJA	824 000,00	658 207,00	-165 793,00	79,9%	824 000,00	559 084,00	-264 916,00	67,9%
<b>OPIEKA PSYCHIATRYCZNA I LECZENIE UZALEŻNIEŃ</b>								
świadczenia psychiatryczne ambulatoryjne dla dorosłych	422 941,75	461 113,08	38 171,33	109,0%	361 743,00	565 746,20	204 003,20	156,4%
świadczenia dzienne psychiatryczne dla dorosłych	459 202,25	318 074,13	-141 128,12	69,3%	533 535,65	533 977,62	441,97	100,1%
leczenie środowiskowe (domowe)	109 218,70	113 222,24	4 003,54	103,7%	99 327,45	121 793,86	22 466,41	122,6%
świadczenia w oddziale psychiatrycznym dla dorosłych	2 514 032,25	2 068 686,61	-445 345,64	82,3%	2 445 207,91	2 161 917,49	-283 290,42	179,1%
świadczenia w oddziale psychogeriatrycznym	441 904,12	327 591,64	-114 312,48	74,1%	490 921,97	378 332,44	-112 589,53	162,9%
leczenie alkoholowych zespołów abstynencyjnych (DETOKSYKACJA)	401 902,20	360 006,99	-41 895,21	89,6%	483 875,93	442 070,17	-41 805,76	189,8%
świadczenia w izbie przyjęć szpitala (ryczałt dobowy)	66 582,72	66 582,72	0,00	100,0%	66 400,80	86 412,00	20 011,20	130,1%
<b>RAZEM</b>	<b>4 415 783,99</b>	<b>3 715 277,41</b>	<b>-700 506,58</b>	<b>84,1%</b>	<b>4 481 012,71</b>	<b>4 290 249,77</b>	<b>-190 762,94</b>	<b>95,7%</b>
<b>AMBULATORYJNA OPIEKA SPECJALISTYCZNA</b>								
ŚWIADCZENIA W ZAKRESIE LOGOPEDII	59 172,75	54 193,59	-4 979,16	91,6%	69 809,91 zł	88 471,11 zł	18 661,21 zł	127%
<b>REHABILITACJA LECZNICZA</b>								
LEKARSKA AMBULATORYJNA OPIEKA REHABILITACYJNA	18 028,15	11 638,45	-6 389,70	64,6%	27 596,55 zł	14 830,45 zł	-12 766,10 zł	54%
LEKARSKA AMBULATORYJNA OPIEKA REHABILITACYJNA DLA OSÓB O ZNA CZNYM STOPNIU NIEPEŁNOSPRAWNOŚCI	1 567,50	1 567,50	0,00	100,0%	1 938,00 zł	1 938,00 zł	0,00 zł	100%
FIZJOTERAPIA AMBULATORYJNA	509 770,00	516 272,00	6 502,00	101,3%	702 809,00 zł	706 791,00 zł	3 982,00 zł	101%
FIZJOTERAPIA AMBULATORYJNA DLA OSÓB O ZNA CZNYM STOPNIU NIEPEŁNOSPRAWNOŚCI	91 014,00	91 763,00	749,00	100,8%	63 221,00 zł	69 569,00 zł	6 348,00 zł	110%
<b>RAZEM</b>	<b>620 379,65</b>	<b>621 240,95</b>	<b>861,30</b>	<b>100,1%</b>	<b>795 564,55</b>	<b>793 128,45</b>	<b>-2 436,10</b>	<b>99,7%</b>
<b>PROFILAKTYCZNE PROGRAMY ZDROWOTNE</b>								
PROGRAM PROFILAKTYKI RAKA SZYJKI MACICY - ETAP POGŁĘBIONEJ DIAGNOSTYKI	2 620,80	0,00	-2 620,80	0,0%	0,00 zł	0,00 zł	0,00 zł	
PROGRAM PROFILAKTYKI RAKA SZYJKI MACICY - ETAP DIAGNOSTYCZNY	34 323,00	7 421,86	-26 901,14	21,6%	15 104,70 zł	9 815,95 zł	-5 288,75 zł	65%
PROGRAM PROFILAKTYKI RAKA PIERSI - ETAP POGŁĘBIONEJ DIAGNOSTYKI	14 040,00	10 475,60	-3 564,41	74,6%	7 225,00 zł	10 656,45 zł	3 431,45 zł	147%
PROGRAM PROFILAKTYKI RAKA PIERSI - ETAP PODSTAWOWY - W PRACOWNI STACJONARNEJ	151 200,00	56 898,45	-94 301,55	37,6%	53 334,00 zł	54 176,85 zł	842,85 zł	102%
<b>RAZEM</b>	<b>202 183,80</b>	<b>74 795,91</b>	<b>-127 387,90</b>	<b>37,0%</b>	<b>75 663,70</b>	<b>74 649,25</b>	<b>-1 014,45</b>	<b>98,7%</b>
<b>RAZEM wszystkie umowy</b>	<b>56 051 376,60</b>	<b>46 943 818,33</b>	<b>-9 107 558,27</b>	<b>83,8%</b>	<b>54 391 346,10</b>	<b>50 567 436,33</b>	<b>-3 823 909,77</b>	<b>93,0%</b>



ZAKRES ŚWIADCZEŃ	2018/umowa	2018/wykonanie	nadwykonania/ nie wykonanie	wykonanie %	2019/umowa	2019 wykonanie	nadwykonania/ nie wykonanie	wykonanie %
PSZ ryczałt	23 778 720,00	23 594 517,53	-184 202,47	99,2%	25 273 699,20	26 035 914,31	762 215,11	103,0%
PSZ poza ryczałtem	12 111 614,84	12 122 140,46	10 525,62	100,1%	12 476 438,89	12 418 760,81	-57 678,08	99,5%
KOORDYNOWANA OPIEKA NAD KOBIETĄ W CIĄŻY (KOC)	7 826 081,00	7 826 079,74	-1,26	100,0%	7 848 654,00	7 670 382,43	-178 271,57	97,7%
LECZENIE SZPITALNE	504 893,00	504 912,74	19,74	100,0%	796 233,00	782 841,96	-13 391,04	98,3%
OPIEKA PSYCHIATRYCZNA I LECZENIE UZALEŻNIEŃ	2 867 060,01	2 898 544,60	31 484,59	101,1%	4 090 014,66	4 105 350,00	15 335,34	100,4%
AMBULATORYJNA OPIEKA SPECJALISTYCZNA	60 104,59	62 150,73	2 046,13	103,4%	56 915,04	46 504,28	-10 410,76	81,7%
REHABILITACJA LECZNICZA	479 206,95	611 932,40	132 725,45	127,7%	575 354,35	611 053,35	35 699,00	106,2%
PROFILAKTYCZNE PROGRAMY ZDROWOTNE	61 475,50	47 410,25	-14 065,25	77,1%	86 737,92	54 014,80	-32 723,12	62,3%
	<b>47 689 155,89</b>	<b>47 667 688,45</b>	<b>-21 467,44</b>	<b>100,0%</b>	<b>51 204 047,06</b>	<b>51 724 821,93</b>	<b>520 774,87</b>	<b>101,0%</b>

ZAKRES ŚWIADCZEŃ	2020/umowa	2020 wykonanie	nadwykonania/ nie wykonanie	wykonanie %	2021/umowa	2021 wykonanie	nadwykonania/ nie wykonanie	wykonanie %
PSZ ryczałt	27 507 499,20	21 263 433,97	-6 244 065,23	77,3%	23 846 399,60	21 000 818,72	-2 845 580,88	88,1%
PSZ poza ryczałtem	13 978 460,21	12 112 773,44	-1 865 686,77	86,7%	17 294 639,63	16 765 771,01	-528 868,62	96,9%
KOORDYNOWANA OPIEKA NAD KOBIETĄ W CIĄŻY (KOC)	8 443 897,00	8 443 896,06	-0,94	100,0%	7 004 256,00	6 995 264,01	-8 991,99	99,9%
LECZENIE SZPITALNE	824 000,00	658 207,00	-165 793,00	79,9%	824 000,00	559 084,00	-264 916,00	67,9%
OPIEKA PSYCHIATRYCZNA I LECZENIE UZALEŻNIEŃ	4 415 783,99	3 715 277,41	-700 506,58	84,1%	4 481 012,71	4 290 249,77	-190 762,94	95,7%
AMBULATORYJNA OPIEKA SPECJALISTYCZNA	59 172,75	54 193,59	-4 979,16	91,6%	69 809,91	88 471,11	18 661,21	126,7%
REHABILITACJA LECZNICZA	620 379,65	621 240,95	861,30	100,1%	795 564,55	793 128,45	-2 436,10	99,7%
PROFILAKTYCZNE PROGRAMY ZDROWOTNE	202 183,80	74 795,91	-127 387,90	37,0%	75 663,70	74 649,25	-1 014,45	98,7%
	<b>56 051 376,60</b>	<b>46 943 818,33</b>	<b>-9 107 558,27</b>	<b>83,8%</b>	<b>54 391 346,10</b>	<b>50 567 436,33</b>	<b>-3 823 909,77</b>	<b>93,0%</b>

W roku 2018, w zakresie ryczałtu (PSZ) umowę zrealizowano na poziomie 100%, a w roku 2019 w 104%, co wskazuje na wzrost zapotrzebowania na świadczenia medyczne w ww. obszarze, a także ujawnia braki w zabezpieczeniu finansowania w stosunku do realnych potrzeb zdrowotnych mieszkańców. Przepisy wykonawcze ustawy z dnia 27 sierpnia 2004 roku o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych, zakładają przeliczenie ryczałtu i uwzględnienie podwyższonego wykonania w umowach przyszłych okresów wyłącznie w przypadku niewykonania ryczałtu przez innych świadczeniodawców. W zakresie świadczeń realizowanych poza ryczałtem można zaobserwować obszary, które pomimo gwarancji umownych nie zostały zrealizowane. Oczywiście w pierwszej kolejności NFZ dokonuje alokacji środków finansowych w ramach rodzaju świadczeń, co jednak pozostaje niewykorzystanym potencjałem możliwym do osiągnięcia.

Pomimo zniesienia limitu świadczeń w obszarze opieki AOS oraz zidentyfikowaniu przedmiotowego obszaru działalności jako ośrodka o ekonomicznej opłacalności, warunki epidemiologiczne w analizowanym okresie w znacznym stopniu ograniczyły zdolność SPS ZOZ do optymalnej realizacji świadczeń z możliwością uzyskania poprawy wyniku.

### 6.3 Struktura i dynamika zmian kosztów SPS ZOZ w Lęborku 2018-2021

Koszty działalności (równoległe do przychodów) a w nim trzy główne obszary: działalności podstawowej, pozostałej działalności oraz finansowej stanowią podstawowy ośrodek informacji finansowej o funkcjonowaniu SPS ZOZ. Do analizy i oceny zmian poniżej przedstawiono osiągnięte w latach 2018 – 2021 wyniki, oparte o dane księgowe pochodzące ze złożonych sprawozdań finansowych.

Tabela 15 Struktura i dynamika zmian kosztów SPS ZOZ w Lęborku 2018-2019

Opis	2018	2019	DYNAMIKA	STRUKTURA 2018	STRUKTURA 2019
<b>Koszty działalności operacyjnej</b>	<b>66 203 036,95</b>	<b>74 890 903,17</b>	<b>1,13</b>	<b>98,86</b>	<b>98,27</b>
Amortyzacja	2 631 212,94	2 766 781,74	1,05	3,93	3,63
Zużycie materiałów i energii	11 267 702,27	11 150 952,13	0,99	16,83	14,63
Usługi obce	19 283 148,76	23 223 555,95	1,20	28,80	30,47
Podatki i opłaty	215 032,80	213 357,50	0,99	0,32	0,28
Wynagrodzenia	26 478 028,44	30 845 953,12	1,16	39,54	40,48
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	5 464 569,89	6 326 543,05	1,16	8,16	8,30
Pozostałe koszty rodzajowe	755 549,44	247 802,33	0,33	1,13	0,33
Wartość sprzedanych towarów i materiałów	107 792,41	115 957,35	1,08	0,16	0,15
<b>Pozostałe koszty operacyjne</b>	<b>400 551,43</b>	<b>835 238,14</b>	<b>2,09</b>	<b>0,60</b>	<b>1,10</b>
<b>Koszty finansowe</b>	<b>362 399,07</b>	<b>481 639,97</b>	<b>1,33</b>	<b>0,54</b>	<b>0,63</b>

Wykres 6 Struktura kosztów 2019 i 2021



Tabela 16 Struktura i dynamika zmian kosztów SPS ZOZ w Łęborku 2020-2021

Opis	2020	2021	DYNAMIKA	STRUKTURA 2020	STRUKTURA 2021
<b>Koszty działalności operacyjnej</b>	<b>81 644 613,47</b>	<b>106 462 675,51</b>	<b>1,30</b>	<b>98,49</b>	<b>98,09</b>
Amortyzacja	3 502 453,27	3 844 862,65	1,10	4,23	3,54
Zużycie materiałów i energii	12 245 112,38	14 499 627,71	1,18	14,77	13,36
Usługi obce	25 812 736,54	35 371 092,72	1,37	31,14	32,59
Podatki i opłaty	247 742,45	282 303,49	1,14	0,30	0,26
Wynagrodzenia	33 180 395,19	43 788 206,12	1,32	40,03	40,34
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	6 189 285,29	8 215 510,80	1,33	7,47	7,57
Pozostałe koszty rodzajowe	418 982,13	411 653,95	0,98	0,51	0,38
Wartość sprzedanych towarów i materiałów	47 906,22	49 418,07	1,03	0,06	0,05
<b>Pozostałe koszty operacyjne</b>	<b>836 546,55</b>	<b>1 767 972,99</b>	<b>2,11</b>	<b>1,01</b>	<b>1,63</b>
<b>Koszty finansowe</b>	<b>411 205,96</b>	<b>304 079,75</b>	<b>0,74</b>	<b>0,50</b>	<b>0,28</b>



Koszty działalności operacyjnej charakteryzują się wysoką dynamiką wzrostu: 13% w latach 2018 – 2019 oraz 30% w latach 2020 – 2021 i są najwyższe w całej analizowanej strukturze (ok. 98%). Zdecydowany wzrost dynamiki kosztów obserwujemy w roku 2020 i 2021 a wraz z nim wzrost udziału w strukturze rodzajowej kosztów. Na taki stan rzeczy wpływ miały w szczególności wypłaty tzw.

dotychczasowych dodatków covidowych oraz angażowanie dodatkowego czasu personelu medycznego (pielęgniarskiego i lekarskiego) do zabezpieczenia opieki nad pacjentami z podejrzeniem i zakażeniem SARS-CoV-2. Kolejnym elementem wzrostu kosztów był ustawowy wzrost wynagrodzeń zarówno z tytułu minimalnego wynagrodzenia jak również z tytułu zmiany ustawy o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego niektórych pracowników zatrudnionych w podmiotach leczniczych. Pomimo widocznej dynamiki wzrostu w pozostałych rodzajach kosztów stanowią one ok. 2% całej struktury co oznacza, że ich zmiana nie jest istotna dla całościowej oceny prowadzonej działalności.

Szczegółową strukturę i dynamikę kosztów SPS ZOZ przedstawia poniższa tabela.

Tabela 17 Dynamika i struktura kosztów działalności operacyjnej SPS ZOZ 2018-2019

Opis	2018	2019	DYNAMIKA	STRUKTURA 2018	STRUKTURA 2019
<b>AMORTYZACJA</b>	<b>2 631 212,94 zł</b>	<b>2 766 781,74 zł</b>	<b>1,05</b>	<b>3,93</b>	<b>3,63</b>
I. Amortyzacja aktywów finansowana środkami własnymi	2 045 933,28 zł	1 954 317,00 zł	0,96	3,06	2,56
II. Amortyzacja aktywów finansowanych dotacjami	585 279,66 zł	812 464,74 zł	1,39	0,87	1,07
<b>ZUŻYCIE MATERIAŁÓW I ENERGII</b>	<b>11 267 702,27 zł</b>	<b>11 150 952,13 zł</b>	<b>0,99</b>	<b>16,83</b>	<b>14,63</b>
Leki i materiały medyczne	3 306 872,90 zł	3 279 300,03 zł	0,99	4,94	4,30
Gazy medyczne	120 032,98 zł	97 786,92 zł	0,81	0,18	0,13
Środki dezynfekcyjne i środki czystości	443 862,15 zł	444 990,84 zł	1,00	0,66	0,58
Materiały i sprzęt medyczny JEDNORAZOWY	1 890 261,05 zł	2 126 701,00 zł	1,13	2,82	2,79
Materiały i sprzęt medyczny WIELORAZOWY	406 492,25 zł	286 066,33 zł	0,70	0,61	0,38
Krew i preparaty krwiopochodne	489 991,10 zł	489 882,00 zł	1,00	0,73	0,64
Materiały do badań diagnostycznych	1 518 734,08 zł	1 509 981,37 zł	0,99	2,27	1,98
Artykuły żywnościowe	455 780,76 zł	500 523,88 zł	1,10	0,68	0,66
Materiały biurowe	322 628,81 zł	285 198,91 zł	0,88	0,48	0,37
Materiały gospodarcze	112 376,98 zł	91 614,79 zł	0,82	0,17	0,12
Materiały techniczne	417 582,96 zł	305 927,00 zł	0,73	0,62	0,40
Bielizna i pościel	11 047,77 zł	45 560,81 zł	4,12	0,02	0,06
Materiały i części zamienne do SAMOCHODÓW	82 872,17 zł	76 687,99 zł	0,93	0,12	0,10
Paliwo	269 293,00 zł	287 624,86 zł	1,07	0,40	0,38
Zużycie materiałów z darów	25 660,51 zł	22 435,92 zł	0,87	0,04	0,03
Energia elektryczna	805 687,87 zł	665 063,71 zł	0,83	1,20	0,87
Energia ciepła	530 125,91 zł	582 742,69 zł	1,10	0,79	0,76
Woda	51 231,48 zł	47 248,82 zł	0,92	0,08	0,06
Pozostałe materiały	6 141,54 zł	5 614,26 zł	0,91	0,01	0,01
Materiały Projekty unijne	1 026,00 zł	0,00 zł	0,00	0,00	0,00
<b>USŁUGI OBCE</b>	<b>19 283 148,76 zł</b>	<b>23 223 555,95 zł</b>	<b>1,20</b>	<b>28,80</b>	<b>30,47</b>
Usługi obce - Usługi medyczne zlecone (kontrakty)	16 357 274,54 zł	19 323 970,54 zł	1,18	24,43	25,36
Usługi obce - Usługi medyczne zlecone (badania)	433 456,57 zł	590 508,38 zł	1,36	0,65	0,77
Usługi obce - Usługi transportowe	24 040,35 zł	54 331,75 zł	2,26	0,04	0,07
Usługi obce - Usługi pocztowe i telekomunikacyjne	129 768,12 zł	92 781,81 zł	0,71	0,19	0,12
Usługi obce - Usługi pralnicze	413 056,71 zł	528 549,42 zł	1,28	0,62	0,69
Usługi obce - Usługi komunalne	255 880,70 zł	389 053,51 zł	1,52	0,38	0,51
Usługi obce - Usługi bankowe	7 564,50 zł	8 883,05 zł	1,17	0,01	0,01
Usługi obce - Usługi biurowe	297 390,32 zł	232 151,47 zł	0,78	0,44	0,30
Usługi obce - Usługi informatyczne i nadzoru autorskiego	265 539,23 zł	149 030,42 zł	0,56	0,40	0,20
Usługi obce - Konserwacje, naprawy, przeglądy	730 820,25 zł	873 195,11 zł	1,19	1,09	1,15
Usługi obce - Dzierżawa i najem	65 286,52 zł	84 165,42 zł	1,29	0,10	0,11
Usługi obce - Naprawy i przeglądy SAMOCHODY	48 470,36 zł	51 871,96 zł	1,07	0,07	0,07
Usługi obce - Usługi remontowe (ogólnobudowlane)	206 627,28 zł	146 094,47 zł	0,71	0,31	0,19
Pozostałe usługi	40 868,72 zł	64 189,61 zł	1,57	0,06	0,08
Usługi Projekty unijne	7 104,59 zł	634 779,03 zł	89,35	0,01	0,83
<b>PODATKI I OPŁATY</b>	<b>215 032,80 zł</b>	<b>213 357,50 zł</b>	<b>0,99</b>	<b>0,32</b>	<b>0,28</b>
Podatki i opłaty - Podatek od nieruchomości	177 479,00 zł	180 091,00 zł	1,01	0,27	0,24
Podatki i opłaty - Opłaty skarbowe, sądowe, notarialne	3 300,30 zł	3 458,00 zł	1,05	0,00	0,00
Podatki i opłaty - Opłaty administracyjne	6 653,50 zł	2 208,50 zł	0,33	0,01	0,00
Podatki i opłaty - Opłata za gospodarowanie odpadami komunalnymi	27 600,00 zł	27 600,00 zł	1,00	0,04	0,04

Opis	2018	2019	DYNAMIKA	STRUKTURA 2018	STRUKTURA 2019
<b>WYNAGRODZENIA</b>	<b>26 478 028,44 zł</b>	<b>30 845 953,12 zł</b>	<b>1,16</b>	<b>39,54</b>	<b>40,48</b>
Wynagrodzenia osobowe	24 630 700,69 zł	27 823 305,13 zł	1,13	36,78	36,51
Umowy zlecenia i o dzieło	1 006 921,97 zł	2 356 052,90 zł	2,34	1,50	3,09
Nagrody jubileuszowe, odprawy, ekwiwalenty	840 405,78 zł	666 595,09 zł	0,79	1,25	0,87
<b>UBEZPIECZENIA SPOŁECZNE I INNE ŚWIADCZENIA</b>	<b>5 464 569,89 zł</b>	<b>6 326 543,05 zł</b>	<b>1,16</b>	<b>8,16</b>	<b>8,30</b>
Ubezpieczenia społeczne	4 197 316,52 zł	4 720 197,30 zł	1,12	6,27	6,19
Fundusz Pracy	452 394,70 zł	538 488,40 zł	1,19	0,68	0,71
Fundusz Emerytur Pomostowych	60 402,48 zł	79 696,98 zł	1,32	0,09	0,10
Świadczenia na rzecz pracowników z tyt. ZFŚS	623 717,18 zł	660 718,11 zł	1,06	0,93	0,87
Szkolenia pracowników	63 781,58 zł	66 440,00 zł	1,04	0,10	0,09
Szkolenia pracowników - projekt E-ZDROWIE	0,00 zł	147 600,00 zł		0,00	0,19
Szkolenia pracowników - projekt REHABILITACJA	0,00 zł	28 950,00 zł		0,00	0,04
Świad.na rzecz pracowników wynikające z przepisów BHP itp.	53 338,23 zł	73 316,86 zł	1,37	0,08	0,10
Pozostałe świadczenia na rzecz pracowników	13 619,20 zł	11 135,40 zł	0,82	0,02	0,01
<b>POZOSTAŁE KOSZTY RODZAJOWE</b>	<b>755 549,44 zł</b>	<b>247 802,33 zł</b>	<b>0,33</b>	<b>1,13</b>	<b>0,33</b>
Podróże służbowe	54 110,25 zł	52 716,49 zł	0,97	0,08	0,07
Podróże służbowe - projekt REHABILITACJA	0,00 zł	4 857,00 zł		0,00	0,01
Koszty reprezentacji	4 897,18 zł	3 893,85 zł	0,80	0,01	0,01
Koszty reprezentacji - PROJEKT E-ZDROWIE	7 500,01 zł	7 200,00 zł	0,96	0,01	0,01
Koszty reprezentacji - PROJEKT SOR	0,00 zł	5 000,00 zł		0,00	0,01
Koszty reprezentacji - PROJEKT SOR2	0,00 zł	1 500,00 zł		0,00	0,00
Ubezpieczenia środków transportu	40 910,00 zł	168 794,99 zł	4,13	0,06	0,22
Ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej	530 856,00 zł	0,00 zł	0,00	0,79	0,00
Ubezpieczenia rzeczowe	113 636,00 zł	0,00 zł	0,00	0,17	0,00
Pozostałe koszty	3 640,00 zł	3 840,00 zł	1,05	0,01	0,01
<b>WARTOŚĆ SPRZEDANYCH TOWARÓW I MATERIAŁÓW</b>	<b>107 792,41 zł</b>	<b>115 957,35 zł</b>	<b>1,08</b>	<b>0,16</b>	<b>0,15</b>

Najistotniejszymi w strukturze kosztów Szpitala są koszty działalności operacyjnej. Do grupy tej zalicza się min. koszt materiałów związanych z działalnością medyczną (np. sprzęt jednorazowe), których poziom w 2019 wzrósł o 13%. Wzrost dotyczył również zakupu paliwa - 7% i energii cieplnej - 10%. Pozostałe koszty omawianego obszaru pozostały na niezmiennym bądź niższym, w stosunku do roku poprzedniego, poziomie.

Kolejnym i ważnym źródłem kosztów operacyjnych są usługi obce stanowiące 30% udziału w strukturze. W grupie tej największy koszt to kontrakty medyczne (25% całości kosztów operacyjnych i 83% kosztów usług), których dynamika zmian na przełomie dwóch lat osiągnęła 18%. W kosztach, z uwagi na zmiany cen, odnotowano znaczący wzrost w obszarze usług: pralniczych, komunalnych i naprawczo – konserwacyjnych - odpowiednio 30%, 50% i 20%.

Wynagrodzenia, ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia to prawie 50% struktury kosztowej Zakładu. Ustawowe wzrosty wynagrodzeń osobowych charakteryzują się wysoką 16% dynamiką wzrostu na przełomie 2018 - 2019.

Tabela 18 Dynamika i struktura kosztów działalności operacyjnej SPS ZOZ 2020-2021

Opis	2020	2021	DYNAMIKA	STRUKTURA 2020	STRUKTURA 2021
<b>AMORTYZACJA</b>	<b>3 502 453,27 zł</b>	<b>3 844 862,65 zł</b>	<b>1,10</b>	<b>4,23</b>	<b>3,54</b>
I. Amortyzacja aktywów finansowana środkami własnymi	2 041 188,45 zł	1 996 525,29 zł	0,98	2,46	1,84
II. Amortyzacja aktywów finansowanych dotacjami	1 461 264,82 zł	1 848 337,36 zł	1,26	1,76	1,70
<b>ZUŻYCIE MATERIAŁÓW I ENERGII</b>	<b>12 245 112,38 zł</b>	<b>14 499 627,71 zł</b>	<b>1,18</b>	<b>14,77</b>	<b>13,36</b>
Leki i materiały medyczne	2 861 336,45 zł	3 197 969,09 zł	1,12	3,45	2,95
Gazy medyczne	105 026,11 zł	98 623,82 zł	0,94	0,13	0,09
Środki dezynfekcyjne i środki czystości	587 880,31 zł	448 510,97 zł	0,76	0,71	0,41
Materiały i sprzęt medyczny JEDNORAZOWY	2 577 164,31 zł	2 352 995,39 zł	0,91	3,11	2,17
Materiały i sprzęt medyczny WIELORAZOWY	314 086,30 zł	365 569,20 zł	1,16	0,38	0,34
Krew i preparaty krwiopochodne	434 267,54 zł	697 150,16 zł	1,61	0,52	0,64
Materiały do badań diagnostycznych	1 512 023,56 zł	2 165 098,92 zł	1,43	1,82	1,99
Artykuły żywnościowe	448 494,69 zł	560 329,86 zł	1,25	0,54	0,52
Materiały biurowe	243 597,60 zł	202 138,60 zł	0,83	0,29	0,19
Materiały gospodarcze	135 327,57 zł	265 782,15 zł	1,96	0,16	0,24
Materiały techniczne	160 526,50 zł	1 143 273,05 zł	7,12	0,19	1,05
Bielizna i pościel	26 137,85 zł	23 695,23 zł	0,91	0,03	0,02
Materiały i części zamienne do SAMOCHODÓW	53 465,03 zł	91 878,22 zł	1,72	0,06	0,08
Paliwo	212 429,26 zł	283 238,34 zł	1,33	0,26	0,26
Zużycie materiałów z darów	877 859,99 zł	727 155,69 zł	0,83	1,06	0,67
Energia elektryczna	812 610,29 zł	938 425,63 zł	1,15	0,98	0,86
Energia ciepła	543 200,84 zł	691 904,91 zł	1,27	0,66	0,64
Woda	43 743,75 zł	135 329,74 zł	3,09	0,05	0,12
Pozostałe materiały	4 947,73 zł	110 558,74 zł	22,35	0,01	0,10
Materiały Projekty unijne	290 986,70 zł	0,00 zł	0,00	0,35	0,00
<b>USŁUGI OBCE</b>	<b>25 812 736,54 zł</b>	<b>35 371 092,72 zł</b>	<b>1,37</b>	<b>31,14</b>	<b>32,59</b>
Usługi obce - Usługi medyczne zlecone (kontrakty)	21 735 761,33 zł	31 133 299,95 zł	1,43	26,22	28,69
Usługi obce - Usługi medyczne zlecone (badania)	814 317,13 zł	1 068 425,20 zł	1,31	0,98	0,98
Usługi obce - Usługi transportowe	93 923,74 zł	120 038,21 zł	1,28	0,11	0,11
Usługi obce - Usługi pocztowe i telekomunikacyjne	88 307,18 zł	95 394,30 zł	1,08	0,11	0,09
Usługi obce - Usługi pralnicze	508 327,76 zł	738 246,94 zł	1,45	0,61	0,68
Usługi obce - Usługi komunalne	606 328,80 zł	670 998,01 zł	1,11	0,73	0,62
Usługi obce - Usługi bankowe	17 102,68 zł	18 801,72 zł	1,10	0,02	0,02
Usługi obce - Usługi biurowe	156 213,82 zł	107 457,18 zł	0,69	0,19	0,10
Usługi obce - Usługi informatyczne i nadzoru autorskiego	155 877,10 zł	239 829,31 zł	1,54	0,19	0,22
Usługi obce - Konserwacje, naprawy, przeglądy	1 275 880,90 zł	762 951,07 zł	0,60	1,54	0,70
Usługi obce - Dzierżawa i najem	99 423,50 zł	109 478,91 zł	1,10	0,12	0,10
Usługi obce - Naprawy i przeglądy SAMOCHODY	38 557,93 zł	39 003,06 zł	1,01	0,05	0,04
Usługi obce - Usługi remontowe (ogólnobudowlane)	102 078,38 zł	122 117,18 zł	1,20	0,12	0,11
Pozostałe usługi	74 096,59 zł	145 051,68 zł	1,96	0,09	0,13
Usługi Projekty unijne	46 539,70 zł	0,00 zł	0,00	0,06	0,00
<b>PODATKI I OPŁATY</b>	<b>247 742,45 zł</b>	<b>282 303,49 zł</b>	<b>1,14</b>	<b>0,30</b>	<b>0,26</b>
Podatki i opłaty - Podatek od nieruchomości	188 057,00 zł	190 163,00 zł	1,01	0,23	0,18
Podatki i opłaty - Opłaty skarbowe, sądowe, notarialne	2 472,69 zł	30 320,19 zł	12,26	0,00	0,03
Podatki i opłaty - Opłaty administracyjne	2 202,00 zł	5 777,00 zł	2,62	0,00	0,01
Podatki i opłaty - Opłata za gospodarowanie odpadami komunalnymi	55 010,76 zł	56 043,30 zł	1,02	0,07	0,05

Opis	2020	2021	DYNAMIKA	STRUKTURA 2020	STRUKTURA 2021
<b>WYNAGRODZENIA</b>	<b>33 180 395,19 zł</b>	<b>43 788 206,12 zł</b>	<b>1,32</b>	<b>40,03</b>	<b>40,34</b>
Wynagrodzenia osobowe	29 503 959,41 zł	38 564 430,94 zł	1,31	35,59	35,53
Umowy zlecenia i o dzieło	3 057 459,95 zł	4 488 915,90 zł	1,47	3,69	4,14
Nagrody jubileuszowe, odprawy, ekwiwalenty	618 975,83 zł	734 859,28 zł	1,19	0,75	0,68
<b>UBEZPIECZENIA SPOŁECZNE I INNE ŚWIADCZENIA</b>	<b>6 189 285,29 zł</b>	<b>8 215 510,80 zł</b>	<b>1,33</b>	<b>7,47</b>	<b>7,57</b>
Ubezpieczenia społeczne	5 010 611,68 zł	6 392 363,33 zł	1,28	6,04	5,89
Fundusz Pracy	560 334,11 zł	730 675,68 zł	1,30	0,68	0,67
Fundusz Emerytur Pomostowych	87 891,25 zł	113 206,62 zł	1,29	0,11	0,10
Świadczenia na rzecz pracowników z tyt. ZFŚS	400 000,00 zł	823 394,50 zł	2,06	0,48	0,76
Szkolenia pracowników	44 722,15 zł	75 361,65 zł	1,69	0,05	0,07
Szkolenia pracowników - projekt E-ZDROWIE	0,00 zł	0,00 zł		0,00	0,00
Szkolenia pracowników - projekt REHABILITACJA	0,00 zł	0,00 zł		0,00	0,00
Świad.na rzecz pracowników wynikające z przepisów BHP itp.	77 360,70 zł	34 140,00 zł	0,44	0,09	0,03
Pozostałe świadczenia na rzecz pracowników	8 365,40 zł	46 369,02 zł	5,54	0,01	0,04
<b>POZOSTAŁE KOSZTY RODZAJOWE</b>	<b>418 982,13 zł</b>	<b>411 653,95 zł</b>	<b>0,98</b>	<b>0,51</b>	<b>0,38</b>
Podróże służbowe	14 627,48 zł	13 025,26 zł	0,89	0,02	0,01
Podróże służbowe - projekt REHABILITACJA	0,00 zł	0,00 zł		0,00	0,00
Koszty reprezentacji	4 542,41 zł	3 935,78 zł	0,87	0,01	0,00
Koszty reprezentacji - PROJEKT E-ZDROWIE	0,00 zł	0,00 zł		0,00	0,00
Koszty reprezentacji - PROJEKT SOR	0,00 zł	0,00 zł		0,00	0,00
Koszty reprezentacji - PROJEKT SOR2	0,00 zł	0,00 zł		0,00	0,00
Ubezpieczenia środków transportu	72 538,51 zł	67 347,30 zł	0,93	0,09	0,06
Ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej	269 400,12 zł	269 400,12 zł	1,00	0,32	0,25
Ubezpieczenia rzeczowe	54 033,61 zł	53 381,25 zł	0,99	0,07	0,05
Pozostałe koszty	3 840,00 zł	4 564,24 zł	1,19	0,00	0,00
<b>WARTOŚĆ SPRZEDANYCH TOWARÓW I MATERIAŁÓW</b>	<b>47 906,22 zł</b>	<b>49 418,07 zł</b>	<b>1,03</b>	<b>0,06</b>	<b>0,05</b>

Z analiz kosztów prezentowanych w okresie stanu epidemii zaobserwować należy dynamikę wzrostową w szczególności w zakresie kosztów osobowych oraz usług obcych. Za taki stan rzeczy odpowiadają dodatkowe środki finansowe dedykowane wypłatom dodatków dla uprawnionej kadry medycznej oraz zaangażowaniem większej ilości godzin pracy kadry medycznej do zabezpieczenia świadczeń na prowadzonych czasowo oddziałach COVID.

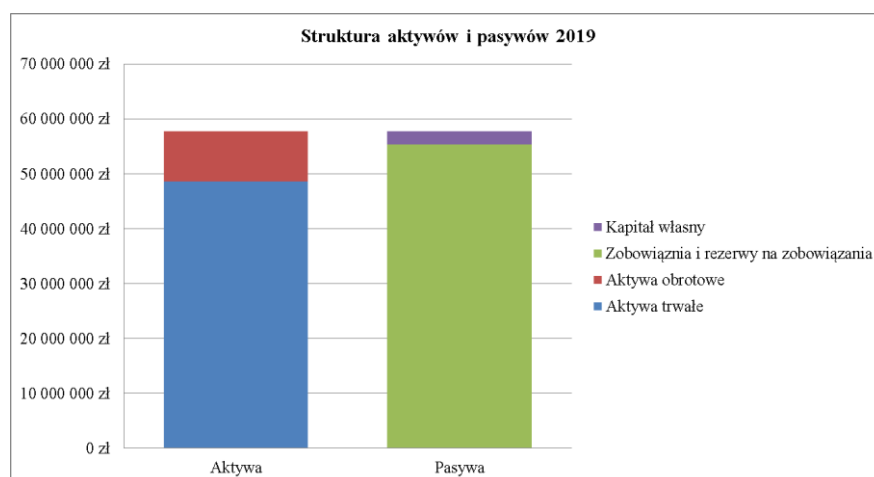
Powyższe procesy miały wpływ na sytuację bilansową Szpitala, którą przedstawia poniższa tabela.

Tabela 19 Analiza i dynamika zmian bilansu SPS ZOZ w Łęborku 2018-2021

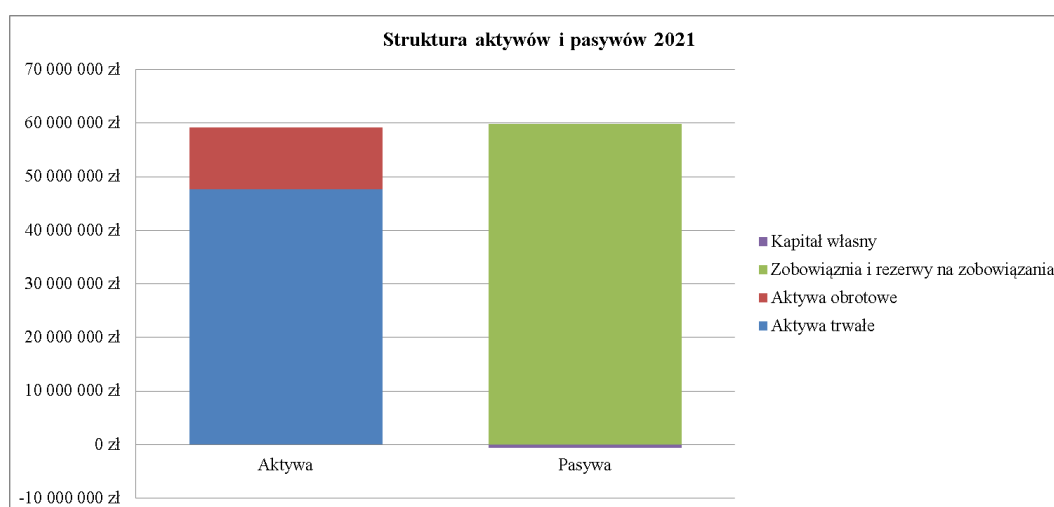
Opis	2018	2019	DYNAMIKA	STRUKTURA 2018	STRUKTURA 2019
<b>AKTYWA</b>					
Aktywa trwałe	41 715 894,96 zł	48 581 001,87 zł	1,16	84,03	84,14
Aktywa obrotowe	7 928 163,88 zł	9 153 944,74 zł	1,15	15,97	15,86
<b>PASYWA</b>					
Kapitał własny	6 007 099,26 zł	2 326 713,23 zł	0,39	12,10	4,03
Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	43 636 959,58 zł	55 408 233,38 zł	1,27	87,90	95,97
<b>SUMA BILANSOWA</b>	<b>49 644 058,84 zł</b>	<b>57 734 946,61 zł</b>	<b>1,16</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>



Wykres 7 Struktura aktywów i pasywów 2019 i 2021



Opis	2020	2021	DYNAMIKA	STRUKTURA 2020	STRUKTURA 2021
<b>AKTYWA</b>					
Aktywa trwałe	46 165 989,76 zł	47 616 330,63 zł	1,03	82,71	80,38
Aktywa obrotowe	9 652 131,58 zł	11 619 425,80 zł	1,20	17,29	19,62
<b>PASYWA</b>					
Kapitał własny	2 455 497,41 zł	-591 054,81 zł	-0,24	4,40	-1,00
Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	53 362 623,93 zł	59 826 811,24 zł	1,12	95,60	101,00
<b>SUMA BILANSOWA</b>	<b>55 818 121,34 zł</b>	<b>59 235 756,43 zł</b>	<b>1,06</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>



Na podstawie zestawianych danych, widoczne jest zwiększenie sumy bilansowej do ok. 59,2 mln w 2021 roku. Wartość aktywów trwałych jak i obrotowych w roku 2021 wyraźnie się powiększyła. Jest to skutek intensywnego procesu inwestycyjnego, który przy wsparciu środków zewnętrznych zwiększył majątek SPS ZOZ głównie w obszarze infrastruktury, sprzętu medycznego i informatycznego. Głównym źródłem zmian są w szczególności projekty:

- a) „Wdrożenie interoperacyjnych i przygotowanych do integracji z platformą P1/P2 systemów informatycznych, w tym HIS/RIS/PACS w SPS ZOZ w Lęborku poprzez rozbudowę systemu obsługi informatycznej wszystkich procesów związanych z funkcjonowaniem szpitala zgodnie z zasadami określonymi w aktach prawnych dotyczących prowadzenia dokumentacji medycznej w wersji elektronicznej wraz z zakupem niezbędnego sprzętu komputerowego”;
- b) „Poprawa dostępności do kompleksowych świadczeń zdrowotnych dla pacjentów ze schorzeniami układu krążenia poprzez rozbudowę, modernizację, wyposażenie oddziałów: kardiologicznego i rehabilitacji kardiologicznej oraz poradni, a także utworzenie zespołu do kinezyterapii w ramach Działu Fizjoterapii w SPSZOZ w Lęborku”;
- c) „Doposażenie w sprzęt medyczny Szpitalnego Oddziału Ratunkowego SPS ZOZ w Lęborku, mające na celu poprawę jakości i efektywności systemu ratownictwa medycznego w powiecie lęborskim”;
- d) „Dofinansowanie zakupu sprzętu medycznego dla Szpitalnego Oddziału Ratunkowego w Samodzielnym Publicznym Specjalistycznym Zakładzie Opieki Zdrowotnej w Lęborku”,  
oraz pozyskanie sprzętu medycznego i technicznego w ramach cyklu dostaw z Agencji Rezerw Strategicznych w czasie ogłoszenia stanu epidemii.

Analiza po stronie pasywów wskazuje również na istotne dla jednostki zdarzenia, które w wyniku poniesionej i rozliczonej straty z lat poprzednich obniżyły wartość kapitałów oraz wykazały wzrost zobowiązań.

Tabela 20 Analiza i dynamika zmian stanu zobowiązań SPS ZOZ 2018-2019

Pasywa	2018	2019	DYNAMIKA	STRUKTURA 2018	STRUKTURA 2019
<b>II. Zobowiązania długoterminowe</b>	7 220 111,42	8 314 030,96	1,15	14,54	14,40
1. Wobec jednostek powiązanych	0,00	0,00	-	-	-
2. Wobec pozostałych jednostek	7 220 111,42	8 314 030,96	1,15	14,54	14,40
a) kredyty i pożyczki,	7 220 111,42	8 314 030,96	1,15	14,54	14,40
b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	0,00	0,00	-	-	-
c) inne zobowiązania finansowe	0,00	0,00	-	-	-
d) inne	0,00	0,00	-	-	-
<b>III. Zobowiązania krótkoterminowe</b>	16 584 720,93	21 068 270,98	1,27	33,41	36,49
1. Wobec jednostek powiązanych	0,00	0,00	-	-	-
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	0,00	0,00	-	-	-
- do 12 miesięcy	0,00	0,00	-	-	-
- powyżej 12 miesięcy	0,00	0,00	-	-	-
b) inne	0,00	0,00	-	-	-
2. Wobec pozostałych jednostek	16 213 077,77	20 714 611,41	1,28	32,66	35,88
a) kredyty i pożyczki	6 974 122,81	7 627 776,97	1,09	14,05	13,21
b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	0,00	0,00	-	-	-
c) inne zobowiązania finansowe	0,00	0,00	-	-	-
d) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	5 061 090,34	8 646 625,45	1,71	10,19	14,98
- do 12 miesięcy	5 061 090,34	8 646 625,45	1,71	10,19	14,98
- powyżej 12 miesięcy	0,00	0,00	-	-	-
e) zaliczki otrzymane na dostawy	13 362,38	16 179,30	1,21	0,03	0,03
f) zobowiązania wekslowe	0,00	0,00	-	-	-
g) z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń i innych świadczeń	2 165 950,62	2 247 608,21	1,04	4,36	3,89
h) z tytułu wynagrodzeń	1 943 718,53	1 952 484,53	1,00	3,92	3,38
i) inne	54 833,09	223 936,95	4,08	0,11	0,39
3. Fundusze specjalne	371 643,16	353 659,57	0,95	0,75	0,61

Zobowiązania długoterminowe w całości stanowią wysokość środków pochodzących z kredytów i pożyczek przeznaczonych na finansowanie działalności inwestycyjnej Szpitala. Odnotowany w 2019 roku 15% wzrost jest skutkiem wykorzystania kredytu w Banku PEKAO SA na sfinansowanie wkładu własnego projektów realizowanych w tym okresie.

Wysoką dynamiką charakteryzują się zobowiązania krótkoterminowe, które w 2019 wzrosły o 27%. Spośród tych zobowiązań najistotniejszy wzrost występuje w sektorze dostaw i usług (71%). Zobowiązania wymagalne zgodnie ze sprawozdaniem RB-Z na koniec roku 2019 wyniosły 2 836 568,39 co stanowi 33% zobowiązań wobec kontrahentów, co potwierdza niestabilną ekonomicznie pozycję Zakładu oraz wskazuje brak zdolności do terminowego regulowania zobowiązań.

SPS ZOZ z tytułu prowadzonej działalności medycznej identyfikuje wyłącznie należności krótkoterminowe. Należności wynikają z wykonywanych usług na rzecz NFZ, podmiotów gospodarczych oraz osób fizycznych. Analizę i strukturę prezentuje poniższa tabela.

Tabela 21 Analiza i dynamika zmian stanu zobowiązań SPS ZOZ 2020-2021

Pasywa	2020	2021	DYNAMIKA	STRUKTURA 2020	STRUKTURA 2021
<b>II. Zobowiązania długoterminowe</b>	9 421 406,24	5 014 975,36	0,53	16,88	8,47
1. Wobec jednostek powiązanych			-	-	-
2. Wobec pozostałych jednostek	9 421 406,24	5 014 975,36	0,53	16,88	8,47
a) kredyty i pożyczki,	6 664 311,58	5 014 975,36	0,75	11,94	8,47
b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych			-	-	-
c) inne zobowiązania finansowe			-	-	-
d) inne	2 757 094,66		-	-	-
<b>III. Zobowiązania krótkoterminowe</b>	18 626 705,75	25 381 751,81	1,36	33,37	42,85
1. Wobec jednostek powiązanych			-	-	-
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:			-	-	-
- do 12 miesięcy			-	-	-
- powyżej 12 miesięcy			-	-	-
b) inne			-	-	-
2. Wobec pozostałych jednostek	18 466 786,56	25 146 223,36	1,36	33,08	42,45
a) kredyty i pożyczki	6 829 483,69	7 535 038,64	1,10	12,24	12,72
b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych			-	-	-
c) inne zobowiązania finansowe			-	-	-
d) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	6 178 627,48	9 008 215,89	1,46	11,07	15,21
- do 12 miesięcy	6 178 627,48	9 008 215,89	1,46	11,07	15,21
- powyżej 12 miesięcy			-	-	-
e) zaliczki otrzymane na dostawy	14 127,56	18 380,99	1,30	0,03	0,03
f) zobowiązania wekslowe			-	-	-
g) z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń i innych świadczeń	3 165 855,30	6 089 178,37	1,92	5,67	10,28
h) z tytułu wynagrodzeń	2 178 574,80	2 396 704,81	1,10	3,90	4,05
i) inne	100 117,73	98 704,66	0,99	0,18	0,17
3. Fundusze specjalne	159 919,19	235 528,45	1,47	0,29	0,40

Zobowiązania długoterminowe stanowią wysokość środków pochodzących min. z kredytów i pożyczek przeznaczonych na finansowanie działalności inwestycyjnej Szpitala a zmiana bilansowa (zmniejszenie zobowiązań długoterminowych) potwierdza systematyczną spłatę kredytów bankowych.

Wysoką dynamiką wzrostową charakteryzują się zobowiązania krótkoterminowe, które w 2021 wzrosły o 36%. Spośród tych zobowiązań najistotniejszy wzrost występuje w sektorze dostaw i usług (46%) z czego zobowiązania wymagalne, zgodnie ze sprawozdaniem RB-Z na koniec roku 2021, wyniosły 3 291 384,10 co potwierdza dalej niestabilną ekonomicznie pozycję Zakładu oraz wskazuje brak zdolności do terminowego regulowania zobowiązań.

SPS ZOZ z tytułu charakteru prowadzonej działalności medycznej identyfikuje wyłącznie należności krótkoterminowe. Należności wynikają z wykonywanych usług na rzecz NFZ z realizacji świadczeń zdrowotnych na rzecz ubezpieczonych, podmiotów gospodarczych oraz osób fizycznych. Analizę i strukturę prezentuje poniższa tabela:

Tabela 22 Analiza i dynamika zmian stanu należności SPS ZOZ w Łęborku 2018-2019

Aktywa	2018	2019	DYNAMIKA	STRUKTURA 2018	STRUKTURA 2019
<b>III. Należności długoterminowe</b>	0,00	0,00	-	-	-
1. Od jednostek powiązanych	0,00	0,00	-	-	-
2. Od pozostałych jednostek	0,00	0,00	-	-	-
<b>II. Należności krótkoterminowe</b>	5 433 556,22	6 402 450,77	1,18	10,95	11,09
1. Należności od jednostek powiązanych	0,00	0,00	-	-	-
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:	0,00	0,00	-	-	-
- do 12 miesięcy	0,00	0,00	-	-	-
- powyżej 12 miesięcy	0,00	0,00	-	-	-
b) inne	0,00	0,00	-	-	-
2. Należności od pozostałych jednostek	5 433 556,22	6 402 450,77	1,18	10,95	11,09
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:	4 886 296,11	5 396 665,72	1,10	9,84	9,35
- do 12 miesięcy	4 886 296,11	5 396 665,72	1,10	9,84	9,35
- powyżej 12 miesięcy	0,00	0,00	-	-	-
b) z tytułu podatków, dotacji, ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych świadczeń	2 219,16	1 871,01	0,84	0,00	0,00
c) inne	545 040,95	1 003 914,04	1,84	1,10	1,74
d) dochodzone na drodze sądowej	0,00	0,00	-	-	-

Należności w strukturze bilansu stanowią 11% wartości aktywów, które ze względu na poziom osiąganych przychodów charakteryzują się dodatnią 18% dynamiką. Najważniejszym obszarem pozostają należności z tytułu dostaw i usług o okresie spłaty do 12 miesięcy. Obejmują one w szczególności należności z NFZ, których wartość rośnie wraz wartością wykonanych umów.

Tabela 23 Analiza i dynamika zmian stanu należności SPS ZOZ w Łęborku 2020-2021

Aktywa	2020	2021	DYNAMIKA	STRUKTURA 2020	STRUKTURA 2021
<b>III. Należności długoterminowe</b>	0,00	0,00	-	-	-
1. Od jednostek powiązanych	0,00	0,00	-	-	-
2. Od pozostałych jednostek	0,00	0,00	-	-	-
<b>II. Należności krótkoterminowe</b>	5 584 054,19	7 173 451,36	1,28	10,00	12,11
1. Należności od jednostek powiązanych	0,00	0,00	-	-	-
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:	0,00	0,00	-	-	-
- do 12 miesięcy	0,00	0,00	-	-	-
- powyżej 12 miesięcy	0,00	0,00	-	-	-
b) inne	0,00	0,00	-	-	-
2. Należności od pozostałych jednostek	5 584 054,19	7 173 451,36	1,28	10,00	12,11
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:	5 214 117,46	6 660 989,38	1,28	9,34	11,24
- do 12 miesięcy	5 214 117,46	6 660 989,38	1,28	9,34	11,24
- powyżej 12 miesięcy			-	-	-
b) z tytułu podatków, dotacji, ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych świadczeń	4 228,19	5 423,73	1,28	0,01	0,01
c) inne	365 708,54	507 038,25	1,39	0,66	0,86
d) dochodzone na drodze sądowej	0,00	0,00	-	-	-

Wzrost dynamiki oraz zmiany w strukturze rodzajowej należności w latach obowiązywania stanu epidemii wynikają ze wzrostu oraz zmiany w modelu finansowania świadczeń. Na taki stan wpływ miało uruchomienie oraz zabezpieczenie finansowania czasowo realizowanych świadczeń dedykowanych opiece na pacjentami z podejrzeniem lub rozpoznaniem COVID-19.

Kolejnym obszarem istotnym dla oceny funkcjonowania i zdolności SPS ZOZ do wypracowania przychodów jest ocena stanu i zmian w posiadanym majątku.

*Tabela 24 Analiza stanu i zmian w posiadanym majątku SPS ZOZ w Lęborku 2018-2019*

MAJĄTEK	2018	2019	DYNAMIKA	STRUKTURA 2018	STRUKTURA 2019
<b>II. Rzeczowe aktywa trwałe</b>	41 658 533,17	47 693 518,08	1,14	100,00	100,00
1. Środki trwałe	37 074 276,46	38 699 697,79	1,04	89,00	81,14
a) grunty (w tym prawo użytkowania wieczystego gruntu)	458 000,00	458 000,00	1,00	1,10	0,96
b) budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej	32 435 351,44	32 561 250,46	1,00	77,86	68,27
c) urządzenia techniczne i maszyny	997 915,42	2 361 927,66	2,37	2,40	4,95
d) środki transportu	700 821,83	748 737,01	1,07	1,68	1,57
e) inne środki trwałe	2 482 187,77	2 569 782,66	1,04	5,96	5,39
2. Środki trwałe w budowie	4 584 256,71	8 993 820,29	1,96	11,00	18,86

Struktura i dynamika zmian w stanie majątku odzwierciedlają przebieg prowadzonego procesu inwestycyjnego zarówno w obszarze sukcesywnego odnawiania bazy sprzętowej jak również rozbudowy infrastruktury budowlanej. Działania te mają i będą miały dalsze znaczenie ekonomiczne podwyższając zdolność majątku do wypracowywania przychodów.

*Tabela 25 Analiza stanu i zmian w posiadanym majątku SPS ZOZ w Lęborku 2020-2021*

MAJĄTEK	2020	2021	DYNAMIKA	STRUKTURA 2018	STRUKTURA 2019
<b>II. Rzeczowe aktywa trwałe</b>	45 397 146,14	47 012 622,76	1,04	100,00	100,00
1. Środki trwałe	45 128 412,14	46 743 888,76	1,04	99,41	99,43
a) grunty (w tym prawo użytkowania wieczystego gruntu)	458 000,00	458 000,00	1,00	1,01	0,97
b) budynki, lokale i obiekty inżynierii lądowej i wodnej	39 149 681,84	38 085 337,57	0,97	86,24	81,01
c) urządzenia techniczne i maszyny	1 900 831,30	1 430 147,73	0,75	4,19	3,04
d) środki transportu	609 528,29	470 319,57	0,77	1,34	1,00
e) inne środki trwałe	3 010 370,71	6 300 083,89	2,09	6,63	13,40
2. Środki trwałe w budowie	268 734,00	268 734,00	1,00	0,59	0,57

Pozyskany przez SPS ZOZ w okresie epidemii majątek (TK, pozostały sprzęt medyczny i techniczny) przyczyni się do poprawy realizacji świadczeń oraz jakości opieki.

## 6.4 Analiza wskaźnikowa

Zgodnie z art.53a Ustawy o działalności leczniczej z dnia 15 kwietnia 2011 roku oraz rozporządzeniem Ministra Zdrowia z dnia 12 kwietnia 2017 roku, w sprawie wskaźników ekonomiczno-finansowych niezbędnych do sporządzenia analizy oraz prognozy sytuacji ekonomiczno-finansowej samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej, SPS ZOZ w Lęborku przygotował i przedstawił Podmiotowi Tworzącemu raport o sytuacji ekonomiczno-finansowej zawierający analizę i prognozę sytuacji za lata 2019 – 2022.

Analizę i skutki zmian osiągniętych wartości wskaźnikowych w latach 2018 - 2021 zaprezentowano poniżej.

Tabela 26 Podsumowanie oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej SPS ZOZ w Lęborku

TABELA PODSUMOWUJĄCA WYNIKI OCENA SYTUACJI EKONOMICZNO-FINANSOWEJ SPS ZOZ W LĘBORKU									
GRUPA	WSKAŹNIKI	2018		2019		2020		2021	
		WARTOŚĆ WSKAŹNIKA	OCENA	WARTOŚĆ WSKAŹNIKA	OCENA	WARTOŚĆ WSKAŹNIKA	OCENA	WARTOŚĆ WSKAŹNIKA	OCENA
1. Wskaźnik zyskowności	1) wskaźnik zyskowności netto (%)	-4,16%	0	-5,07%	0	-0,59%	0	-2,89%	0
	2) wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%)	-3,61%	0	-4,44%	0	-0,14%	0	-2,66%	0
	3) wskaźnik zyskowności aktywów (%)	-5,52%	0	-4,98%	0	-0,86%	0	-5,30%	0
	<b>1.Razem</b>	<b>0</b>		<b>1.Razem</b>	<b>0</b>	<b>1.Razem</b>	<b>0</b>	<b>1.Razem</b>	<b>0</b>
2. Wskaźnik płynności	1) wskaźnik bieżącej płynności	0,42	0	0,39	0	0,47	0	0,41	0
	2) wskaźnik szybkiej płynności	0,34	0	0,31	0	0,30	0	0,29	0
	<b>2.Razem</b>	<b>0</b>		<b>2.Razem</b>	<b>0</b>	<b>2.Razem</b>	<b>0</b>	<b>2.Razem</b>	<b>0</b>
3. Wskaźnik efektywności	1) wskaźnik rotacji należności (w dniach)	30	3	28	3	25	3	22	3
	2) wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	27	7	37	7	36	7	28	7
	<b>3.Razem</b>	<b>10</b>		<b>3.Razem</b>	<b>10</b>	<b>3.Razem</b>	<b>10</b>	<b>3.Razem</b>	<b>10</b>
4. Wskaźnik zadłużenia	1) wskaźnik zadłużenia aktywów (%)	49%	8	53%	8	52%	8	57%	8
	2) wskaźnik wypłacalności	4,02	0	13,07	0	11,87	0	-57,3	0
	<b>4.Razem</b>	<b>8</b>		<b>4.Razem</b>	<b>8</b>	<b>4.Razem</b>	<b>8</b>	<b>4.Razem</b>	<b>8</b>
<b>łączna wartość punktów</b>		<b>18</b>		<b>18</b>		<b>18</b>		<b>18</b>	

**Wskaźniki zyskowności** w 2021 roku utrzymują dalej wartość ujemną ze względu na osiągnięty wynik finansowy (stratę netto). Przyczyną niskiego (ujemnego) poziomu wskaźnika zyskowności jest konieczność prowadzenia zakresów opieki będących poniżej poziomu rentowności. Taki stan rzeczy potwierdza wartość wskaźnika zyskowności na działalności operacyjnej (-2,66) oraz wcześniej prezentowany wynik finansowy na działalności operacyjnej, który w każdym z analizowanych okresów przyjmował wartości ujemne (po wyłączeniu kosztów amortyzacji). W celu poprawy parametrów niezbędna jest ciągła pogłębiona analiza prowadzonych zakresów opieki pod kątem zarówno utrzymania jakości działalności jednostki jak i konieczności poprawy uzyskania wyniku

finansowego z niezbędną zmianą poziomu wyceny świadczeń, odpowiadającą rzeczywistym kosztom ich realizacji.

**Wskaźniki płynności** osiągają wartość 0,41 i 0,29. w ekonomii pożądanym wynikiem jest wartość wskaźnika na poziomie 1,0 (ochrona zdrowia  $\leq 1,5$ ) oznacza to natychmiastową wypłacalność jednostki w stosunku do wierzycieli zobowiązań krótkoterminowych. w przypadku podmiotów leczniczych za zadowalający wynik uznaje się przedział od 0.6 do 1,0. Niskie wartości wskaźników płynności są bezpośrednio powiązane z zyskownością Jednostki i jej zdolnością do szybkiej rotacji środków.

**Wskaźniki efektywności** określają zdolność jednostki do ściągania należności oraz regulowania zobowiązań. Wskaźnik rotacji należności o wartości 22 wskazuje na brak zakłóceń w egzekwowaniu należności oraz efektywnym działaniu jednostki, natomiast wskaźnik rotacji zobowiązań i jego wartość 28 oznacza utrzymującą się na niezadowalającym poziomie zdolność terminowego regulowaniu zobowiązań czego skutkiem jest występowanie zobowiązań wymagalnych.

**Wskaźniki zadłużenia** mają za zadanie monitorowanie bezpieczeństwa jednostki w kontekście jej wypłacalności. Zaciąganie zobowiązań ponad możliwości płatnicze jednostki może prowadzić w krótkim czasie do poważnych zakłóceń w płynności finansowej a w dalszej perspektywie do zakłóceń w prowadzeniu działalności. W przypadku występowania wskaźnika na poziomie poniżej 60% nie występuje takie ryzyko, co znajduje potwierdzenie w osiągniętej punktacji. Pogorszenie wskaźnika wypłacalności, który jest powiązany z wysokością kapitałów jednostki. Ze względu na utratę wartości w tym obszarze na skutek ponoszonych strat wartość wskaźnika także ulega znacznym wahaniom.

Na podstawie analizy wskaźnikowej należy stwierdzić że najsłabszym ogniwem w SPS ZOZ jest jego zyskowność. Wskaźniki w tym obszarze pokazują ujemne wartości co determinuje negatywny proces zmian kolejnych analiz wskaźnikowych. W celu identyfikacji rentowności analizie poddano wyniki finansowe najistotniejszych obszarów działalności.



Tabela 27 Analiza i dynamika zmian wyniku finansowego działalności medycznej SPS ZOZ w Łęborku 2018-2019

ZAKRES ŚWIADCZEŃ	WYNIK FINASOWY 2018	WYNIK FINANSOWY 2019	DYNAMIKA
<b>Oddziały</b>			
Oddział Chorób Wewnętrznych, Oddział Geriatryczny	-5 102 225,10	-3 433 180,86	0,67
Oddział Kardiologiczny i Rehabilitacji Kardiologicznej	417 580,36	-2 134 302,29	-5,11
KOC Oddział Ginekologiczno-Położniczy, Oddział Neonatologiczny	689 181,55	180 621,45	-0,26
Oddział Pediatriczny	-267 897,31	-288 719,79	-1,08
Oddział Chirurgii Urazowo – Ortopedycznej i Rehabilitacji Narządu Ruchu	-22 143,95	-642 719,69	-29,02
Oddział Chirurgiczny Ogólny, Chirurgii Onkologicznej	-1 123 165,95	-175 837,44	0,16
Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii	-1 363 691,32	85 791,00	0,06
Oddział Psychiatryczny, Psychogeriatryczny, Leczenia Alkoholowych Zespołów Abstynencyjnych (Detoksykacji)	-607 113,97	-1 281 825,81	-2,11
Szpitalny Oddział Ratunkowy	744 047,06	150 368,32	-0,20
Oddział Rehabilitacyjny	106 970,11	165 888,30	1,55
<b>Zespoły Ratownictwa Medycznego</b>			
Zespół ratownictwa medycznego specjalistyczny	-40 395,73	-318 054,31	-7,87
Zespół ratownictwa medycznego podstawowy	520 706,46	916 414,43	1,76
Zespół ratownictwa medycznego podstawowy łeba/Wicko	533 198,03	27 098,63	-0,05
<b>Poradnie / Oddziały dzienne</b>			
Poradnia Zdrowia Psychicznego	29 610,96	166 616,54	5,63
Oddział Dzienny Psychiatryczny	-143 201,31	-102 348,67	0,71
Poradnia Psychologiczna dla Dzieci i Młodzieży			
Poradnia Alergologiczna	-68 049,37	-75 014,69	-1,10
Poradnia Diabetologiczna	-60 211,37	-39 436,29	0,65
Poradnia Onkologiczna	-82 904,05	-104 528,03	-1,26
Poradnia Logopedyczna	-7 344,65	-43 318,85	-5,90
Poradnia Chirurgii Ogólnej	4 090,16	10 453,15	2,56
Poradnia Chirurgii Urazowo - Ortopedycznej	-46 994,46	-71 095,30	-1,51
Poradnia Medycyny Pracy	-39 588,71	8 023,03	0,20
Poradnia Lekarza, Pielęgniarki i Położnej POZ	-293 741,74	-14 015,70	0,05
Poradnia (gabinet) Nocnej i Świątecznej Opieki Zdrowotnej	427 373,47	235 023,65	-0,55
<b>Diagnostyka</b>			
Laboratorium analityczne	288 633,31	397 504,81	1,38
Laboratorium mikrobiologiczne	68 912,76	64 959,72	-0,94
Pracownia Patomorfologii	-16 191,07	72 976,37	4,51
Pracownia Rentgenodiagnostyki Ogólnej	-82 428,49	-113 653,73	-1,38
Pracownia USG	30 526,84	37 498,85	1,23
Pracownia Tomografii Komputerowej	520 658,35	542 627,83	1,04
Pracownia Mammografii	-25 125,40	-17 410,32	0,69
Dział Fizjoterapii	-631 204,44	-697 452,50	-1,10
Pracownia Endoskopii	-134 771,12	-245 499,90	-1,82
Pracownia EKG	-972,89	4 077,25	4,19

Największe straty w działalności leczniczej generowane są przez Oddział Chorób Wewnętrznych i Geriatrii, Oddział Kardiologiczny, Oddział Psychiatryczny oraz Oddział Chirurgii Urazowo - Ortopedycznej. Pozytywnie należy ocenić fakt, że Oddział Chorób Wewnętrznych i Geriatrii, pomimo utrzymującego się braku rentowności poprawił wynik finansowy w roku 2019 w stosunku do poprzedniego o 33%.

Pogorszenie wyniku Oddziału Kardiologicznego związane było z procesem wydzielenia go ze struktur Oddziału Chorób Wewnętrznych i Geriatrii, co również pociągnęło za sobą potrzebę uzupełnienia kadry wraz obsadą dyżuru lekarskiego.

Pogłębiający się ujemny wynik finansowy oddziałów psychiatrycznych, pomimo zwiększenia zakresów udzielanych świadczeń, związany jest z dotychczasowym modelem finansowania tego rodzaju działalności.

W każdym z wyżej opisanych obszarów Szpital w 2019 roku wykonał ponad limit umowę z NFZ, a osiągnięte wyniki na prowadzonej działalności podkreślają niedoszacowanie wartości procedur tych obszarów. Podobna tendencja utrzymuje się w latach 2020 – 2021 co prezentuje poniższa tabela:

Tabela 28 Analiza i dynamika zmian wyniku finansowego działalności medycznej SPS ZOZ w Łęborku 2020-2021

ZAKRES ŚWIADCZEŃ	WYNIK FINASOWY 2020	WYNIK FINASOWY 2021	DYNAMIKA
<b>Oddziały</b>			
Oddział Chorób Wewnętrznych, Oddział Geriatryczny	-4 275 693,98	-3 205 891,63	0,75
Oddział Kardiologiczny i Rehabilitacji Kardiologicznej	-2 194 551,26	-2 259 659,03	-1,03
KOC Oddział Ginekologiczno-Położniczy, Oddział Neonatologiczny	23 095,26	-2 980 940,60	-129,07
Oddział Pediatriczny	-1 718 062,84	-2 706 049,87	-1,58
Oddział Chirurgii Urazowo – Ortopedycznej i Rehabilitacji Narządu Ruchu	-1 492 881,08	-2 722 168,14	-1,82
Oddział Chirurgiczny Ogólny, Chirurgii Onkologicznej	-158 842,36	-1 012 309,08	-6,37
Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii	354 709,51	-1 881 514,37	-5,30
Oddział Psychiatryczny, Psychogeriatryczny, Leczenia Alkoholowych Zespołów Abstynencyjnych (Detoksykacji)	-1 596 532,67	-1 707 863,96	-1,07
Szpitalny Oddział Ratunkowy	-865 674,12	-1 058 287,70	-1,22
Oddział Rehabilitacyjny	-672 682,32	-1 850 713,06	-2,75
<b>Zespoły Ratownictwa Medycznego</b>			
Zespół ratownictwa medycznego specjalistyczny	-240 932,28	-469 983,66	-1,95
Zespół ratownictwa medycznego podstawowy	242 679,88	407 322,01	1,68
Zespół ratownictwa medycznego podstawowy łeba/Wicko	781 881,29	775 268,26	-0,99
<b>Poradnie / Oddziały dzienne</b>			
Poradnia Zdrowia Psychicznego	67 804,58	-230 426,43	-3,40
Oddział Dzienny Psychiatryczny	55 720,54	-94 298,56	-1,69
Poradnia Psychologiczna dla Dzieci i Młodzieży		163 807,05	
Poradnia Alergologiczna	-58 171,96	61 026,45	1,05
Poradnia Diabetologiczna	107 249,41	76 072,23	-0,71
Poradnia Onkologiczna	-110 390,18	-97 881,06	0,89
Poradnia Logopedyczna	-32 770,34	-13 957,08	0,43
Poradnia Chirurgii Ogólnej	42 568,28	64 657,71	1,52
Poradnia Chirurgii Urazowo - Ortopedycznej	100 131,05	-255 139,22	-2,55
Poradnia Medycyny Pracy	-8 594,67	121 718,93	14,16
Poradnia Lekarza, Pielęgniarki i Położnej POZ	29 225,84	1 428 842,89	48,89
Poradnia (gabinet) Nocnej i Świątecznej Opieki Zdrowotnej	233 919,88	401 651,88	1,72
<b>Diagnostyka</b>			
Laboratorium analityczne	187 141,28	575 781,66	3,08
Laboratorium mikrobiologiczne	33 777,61	429 226,55	12,71
Pracownia Patomorfologii	-136 541,62	-43 120,50	0,32
Pracownia Rentgenodiagnostyki Ogólnej	119 106,84	553 199,83	4,64
Pracownia USG	20 181,70	53 201,38	2,64
Pracownia Tomografii Komputerowej	382 234,27	968 854,84	2,53
Pracownia Mammografii	-30 814,46	-40 512,64	-1,31
Dział Fizjoterapii	-831 438,22	-657 429,92	0,79
Pracownia Endoskopii	-105 201,65	-215 080,73	-2,04
Pracownia EKG	283,64	72 623,07	256,04

## 6.5 Sytuacja ekonomiczna – analiza aktywności

Według danych Głównego Urzędu Statystycznego z 2019 roku powiat łębarski zamieszkuje 66 115 mieszkańców w tym 33 556 kobiet i 32 559 mężczyzn. Powiat charakteryzuje się malejącą liczbą mieszkańców (w 2017 roku 66 333, w 2018 roku 66 280) oraz rosnącym wskaźnikiem udziału osób w wieku nieprodukcyjnym do ludności ogółem (w 2017 roku 18,4%, w 2018 roku 19,1%, w 2019 roku 19,9%). w 2018 roku liczba urodzeń wyniosła 731 a liczba zgonów 647 w 2019 roku liczba urodzeń wyniosła 670 natomiast liczba zgonów 629. Zachodzące zmiany demograficzne znalazły odbicie w ilości osób hospitalizowanych w poszczególnych obszarach opieki.

Tabela 29 Liczba hospitalizacji na oddziałach szpitalnych SPS ZOZ 2017-2021

ODDZIAŁ	ROK 2017	ROK 2018	ROK 2019	ROK 2020	ROK 2021
Oddział Chorób Wewnętrznych	1 610	1 373	1 536	1 300	1 047
Oddział Kardiologii i Rehabilitacji Kardiologicznej	655	663	1 042	820	1 041
Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii	163	158	156	119	126
Oddział Pediatriczny	1 276	1 156	1 065	633	921
Oddział Neonatologiczny	1 112	976	964	1 047	886
Oddział Ginekologiczno-Położniczy	2 899	2 520	2 508	2 318	2 155
Oddział Chirurgiczny Ogólny	1 447	1 484	1 323	938	1 102
Oddział Chirurgii Urazowo-Ortopedycznej	1 376	1 486	1 538	996	1 172
Rehabilitacyjny	147	183	211	155	170
Oddział Psychiatryczny	501	521	667	606	660
Szpitalny Oddział Ratunkowy	25 861	24 031	23 464	18 323	19 624
<b>Razem</b>	<b>37 047</b>	<b>34 551</b>	<b>34 474</b>	<b>27 255</b>	<b>28 904</b>

W opiece ambulatoryjnej liczba udzielonych porad kształtowała się zgodnie z poniższą tabelą.

Tabela 30 Ilość porad udzielonych w opiece ambulatoryjnej 2017-2021

PORADNIA	ROK 2017	ROK 2018	ROK 2019	ROK 2020	ROK 2021
ALERGOLOGICZNA	2 835	2 555	2 392	2 118	2 243
ONKOLOGICZNA	4 438	5 158	5 508	4 832	3 840
NEONATOLOGICZNA	226	256	200	102	197
DIABETOLOGICZNA	3 809	4 904	5 327	5 886	5 444
CHIRURGII OGÓLNEJ	5 248	6 492	5 791	4 250	5 613
CHIRURGII URAZOWO-ORTOPEDYCZNEJ	7 567	8 833	9 121	7 876	7 392
LOGOPEDYCZNA	1 764	1 752	1 149	1 196	1 656
PORADNIA POŁOŻNICZO - GINEKOLOGICZNA	1 719	1 440	1 385	1 548	1 368
<b>RAZEM</b>	<b>27 606</b>	<b>31 390</b>	<b>30 873</b>	<b>27 808</b>	<b>27 753</b>

Wyraźny wzrost ilości udzielanych świadczeń nastąpił w roku 2018, po czym w kolejnym okresie bilansowym uległ niewielkiemu spadkowi. Pomimo niewielkich różnic zjawisko to jest niepokojące

gdyż liczba udzielonych porad ma wpływ na kształtowanie ryczaftu w kolejnych okresach rozliczeniowych.

Od listopada 2016 roku SPS ZOZ realizuje świadczenia w ramach podstawowej opieki zdrowotnej (POZ) oraz od października 2017 roku świadczenia nocnej i świątecznej opieki zdrowotnej (NOCH). Poniżej przedstawiono statystykę dotyczącą liczby osób, które korzystały ze świadczeń.

*Tabela 31 Liczba pacjentów oraz ilość porad w POZ 2017-2021*

POZ	ROK 2017	ROK 2018	ROK 2019	ROK 2020	ROK 2021
<b>ZŁOŻONE DEKLARACJE LEKARZA POZ</b>	1 234	1 733	3 355	3 408	3 326
<b>PORADNIA LEKARZA POZ</b>	7 798	10 757	15 540	13 462	14 807
<b>PORADNIA PIELĘGNIARKI POZ</b>	103	249	153	101	50

*Tabela 32 Ilość porad w NOCH 2017-2021*

	ROK 2017	ROK 2018	ROK 2019	ROK 2020	ROK 2021
<b>NOCH</b>	5 295	21 702	20 208	11 075	13 361

Systematyczny wzrost ilości pacjentów poradni Podstawowej Opieki Zdrowotnej prezentuje stały i wysoki poziom potrzeb lokalnych w zakresie zabezpieczenia przedmiotowego rodzaju opieki. Rozwój oraz pozyskanie kadry do zabezpieczenia większej ilości świadczeń będzie stanowiło obszar rozwoju dla SPS ZOZ.

W zakresie prowadzonej działalności diagnostycznej SPS ZOZ w Łęborku utrzymuje względnie stacjonarną ilość świadczeń. Najistotniejszy udział w strukturze zleczanych badań stanowią procedury realizowane na rzecz pacjentów hospitalizowanych, co przedstawiają poniższe tabele.

*Tabela 33 Liczba zleczonych badań i zabiegów diagnostycznych 2017-2021*

PRACOWNIA	ROK 2017	ROK 2018	ROK 2019	ROK 2020	ROK 2021
<b>Laboratorium analityczne</b>	324 068	345 552	355 798	298 374	327 399
<b>Laboratorium mikrobiologiczne</b>	25 544	28 078	27 840	25 598	35 514
<b>Pracownia Patomorfologii</b>	28 157	27 092	30 665	15 374	16 059
<b>RTG</b>	21 271	24 212	22 216	17 263	19 262
<b>USG</b>	9 741	10 242	9 959	7 780	8 307
<b>TK</b>	5 031	5 737	5 723	5 279	6 405
<b>Mammografia</b>	2 153	1 346	1 513	1 563	1 630
<b>Dział Fizjoterapii</b>	125 105	76 892	66 469	61 156	74 560
<b>Pracownia Endoskopii</b>	2 515	1 963	2 253	1 639	1 980
<b>Pracownia EKG</b>	4 891	4 738	5 310	4 046	4 111

Tabela 34 Badania i zabiegi zlecone przez oddziały szpitalne

PRACOWNIA	ROK 2017	ROK 2018	ROK 2019	ROK 2020	ROK 2021
Laboratorium analityczne	244 587	254 734	267 535	208 527	178 463
Laboratorium mikrobiologiczne	20 024	22 745	22 292	19 230	20 696
Pracownia Patomorfologii	8 520	6 987	7 437	3 607	3 822
RTG	6 076	5 948	5 613	4 392	4 667
USG	7 942	8 689	8 650	3 596	2 201
TK	3 290	3 575	3 607	3 379	2 167
Mammografia	582	670	819	4	4
Dział Fizjoterapii	5 022	3 089	72	4	23
Pracownia Endoskopii	699	703	627	534	451
Pracownia EKG	4 736	4 471	4 923	3 913	4 067

Tabela 35 Badania i zabiegi - pozostałe zlecenia

PRACOWNIA	ROK 2017	ROK 2018	ROK 2019	ROK 2020	ROK 2021
Laboratorium analityczne	79 481	90 818	88 263	89 847	148 936
Laboratorium mikrobiologiczne	5 520	5 333	5 548	6 368	14 818
Pracownia Patomorfologii	19 637	20 105	23 228	11 767	12 237
RTG	2 758	6 406	5 114	12 871	14 595
USG	1 799	1 553	1 309	4 184	6 106
TK	1 741	2 162	2 116	1 900	4 238
Mammografia	1 571	676	694	1 559	1 626
Dział Fizjoterapii	120 083	73 803	66 397	61 152	74 537
Pracownia Endoskopii	1 816	1 260	1 626	1 105	1 529
Pracownia EKG	155	267	387	133	44

## 6.6 Analiza struktury zatrudnienia

Zmiany w zatrudnieniu Zakładu związane z działalnością przedstawia poniższa tabela.

Tabela 36 Stan zatrudnienia w SPS ZOZ w Lęborku

Grupy zawodowe	Zatrudnienie w etatach			Umowy zlecenia	Zatrudnienie w etatach			Umowy zlecenia	Dynamika zatrudnienia	Dynamika umowy zlecenia	Zatrudnienie w etatach			Umowy zlecenia	Dynamika zatrudnienia	Dynamika umowy zlecenia
	31 grudnia 2017 r.				31 grudnia 2018 r.						31 grudnia 2019 r.					
	Zatrudnienie na podstawie umowy:		Ogółem		Zatrudnienie na podstawie umowy:		Ogółem				Zatrudnienie na podstawie umowy:		Ogółem			
	O pracę	Kontraktowej			O pracę	Kontraktowej					O pracę	Kontraktowej				
Lekarze	20,00	46,80	66,80	2,85	13,00	55,61	68,61	2,10	1,03	0,74	12,00	64,95	76,95	4,59	1,12	2,19
Lekarze rezydenci	13,00		13,00	0,25	13,00		13,00	0,25	1,00	1,00	16,00		16,00	0,25	1,23	1,00
Pielęgniarki i położne	187,92	22,23	210,15	2,83	174,59	32,49	207,08	2,84	0,99	1,00	174,08	31,22	205,30	15,50	0,99	5,46
Opiekunki medyczne	16,00		16,00		15,00		15,00		0,94		18,50		18,50	0,50	1,23	
Ratownicy medyczni	1,00	38,23	39,23	3,93	1,00	37,64	38,64	5,47	0,98	1,39	2,00	37,58	39,58	4,74	1,02	0,87
Pozostały personel medyczny	77,63	4,95	82,58	1,10	80,63	5,43	86,06	5,00	1,04	4,55	76,67	4,28	80,95	1,36	0,94	0,27
Administracja	42,13		42,13	2u	42,75		42,75	5u	1,01	2,50	43,50		43,50	4u	1,02	0,80
Sekretarki medyczne	29,00		29,00		31,00		31,00		1,07		38,00		38,00		1,23	
Pozostały personel niemedyczny	118,50		118,50	0,75	117,10		117,10	0,94	0,99	1,25	121,30		121,30	1,20	1,04	1,28
Razem	505,17	112,21	617,38	11,71	488,06	131,17	619,23	16,60	1,003	1,42	502,05	138,03	640,08	28,14	1,034	1,70

Grupy zawodowe	Zatrudnienie w etatach						Zatrudnienie w etatach					
	31 grudnia 2020 r.						31 grudnia 2021 r.					
	Zatrudnienie na		Ogółem	Umowy zlecenia	Dynamika zatrudnienia	Dynamika umowy zlecenia	Zatrudnienie na		Ogółem	Umowy zlecenia	Dynamika zatrudnienia	Dynamika umowy zlecenia
	O pracę	Kontraktowej					O pracę	Kontraktowej				
Lekarze	16,00	65,50	81,50	2,93	1,06	0,64	18,00	65,95	83,95	3,86	1,03	1,32
Lekarze rezydenci	14,00		14,00	0,44	0,88	1,76	15,00	0,00	15,00	0,11	1,07	0,25
Pielęgniarki i położne	166,84	38,68	205,52	17,15	1,00	1,11	168,17	37,84	206,01	23,70	1,00	1,38
Opiekunki medyczne	21,80		21,80		1,18		20,80	0,00	20,80	1,00	0,95	
Ratownicy medyczni	2,00	28,80	30,80	5,56	0,78	1,17	2,00	30,74	32,74	5,00	1,06	0,90
Pozostały personel medyczny	76,91	7,70	84,61	2,45	1,05	1,80	76,93	17,20	94,13	0,92	1,11	0,38
Administracja	42,50		42,50	4u	0,98	1,00	43,50	1,00	44,50	0,10	1,05	1,00
Sekretarki medyczne	36,00		36,00		0,95		38,00	0,00	38,00	2,63	1,06	
Pozostały personel niemedyczny	124,80		124,80	7,32	1,03	6,10	124,80	0,00	124,80	7,81	1,00	1,07
Razem	500.85	140.68	641.53	35.85	1.002	1.27	507.20	152.73	659.93	45.13	1.029	1.26

Wzrost poziomu zatrudnienia w roku 2021 związany był przede wszystkim z uruchomieniem nowych zakresów działalności tj. Poradni Psychologicznej dla Dzieci i Młodzieży z zatrudnieniem wykwalifikowanej kadry medycznej zgodnie z wymaganiami Narodowego Funduszu Zdrowia (psychologowie, psychoterapeuci, terapeuci środowiskowi). Niewielki wzrost poziomu zatrudnienia w pozostałych grupach zawodowych związany był z koniecznością uzupełnienia potencjału

kadrowego w związku z wymaganiami wynikającymi z zawartych umów z płatnikiem publicznym. Wielkość zatrudnienia w poszczególnych obszarach jest na bieżąco monitorowana.

Wysokość kosztów osobowych prezentuje poniższa tabela.



Tabela 37 Koszty zatrudnienia w SPS ZOZ w Łęborgu

	2017					
	lekarze	pielęgniarki i położne	ratownicy medyczni	pozostały personel medyczny	pracownicy administracji	pozostały personel niemedyczny
<i>koszty wynagrodzeń [bez składek ZUS pracodawcy]</i>	3 755 842,91 zł	9 443 992,21 zł	73 820,73 zł	2 270 791,41 zł	2 291 235,65 zł	4 600 498,89 zł
<i>koszty kontraktów</i>	8 297 800,17 zł	1 045 059,00 zł	1 625 664,00 zł	351 474,32 zł		0,00 zł
<i>koszty umów zlecenie [bez składek ZUS pracodawcy]</i>	180 809,93 zł	70 285,59 zł	83 880,00 zł		15 440,00 zł	96 768,00 zł
	2018					
	lekarze	pielęgniarki i położne	ratownicy medyczni	pozostały personel medyczny	pracownicy administracji	pozostały personel niemedyczny
<i>koszty wynagrodzeń [bez składek ZUS pracodawcy]</i>	4 125 940,61 zł	10 871 768,16 zł	79 852,37 zł	2 513 909,28 zł	2 572 113,51 zł	5 347 524,54 zł
<i>koszty kontraktów</i>	11 904 578,42 zł	2 016 788,81 zł	2 022 296,00 zł	413 611,31 zł		0,00 zł
<i>koszty umów zlecenie [bez składek ZUS pracodawcy]</i>	405 693,97 zł	179 422,00 zł	251 664,00 zł		18 320,00 zł	111 820,00 zł
	2019					
	lekarze	pielęgniarki i położne	ratownicy medyczni	pozostały personel medyczny	pracownicy administracji	pozostały personel niemedyczny
<i>koszty wynagrodzeń [bez składek ZUS pracodawcy]</i>	5 311 302,66 zł	11 873 898,71 zł	73 997,80 zł	2 771 946,70 zł	2 403 081,56 zł	6 268 970,62 zł
<i>koszty kontraktów</i>	14 002 629,48 zł	2 404 566,82 zł	2 228 967,50 zł	687 806,74 zł		0,00 zł
<i>koszty umów zlecenie [bez składek ZUS pracodawcy]</i>	759 503,82 zł	733 541,67 zł	285 993,50 zł		187 150,00 zł	176 566,08 zł
	2020					
	lekarze	pielęgniarki i położne	ratownicy medyczni	pozostały personel medyczny	pracownicy administracji	pozostały personel niemedyczny
<i>koszty wynagrodzeń [bez składek ZUS pracodawcy]</i>	5 311 302,66 zł	11 665 352,88 zł	73 997,80 zł	2 767 194,70 zł	2 403 081,56 zł	6 268 970,62 zł
<i>koszty kontraktów</i>	15 638 459,41 zł	3 109 589,25 zł	2 210 905,00 zł	776 807,67 zł		0,00 zł
<i>koszty umów zlecenie [bez składek ZUS pracodawcy]</i>	759 503,82 zł	942 087,50 zł	285 993,50 zł	133 574,08 zł	187 150,00 zł	47 744,00 zł
	2021					
	lekarze	pielęgniarki i położne	ratownicy medyczni	pozostały personel medyczny	pracownicy administracji	pozostały personel niemedyczny
<i>koszty wynagrodzeń [bez składek ZUS pracodawcy]</i>	7 489 355,91 zł	16 343 031,47 zł	121 740,71 zł	3 790 975,49 zł	3 411 116,08 zł	8 143 070,56 zł
<i>koszty kontraktów</i>	21 514 507,72 zł	4 554 435,10 zł	3 737 214,50 zł	1 318 782,63 zł		8 360,00 zł
<i>koszty umów zlecenie [bez składek ZUS pracodawcy]</i>	991 249,74 zł	2 202 945,01 zł	582 791,00 zł	184 235,83 zł		527 694,32 zł

Koszty osobowe w roku 2017 stanowiły **67%** całości kosztów, w roku 2018 - **72%** a w roku 2019 – **74%**. Najbardziej istotna zmiana ma miejsce wśród personelu medycznego. Znaczącą rolę odgrywa tutaj uruchomienie świadczeń z zakresu nocnej i świątecznej opieki chorych (NOCH) oraz kolejnych komórek organizacyjnych CZP, które wymagało stosownego zabezpieczenia kadrowego, a koszty udzielania świadczeń wzrosły w zakresie umów kontraktowych i umów zleceń. Dodatkowym czynnikiem wpływającym na wzrost udziału kosztów osobowych w kosztach ogółem jest wyżej wspomniana dynamika zmian form zatrudnienia w niektórych grupach zawodowych, ustawowy wzrost wynagrodzeń personelu medycznego, coroczne podwyższanie wynagrodzenia minimalnego oraz wprowadzenie nowego regulaminu wynagradzania w zakładzie 2018 roku.

Na podstawie prezentowanych powyżej analiz w obszarach ekonomiczno-finansowym oraz ekonomiczno- organizacyjnym należy stwierdzić, że SPS ZOZ nie wykorzystuje w pełni posiadanego potencjału, co przekłada się na zyskowność jednostki. Analiza wykorzystania bazy łóżkowej potwierdza przewymiarowanie części oddziałów Szpitala co także wpływa ujemnie na wynik finansowy całej jednostki. Niewystarczająca aktywność oddziałów operacyjnych z realizacją w szczególności nisko oszacowanych procedur oraz kosztochłonna działalność Oddziału Kardiologicznego, Oddziału Rehabilitacji, Oddziału Chorób Wewnętrznych i Geriatrii, Oddziałów Psychiatrycznych oraz Działu Fizjoterapii) ma także znaczący wpływ na osiągnięte wskaźniki. Dokładają się do tego rosnące koszty osobowe, których nie zabezpiecza ryczałtowy system finansowania, a ich udział w kosztach jednostki stanowi już 74%. W tak zidentyfikowanym środowisku, które prezentują wcześniejsze analizy optymalnym będzie ukierunkowanie działań naprawczych na aktywizację obszarów o najwyższym potencjale rentowności poprzez ich reorganizację z utrzymaniem sprzętu medycznego oraz wprowadzeniem i rozwijaniem systemów motywacyjnych do realizacji świadczeń specjalistycznych nielimitowanych jak również rozwijanie istniejących i aplikowanie do realizacji nowych programów pilotażowych o odrębnych modelach finansowania.

## 6.7 Analiza działalności SPS ZOZ w okresie ograniczonej zdolności do realizacji statutowych świadczeń wynikających ze skutków epidemii COVID-19.

Na podstawie Rozporządzenia Ministra Zdrowia z dnia 20 marca 2020 roku w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu epidemii, Wojewoda Pomorski niżej wymienionymi decyzjami, wyznaczył SPS ZOZ w Lęborku do realizacji świadczeń opieki zdrowotnej związanej z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19:

1. Decyzja Wojewody Pomorskiego z dnia 03.09.2020 r. – polecająca w okresie od 15 września 2020 r. realizację świadczeń opieki zdrowotnej w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19 zapewnienie 2 łóżek dla pacjentów z podejrzeniem zakażenia SARS-CoV-2.
2. Decyzja Wojewody Pomorskiego z dnia 25.09.2020 r. – zmiana polecenia z dnia 03.09.2020 r. polecająca w okresie od 15 września 2020 r. realizację świadczeń opieki zdrowotnej w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19 zapewnienie 10 łóżek dla pacjentów z podejrzeniem zakażenia SARS-CoV-2.
3. Decyzja Wojewody Pomorskiego z dnia 08.10.2020 r. – zmiana polecenia z dnia 03.09.2020 r. i 15.09.2020 polecająca w okresie od 25 września 2020 r. realizację świadczeń opieki zdrowotnej w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19 zapewnienie 10 łóżek dla pacjentów z podejrzeniem zakażenia SARS-CoV-2 oraz 4 łóżek w tym 1 z respiratorem dla pacjentów z podejrzeniem i potwierdzonym zakażeniem SARS-CoV-2 w zakresie chorób wewnętrznych.
4. Decyzja Wojewody Pomorskiego z dnia 02.12.2020 r. – zmiana polecenia w okresie od 01 grudnia 2020 r. na realizację świadczeń opieki zdrowotnej w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19 poprzez zapewnienie 10 łóżek dla pacjentów z podejrzeniem zakażenia SARS-CoV-2 oraz odwołanie zapewnienia w podmiocie leczniczym 4 łóżek w tym 1 z respiratorem dla pacjentów z podejrzeniem i potwierdzonym zakażeniem SARS-CoV-2 w zakresie oddziału chorób wewnętrznych.
5. Decyzja Wojewody Pomorskiego z dnia 23.03.2021 r. polecająca w okresie od 25 marca 2021r. realizację świadczeń opieki zdrowotnej w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19 poprzez zapewnienie 10 łóżek dla pacjentów z podejrzeniem zakażenia SARS-CoV-2 oraz 24 łóżek, w tym 4 z respiratorem dla pacjentów z podejrzeniem lub potwierdzonym zakażeniem SARS-CoV-2.
6. Decyzja Wojewody Pomorskiego z dnia 02.04.2021 r. polecająca w okresie od 6 kwietnia 2021r. realizację świadczeń opieki zdrowotnej w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19 poprzez zapewnienie 10 łóżek

dla pacjentów z podejrzeniem zakażenia SARS-CoV-2 oraz 44 łóżek, w tym 4 z respiratorem dla pacjentów z podejrzeniem lub potwierdzonym zakażeniem SARS-CoV-2.

7. Decyzja Wojewody Pomorskiego z dnia 30.04.2021 r.

polecająca w okresie od 7 maja 2021r. realizację świadczeń opieki zdrowotnej w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19 poprzez zapewnienie 10 łóżek dla pacjentów z podejrzeniem zakażenia SARS-CoV-2 oraz 24 łóżek, w tym 4 z respiratorem dla pacjentów z podejrzeniem lub potwierdzonym zakażeniem SARS-CoV-2.

8. Decyzja Wojewody Pomorskiego z dnia 13.05.2021 r.

polecająca w okresie od 15 maja 2021r. realizację świadczeń opieki zdrowotnej w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19 poprzez zapewnienie 10 łóżek dla pacjentów z podejrzeniem zakażenia SARS-CoV-2.

9. Decyzja Wojewody Pomorskiego z dnia 26.05.2021 r.

polecająca w okresie od 1 czerwca 2021r. realizację świadczeń opieki zdrowotnej w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19 poprzez zapewnienie 5 łóżek dla pacjentów z podejrzeniem zakażenia SARS-CoV-2.

10. Decyzja Wojewody Pomorskiego WZ-II.967.1.32.2021.AF z dnia 16.11.2021 r.

polecająca w okresie od 18 listopada 2021r. realizację świadczeń opieki zdrowotnej w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19 poprzez zapewnienie 5 łóżek dla pacjentów z podejrzeniem zakażenia SARS-CoV-2 oraz 24 łóżek, w tym 4 z respiratorem dla pacjentów z podejrzeniem lub potwierdzonym zakażeniem SARS-CoV-2.

11. Decyzja Wojewody Pomorskiego WZ-II.967.1.45.2021.MK z dnia 29.11.2021 r.

polecająca w okresie od 2 grudnia 2021r. realizację świadczeń opieki zdrowotnej w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19 poprzez zapewnienie 5 łóżek dla pacjentów z podejrzeniem zakażenia SARS-CoV-2 oraz 44 łóżek, w tym 4 z respiratorem dla pacjentów z podejrzeniem lub potwierdzonym zakażeniem SARS-CoV-2.

12. Decyzja Wojewody Pomorskiego WZ-II.967.1.18.2022.AF z dnia 25.02.2022 r.

polecająca w okresie od 25 lutego 2022r. realizację świadczeń opieki zdrowotnej w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19 poprzez zapewnienie 5 łóżek dla pacjentów z podejrzeniem zakażenia SARS-CoV-2 oraz 22 łóżek, w tym 2 z respiratorem dla pacjentów z podejrzeniem lub potwierdzonym zakażeniem SARS-CoV-2.

13. Decyzja Wojewody Pomorskiego WZ-II.967.1.28.2022.AF z dnia 28.02.2022 r.

polecająca w okresie od 1 marca 2022r. realizację świadczeń opieki zdrowotnej w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19 poprzez zapewnienie 5 łóżek dla pacjentów z podejrzeniem zakażenia SARS-CoV-2.

14. Decyzja Wojewody Pomorskiego WZ-II.967.1.54.2022.AF z dnia 27.03.2022 r. polecająca zapewnienie 5 łóżek dla pacjentów z podejrzeniem zakażenia SARS-CoV-2 do dnia do 31 marca 2022 r.

Dyrekcja SPS ZOZ w celu zapobiegania rozprzestrzenianiu się epidemii wprowadziła na terenie zakładu leczniczego procedury mające na celu ograniczanie możliwość przenoszenia zakażeń. Takı proces postępowania zapewnił wykonanie Decyzji Wojewody i jednocześnie, aczkolwiek w ograniczonym stopniu, zapewnił także ciągłą pracę oddziałów szpitalnych.

Poza konieczności zakupów środków ochrony indywidualnej istotnym zadaniem dla SPS ZOZ jest modernizacja majątku i wyposażenia w specjalistyczny sprzęt medyczny. Wśród przekazanej, nowoczesnej aparatury i wyposażenia, która wsparła personel medyczny SPS ZOZ do najbardziej istotnych zaliczyć należy pozyskany w styczniu 2021 roku kontenerowy tomograf komputerowy o wartości 3 145 000 zł. To nowoczesne urządzenie, które zostało dostarczone na przełomie II i III kwartału br. w istotny sposób poprawi jakość świadczeń medycznych oraz zwiększy dostępność pacjentów do nowoczesnej diagnostyki obrazowej. Kolejnym polem pozyskanego wsparcia dla naszego zakładu jest zmiana zakresu i wartości projektu „Rehabilitacja....”, który po znowelizowanej umowie zabezpieczył w 100% finansowanie zakupu środków ochrony, sprzętu i wyposażenia o łącznej wartości 1 200 000 zł. w tym również zakup sterylizatora, myjki do endoskopii, toru wizyjnego, kardiomonitorów.

Wszelkie aspekty funkcjonowania lecznicy w okresie trwania pandemii COVID-19 zostały opisany w poprzedniej aktualizacji Programu Naprawczego SPS ZOZ z września 2021. W chwili obecnej SPS ZOZ sukcesywnie dokonuje salaty zobowiązań z tytułu udzielonych zaliczek, które wg stanu na dzień 30.09.2022 r. pozostają do rozliczenia w wysokości:

Kod umowy	Aktualna wartość zadłużenia	Kwota spłacona	Kwota umorzenia	Pierwotna kwota zadłużenia
11/000099/AOS/13/22	- zł	7 054,50 zł		7 054,50 zł
11/000099/PSY/18/22	276 997,87 zł	633 360,06 zł	421 653,05 zł	1 332 010,98 zł
11/000099/PSZ/17/22	1 278 409,81 zł	2 364 975,66 zł	65 661,73 zł	3 629 786,11 zł
11/000099/REH/17/22	- zł	68 546,00 zł		68 546,00 zł
11/000099/SZP/17/22	99 907,96 zł	298 490,84 zł		398 398,80 zł
11/000099/PRO/17/22	54 468,80 zł	- zł		54 468,80 zł
Ogółem	1 709 784,44 zł	3 372 427,06 zł	487 314,78 zł	5 490 265,19 zł

## 7. DZIAŁANIA NAPRAWCZE

W związku z odnotowaniem straty w 2021 roku, w celu poprawy wyniku finansowego w kolejnych okresach działalności, jednostka planuje podjąć działania zmierzające do zwiększenia przychodów oraz redukcji kosztów. Pierwszoplanowym działaniem zmierzającym do osiągnięcia postawionych celów będzie optymalizacja obszaru przychodów. Do oceny skutków planowanych działań naprawczych przyjęto wartości rynkowe towarów i usług, wycenę procedur medycznych w poszczególnych rodzajach świadczeń, posiadany majątek (w tym sprzęt medyczny oraz infrastrukturę techniczną) oraz wartość nakładów (kadrowych, sprzętowych i materiałowych) niezbędnych do przeprowadzenia kompleksowych działań mających znaczenie naprawcze. Planowany wynik finansowy prezentuje wartość możliwą do osiągnięcia w okresie nie krótszym niż dwanaście miesięcy liczonych od momentu wdrożenia poszczególnych zadań.

### 7.1 Optymalizacja przychodów

#### **1. Dalsze rozwijanie systemu ustalania wynagrodzeń w zawieranych umowach kontraktowych w zależności od efektywności wykonywania świadczeń zdrowotnych, przede wszystkim w oddziałach zabiegowych (ginekologia i położnictwo, chirurgia, ortopedia/neurochirurgia) oraz ambulatoryjnej opiece specjalistycznej tzw. „umowy zadaniowe”**

##### 1) Korzyści:

- a) dążenie do skracania kolejek oczekujących;
- b) wykonywanie bardziej zaawansowanych procedur medycznych finansowanych przez płatnika publicznego dla podmiotów rangi szpitali powiatowych ze zmniejszeniem migracji mieszkańców do ościennych placówek w celu uzyskania świadczeń;
- c) przywrócenie we wszystkich obszarach działalności dynamiki realizacji świadczeń z okresów poprzedzających pandemię. Zwiększenie aktywności w zakresie realizacji świadczeń odrębnie kontraktowanych i nielimitowanych ( w tym karata DiLO).

Umowy zadaniowe wprowadzone w pierwszej kolejności w Pracowni Diagnostyki Obrazowej SPS ZOZ, poddano analizie efektywności po półrocznym okresie funkcjonowania. Wprowadzona zmiana charakteryzowała się poprawą rentowności z 14% do 22% jak to już wcześniej wskazano w poprzedniej aktualizacji PN. Na skutek osiągniętej poprawy rentowności kolejnym obszarem wprowadzenia „umów zadaniowych” była ambulatoryjna opieka specjalistyczna, która na skutek wprowadzonych zmian charakteryzuje się wysoką dynamiką wzrostu w każdym z realizowanych zakresów opieki. Wypracowane nadlimity nie zostały ujęte w przychodach jednostki na skutek

sukcesywnych potrąceń na poczet spłaty zaliczek (1/12) tak więc nie wpłynęły na poprawę wyniku finansowego jednostki.

**2. Dalsze zwiększanie ilości świadczeń opieki zdrowotnej udzielanych w obszarze opieki ambulatoryjnej o nielimitowanym zakresie finansowania tj.: (Ambulatoryjna Opieka Specjalistyczna, Pracownia Diagnostyki Obrazowej – TK, Mammografia, Pracownia Endoskopii)**

**1) Korzyści:**

- a) zwiększenie dostępności do świadczeń medycznych dla pacjentów;
- b) zabezpieczenie realizacji świadczeń na bazie nowoczesnego sprzętu medycznego;
- c) zwiększenie poziomu wykorzystania AOS oraz Pracowni Diagnostycznych i Zabiegowych;
- d) stały nadzór nad stanem zdrowia pacjentów z list aktywnych z możliwością efektywniejszego wykorzystania bazy łóżkowej Szpitala,
- e) zwiększenie wartości przychodów,

W chwili obecnej oczekuje się na ponowne ogłoszenie konkursu na realizatorów profilaktycznych programów zdrowotnych -program profilaktyki raka piersi – etap podstawowy i pogłębiony. Od dnia 01.09.2022 r. zainicjowano współpracę z kolejnym lekarzem endoskopii.

**3. Planowane uruchomienie Centrum Zdrowia Psychicznego dla mieszkańców powiatu łębskiego oraz części powiatu wejherowskiego (gminy jn. w tabeli) od dnia 01.12.2022 r. w ramach pilotażu reformy narodowego programu ochrony zdrowia psychicznego.**

**1) Korzyści:**

- a) zwiększenie dostępności do wysokiej jakości świadczeń realizowanych we właściwej infrastrukturze opieki w formie stacjonarnej, ambulatoryjnej, dziennej i środowiskowej dla pełnoletnich mieszkańców powiatu łębskiego oraz gmin sąsiadujących;
- b) zwiększenie wartości przychodów z tytułu finansowania opieki na podstawie ustalonej stawki kapitałowej.

**2) Analiza finansowa skutków:**

Podstawa: Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 27 kwietnia 2018r. w sprawie programu pilotażowego w centrach zdrowia psychicznego z późn. zm., Zarządzenie Nr 55/2020/DSOZ Prezesa Narodowego Funduszu Zdrowia z dnia 9 kwietnia 2020r. w sprawie umów o realizację programu pilotażowego w centrach zdrowia psychicznego, Minimalne wymagania sprzętowe i personalne określono na podstawie Rozporządzenia Ministra Zdrowia z dnia 19 czerwca 2019r. w sprawie świadczeń gwarantowanych z zakresu opieki psychiatrycznej i leczenia uzależnień.

- a. Koszty – proces realizacji założeń pilotażu będzie wymagał co najmniej: wyodrębnienia dodatkowej komórki organizacyjnej tj. poradni zdrowia psychicznego z punktem zgłoszeniowo – koordynacyjnym zlokalizowanych wspólnie z dziennym oddziałem psychiatrycznym poza siedzibą ZOZ. Organ Tworzący pozyskał w tym celu oraz przekazał Zakładowi w nieodpłatne użytkowanie nieruchomości o łącznej powierzchni ok. 250 m<sup>2</sup>. W pozostałych obszarach ZOZ posiada warunki kadrowe, lokalowe jak również sprzętowe w wyodrębnionych komórkach organizacyjnych do zainicjowania realizacji świadczeń w nowym modelu opieki psychiatrycznej. Szczegółowa analiza prognozowanych kosztów poniżej w tabeli.
- b. Przychody – w pilotażu CZP przychody rozliczane są ryczałtowo na zabezpieczoną populację poprzez ustaloną stawkę kapitaacyjną. Zapewnienie realizacji świadczeń obejmuje obszar terytorialny określony w Rozporządzeniu, tj. powiat łębski, miasto Wejherowo, gmina Wejherowo, Łęczycze, Linia, Luzino, Szemud, Choczewo. Kwota ryczałtu na populację ulega pomniejszeniu o koszty świadczeń udzielonych świadczeniobiorcom z tego obszaru przez innych świadczeniodawców realizujących świadczenia w oparciu o umowę o udzielaniu świadczeń opieki zdrowotnej w zakresie opieki psychiatrycznej i leczenia uzależnień oraz umowy o realizację programu pilotażowego.

Wysokość ryczałtu na populację w okresie rocznym stanowi iloczyn liczby osób powyżej 18 roku życia i stawki kapitaacyjnej z uwzględnieniem systemu rozliczania – zgodnie z rozporządzeniem.

Stawka półroczna	62,88 zł
Populacja powiat łębski+ powiat wejherowski	156 671,00
<b>Roczna wartość kontraktu CZP</b>	<b>19 702 944,96 zł</b>

<b>OBECNY KONTRAKT</b>	
Świadczenia psychiatryczne ambulatoryjne dla dorosłych	401 860,20 zł
Świadczenia dzienne psychiatryczne dla dorosłych	592 421,47 zł
Leczenie środowiskowe (domowe)	111 676,73 zł
Świadczenia psychiatryczne dla dorosłych	3 511 754,92 zł
Świadczenia psychogeriatryczne	709 966,39 zł
Leczenie alkoholowych zespołów abstynencyjnych (detoksykacja)	661 117,54 zł
Świadczenia w izbie przyjęć szpitala (ryczałt dobowy)	76 975,37 zł
Ośrodek środowiskowej opieki psychologicznej i psychoterapeutycznej dla dzieci i młodzieży - I poziom referencyjny	92 259,90 zł
Ośrodek środowiskowej opieki psychologicznej i psychoterapeutycznej dla dzieci i młodzieży - I poziom referencyjny	253 849,47 zł



Ośrodek środowiskowej opieki psychologicznej i psychoterapeutycznej dla dzieci i młodzieży - I poziom referencyjny (rozliczenie produktu)	400 853,49 zł
<b>RAZEM</b>	<b>6 812 735,48 zł</b>

Wartość świadczeń, które wejdą w ryczałt CZP	4 694 688,69 zł
Wartość świadczeń poza ryczałtem CZP	2 118 046,79 zł

<b>PLANOWANY ROCZNY PRZYCHÓD Z DZIAŁALNOŚCI</b>	
Ryczałt CZP	19 702 944,96 zł
Świadczenia poza ryczałtem CZP	2 118 046,79 zł
<b>RAZEM</b>	<b>21 820 991,75 zł</b>

WYNIK AKTUALNY			
ODDZIAŁ	PRZYCHÓD 2021	KOSZTY 2021	WYNIK FINASOWY
CZP	7 274 278,50	9 143 060,40	-1 868 781,90
WYNIK PO ZMIANACH			
	PRZYCHÓD	KOSZTY	WYNIK FINASOWY
CZP	21 820 991,75 zł	18 330 000,00	3 490 991,75 zł

**4. Intensyfikacja działań w kierunku zwiększenia liczebności listy aktywnej gabinetu lekarza POZ poprzez zatrudnienie dodatkowego lekarza i stałe prowadzenie akcji promocyjnej oraz wdrożenie koordynowanej opieki POZ.**

1) Korzyści:

- Zabezpieczenie wysokiej jakości świadczeń realizowanych przez ośrodek integrujący opiekę podstawową, ambulatoryjną opiekę specjalistyczną jak również lecznictwo szpitalne dla mieszkańców powiatu, nie wykluczając mieszkańców gmin sąsiadujących;
- zwiększenie przychodów z tytułu przyjętych deklaracji;
- możliwość aplikacji do drugiego etapu wdrażania nowego modelu opieki koordynowanej z optymalizacją rozliczania zlecanych badań laboratoryjnych oraz konsultacji specjalistycznych.

2) Analiza finansowa skutków :

Podstawa: Zarządzenie Nr 95/2020/DSOZ Prezesa Narodowego Funduszu Zdrowia z dnia 1 lipca 2020r. zmieniające zarządzenie w sprawie warunków zawarcia i realizacji umów o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej w zakresie podstawowej opieki zdrowotnej, Zarządzenie nr 177/2019/DSOZ Prezesa Narodowego Funduszu Zdrowia z dnia 30 grudnia 2019r. zmieniające zarządzenie w sprawie warunków zawarcia i realizacji umów o udzielanie

świadczeń opieki zdrowotnej w zakresie podstawowej opieki zdrowotnej, minimalne wymagania sprzętowe i personalne określono na podstawie Rozporządzenie ministra zdrowia z dnia 24 września 2013r. w sprawie świadczeń gwarantowanych z zakresu podstawowej opieki zdrowotnej oraz Zarządzenia Nr 23/2018/DAiS w sprawie programu pilotażowego opieki koordynowanej w podstawowej opiece zdrowotnej „POZ PLUS”.

Tabela 38 Prezentacja informacji o deklaracjach POZ.

	01.0010.094.01 - ŚWIADCZENIA LEKARZA POZ		
miesiąc	styczeń 2022	wrzesień 2022	styczeń 2023
liczba deklaracji	3 513	3 662	4 500
<b>kwota przychodu z NFZ</b>	<b>79 300,19</b>	<b>92 265,82</b>	<b>113 379,63</b>

**5. Optymalizacja wysokości kontraktu w zakresie fizjoterapii ambulatoryjnej przez objęcie realizacją całości świadczeń przewidzianych przez NFZ dla powiatu łębskiego w kolejnym postępowaniu konkursowym, które ogłoszenie nastąpi w pierwszym kwartale 2023 r.**

1) Korzyści:

- a) Optymalne wykorzystanie zasobów jednostki;
- b) Zwiększenie przychodów.

2) Analiza finansowa skutków :

Podstawa: Zarządzenie Nr 85/2020/DSOZ Prezesa Narodowego Funduszu Zdrowia z dnia 15 czerwca 2020r. zmieniające zarządzenie w sprawie określenia warunków zawierania i realizacji umów w rodzajach rehabilitacja lecznicza oraz programy zdrowotne w zakresie świadczeń – leczenie dzieci i dorosłych ze śpiączką, minimalne wymagania sprzętowe i personalne określono na podstawie rozporządzenia Ministra Zdrowia z dnia 6 listopada 2013r. w sprawie świadczeń gwarantowanych z zakresu rehabilitacji leczniczej.

- a. Przychody – oszacowano w wysokości aktualnego poziomu finansowania analizowanego rodzaju świadczeń. Aktualnie w wyniku rozstrzygniętego konkursu, realizację zadania do roku 2022 powierzono częściowo innemu świadczeniodawcy. Ze względu na posiadaną przez SPS ZOZ nowoczesną bazę infrastruktury lokalowej oraz sprzętowej jak również do świadczonej kadrę medyczną z możliwością realizacji świadczeń w modelu opieki kompleksowej, SPS ZOZ będzie w przyszłości silnym kandydatem do realizacji kontraktu z NFZ w obszarze całego powiatu.

- b. Koszty – celem zabezpieczenia realizacji świadczeń wynikających z rozszerzonego kontraktu, przewidziano zwiększenie kosztów osobowych tytułem dodatkowego zatrudnienia fizjoterapeutów.

Tabela 39 Analiza rentowności zwiększenia sprzedaży w Dziale Fizjoterapii

	Koszty 2019	Planowane koszty
Materiały i energia	80 086,46	80 086,46
Koszty osobowe	881 445,98	929 445,98
Pozostałe (amortyzacja, podatki, ubezpieczenia, utrzymanie techniczne budynków, sprzętanie)	466 706,74	466 706,74
	<b>1 428 239,18</b>	<b>1 476 239,18</b>

WYNIK AKTUALNY			
ODDZIAŁ	PRZYCHÓD 2019	KOSZTY 2019	WYNIK FINANSOWY
Dział Fizjoterapii	618 396,66	1 428 239,18	-809 842,52
WYNIK PO ZMIANACH			
	PRZYCHÓD	KOSZTY	WYNIK FINANSOWY
Dział Fizjoterapii	1 146 396,66	1 476 239,18	-329 842,52

6. Utrzymanie tempa wzrostu ilości świadczeń realizowanych w Pracowni Endoskopii. Warunki infrastruktury lokalowej oraz sprzętowej zapewniają możliwość wykonania badań w ilości przekraczającej zakres umownej z gwarancją ich finansowania co stanowi dla ZOZ obszar, w którym zwiększanie ilości badań diagnostycznych jest ekonomicznie uzasadnione

1) Korzyści:

- Wymiana wyeksploatowanego i zamortyzowanego sprzętu z zakresu diagnostyki endoskopowej w gastroenterologii w ramach Funduszy Unijnych na lata 2021 – 2027;
- Optymalne wykorzystanie zasobów jednostki;
- Zwiększenie przychodów.

2) Analiza finansowa skutków :

Podstawa: Zarządzenie Nr 88/2019/DSOZ Prezesa Narodowego Funduszu Zdrowia z dnia 28 czerwca 2019r. w sprawie określenia warunków zawierania i realizacji umów o udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej w rodzaju ambulatoryjna opieka specjalistyczna, minimalne wymagania sprzętowe i personalne określono na podstawie Obwieszczenia Ministra Zdrowia z dnia 25 stycznia 2016r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Ministra Zdrowia w sprawie świadczeń gwarantowanych z zakresu ambulatoryjnej opieki specjalistycznej.

Tabela 40 Realizacja oraz optymalizacja przychodów w zakresie badań endoskopowych.

zakres świadczeń	realizacja badań (min)	wartość realizacji (min)	realizacja badań (max)	wartość realizacji (max)	różnica realizacja max - min	różnica wartość max - min	planowana realizacja I - XII 2023	różnica wartość max - min
BADANIA ENDOSKOPOWE PRZEWODU POKARMOWEGO - GASTROSKOPIA	49	9 702,07	110	34 000,05	61	24 297,98	732	<b>291 575,76</b>
BADANIA ENDOSKOPOWE PRZEWODU POKARMOWEGO - KOLONOSKOPIA	48	43 692,15	94	80 509,29	46	36 817,14	552	<b>441 805,68</b>
	97	53 394,22	204	114 509,34	107	61 115,12	1 284	<b>733 381,44</b>

**7. Zabezpieczenie specjalistycznej opieki dla pacjentów wymagających procedur nerkozastępczych, którzy nie kwalifikują się do zabiegu przeszczepienia nerki albo oczekują na ten zabieg, poprzez zawarcie (kontynuację) długoterminowej umowy dzierżawy pomieszczeń z wykonawcą realizującym przedmiotowy zakres świadczeń w obszarze podmiotu leczniczego.**

Korzyści:

- 1) utrzymanie dostępności do specjalistycznych świadczeń medycznych dla pacjentów;
- 2) efektywne wykorzystanie infrastruktury Szpitalnej;
- 3) zwiększenie przychodów.

Tabela 41 Informacja dotycząca przychodów z dzierżawy pomieszczeń Stacji Dializ.

Dzierżawa pomieszczeń Stacji Dializ	łącznie miesięcznie netto	Rocznie wartość netto	Okres dzierżawy na 10 lat netto
pomieszczenia łącznie	20 950,08 zł	251 400,96 zł	2 514 009,60 zł
grunt	1 065,68 zł	12 788,16 zł	127 881,60 zł
	22 015,76 zł	264 189,12 zł	2 641 891,20 zł
<b>kwota brutto</b>	<b>27 079,38 zł</b>	<b>324 952,62 zł</b>	<b>3 249 526,18 zł</b>

Procedura udzielenia zamówienia pozostaje w toku a zawarcie umowy z realizatorem świadczeń na kolejne lata planuje się na m-c listopad br.

**8. Utworzenie Zakładu Opiekuńczo Leczniczego (ZOL),**

SPS ZOZ uzyskał pozytywną opinię (nr WZ-III.042.7.2021.MK z dnia 09.06.2021r.) Wojewody Pomorskiego o celowości inwestycji skutkującą zmianą zakresu świadczeń opieki zdrowotnej realizowanej w podmiocie poprzez utworzenie Zakładu Opiekuńczo Leczniczego. Na skutek pozytywnej opinii, Dyrekcja SPS ZOZ opracowała i złożyła wniosek w zakresie pozyskania finansowania, które będzie pochodziło z dotacji ze środków rządowych w ramach realizacji programu „Polski Ład” jak również wkładu własnego Organu Założycielskiego.

Tabela 42 Analiza rentowności uruchomienia 6 łóżkowego Zakładu Opiekuńczo-Leczniczego

Warunki realizacji świadczeń i koszty funkcjonowania ZOL			
I	Personel (miesięcznie)		
			Wariant - liczba łóżek
	<b>Wymagania</b>	Liczba łóżek	<b>6</b>
1	Lekarz specjalista chorób wewnętrznych lub medycyny rodzinnej lub medycyny ogólnej lub chirurgii ogólnej lub geriatry lub gerontologii	1 etat na 35 łóżek	7 131,43 zł
2	Zapewnienie konsultacji przez lekarza psychiatrii oraz neurologii		500,00 zł
3	Pielęgniarki (0,6 etatu na łóżko)	3,6 etatu	27 000,00 zł
	Pozostały personel:	proporcjonalnie na 6 łóżek	
4	Fizjoterapeuta	2 etaty na 35 łóżek	4 800,00 zł
5	Psycholog	1/2 etatu na 35 łóżek	1 645,71 zł
6	Logopeda	1/2 etatu na 35 pacjentów	977,14 zł
7	Terapeuta zajęciowy	1/2 etatu na 35 pacjentów	1 782,86 zł
8	Specjalista terapii uzależnień	1/2 etatu na 35 pacjentów	942,86 zł
9	Opiekun medyczny	1 etat	1 988,57 zł
II	<b>Koszty utrzymania oddziału oraz pośrednie (w skali roku)</b>		
	Poza kosztami osobowymi, roczne koszty utrzymania oddziału obliczone na podstawie funkcjonowania oddziału chorób wewnętrznych w I-VII 2022 roku, skorygowane do liczby łóżek		
1	Koszty osobowe		561 222,86 zł
2	Materiały i sprzęt jednorazowy		50 000,00
3	Media i usługi komunalne		10 000,00
4	Ubezpieczenia		3 500,00
5	Usługi pralnicze		28 000,00
6	Tlenownia		9 000,00
8	Apteka Zakładowa		6 000,00
10	Kuchnia Ogólna		17 000,00
11	Higiena Szpitalna		25 000,00
13	Koszty lokalowe		10 000,00
14	Koszty ogólnego zarządu		50 000,00
		<b>RAZEM</b>	<b>769 722,86 zł</b>
Do powyższych kosztów doszłyby koszty leków konsultacji, diagnostyki, transportu pacjentów oraz amortyzacji zakupionego sprzętu i prac remontowo - adaptacyjnych pomieszczeń.			
III	<b>Przychód (w skali roku)</b>		
	<b>NFZ</b>		
	Cena za punkt	45,58 zł	
	Podstawowy produkt rozliczeniowy - osobodzień pobytu w ZPO/ZOL pacjenta z liczbą punktów 0 - 40 w skali Barthel	4,29	
	Maksymalna liczba osobodni przy odpowiednich wariantach		2 190
	Maksymalny możliwy przychód z NFZ		428 228,66 zł
	<b>Opłata od emerytury/renty</b>		
	Miesięczną opłatę ustala się w wysokości odpowiadającej 250% najniższej emerytury, z tym że opłata nie może być wyższa niż kwota odpowiadająca 70% miesięcznego dochodu świadczeniobiorcy w rozumieniu przepisów o pomocy społecznej.		
	Przeciętna wysokość emerytury wypłacanej w ZUS	2 792,16	

	po waloryzacji w marcu 2022 r.		
	Przeciętny przychód możliwy do uzyskania		120 713,54 zł
		<b>RAZEM</b>	<b>548 942,20 zł</b>
<b>IV</b>	<b>Wynik finansowy i rentowność</b>		
	Wynik finansowy		-220 780,66 zł
	Rentowność		-40%

Na podstawie powyższej analizy należy stwierdzić, że rentowność zakładów opiekuńczo leczniczych poprawia się wraz ilością łóżek co wskazuje na zasadność tworzenia dużych, to znaczy co najmniej 50-łóżkowych Zakładów, które mogą charakteryzować się bilansowaniem kosztów z przychodami.

SPS ZOZ złożył ofertę w ramach ogłoszonego postępowania konkursowego „Świadczenia pielęgnacyjne i opiekuńcze w ramach opieki długoterminowej” a zainicjowanie opieki na bazie 6 stanowisk łóżkowych i od początku 2023 roku zainicjuje realizowanie tego rodzaju świadczeń w Zakładzie.

Planowany jest dalszy rozwój działalności z zabezpieczeniem środków finansowych w ramach II edycji Rządowego Programu Inwestycji Strategicznych „Dostosowanie infrastruktury i wyposażenia SPS ZOZ w obszarze Oddziałów Położniczo-Ginekologicznego Neonatologicznego i Pediatricznego oraz utworzenie ZOL” na zabezpieczenie infrastruktury opieki.

## 9. Realizacja świadczeń z zakresu chirurgii onkologicznej

Wdrożenie realizacji świadczeń w Oddziale Chirurgii Ogólnej w ramach pakietu onkologicznego oraz poza pakietem onkologicznym. Zabiegi operacyjne wykonywane przez specjalistę z zakresu chirurgii onkologicznej w asyście lekarzy specjalizujących się w tej dziedzinie pozwolą na zaopatrzenie operacyjne pacjentów z niektórymi schorzeniami onkologicznymi, którzy na podstawie wstępnej oraz pogłębionej diagnostyki w ramach programu DILO zostaną zakwalifikowani w drodze konsylium do leczenia operacyjnego w zakresie świadczeń wyodrębnionych chirurgia ogólna - hospitalizacja - pakiet onkologiczny oraz chirurgia ogólna - hospitalizacja - świadczenia diagnostyki i leczenia onkologicznego - poza pakietem onkologicznym. Świadczenia z tego zakresu charakteryzują się nielimitowanym sposobem finansowania rozliczanym po upływie każdego kwartału (zgodnie z OWU). Rozwój realizacji świadczeń z zakresu pakietu onkologicznego oraz poza pakietem onkologicznym to zabezpieczenie odpowiedniej jakości świadczeń oraz umożliwienie szybkiego dostępu do leczenia zdiagnozowanego nowotworu co zwiększy bezpieczeństwo procesu leczenia a także wpłynie korzystnie na wynik finansowy Oddziału Chirurgii Ogólnej.

PLANOWANY WYNIK PO WPROWADZENIU			
	PRZYCHÓD	KOSZTY	WYNIK FINANSOWY
Świadczenia chirurgii onkologicznej	829 349,40	562 457,73 zł	266 891,67 zł

#### **10. Zmiany organizacyjne oraz strukturalne w Oddziale Kardiologii, Chorób Wewnętrznych oraz Geriatrii.**

Ze względu na zakończenie trwałości projektu „Stworzenie ośrodka kompleksowej opieki zdrowotnej dla starzejącej się populacji poprzez utworzenie Oddziału Geriatrycznego, modernizację Działu Fizjoterapii, zakup sprzętu oraz prowadzenie działań edukacyjno-szkoleniowych dla pacjentów i personelu” w dniu 11.12.2022r. analizie poddano możliwość przywrócenia realizowanego w przeszłości w SPS ZOZ modelu zabezpieczenia opieki kardiologicznej, internistycznej i geriatrycznej w ramach jednego oddziału szpitalnego.

Potencjał bazy lokalowej, łóżkowej oraz specjalistycznej kadry medycznej w połączonej strukturze (obecnie autonomiczne oddziały) może przynieść realne korzyści w zakresie zapewnienia opieki bez obniżenia dostępności i jakości realizowanych świadczeń.

W oparciu o zapisy Rozporządzenia Ministra Zdrowia z dnia 22 listopada 2013 r. w sprawie świadczeń gwarantowanych z zakresu leczenia szpitalnego (Dz.U. 2013 poz. 1520, z późn. zm.) zostanie dokonana analiza funkcjonowania z uwzględnieniem wymagań określanych dla każdego z Oddziałów, na polu efektywnego wykorzystania zasobów.

Na podstawie analizy przychodów, kosztów oraz wykorzystania bazy łóżkowej opracowane zostaną wskaźniki mające na celu optymalizację zatrudnienia i organizacji udzielania świadczeń.

Uwzględniając wytyczne zawarte w Zarządzeniu Nr 1/2022/DSOZ Prezesa Narodowego Funduszu Zdrowia z dnia 3 stycznia 2022 r. w sprawie określenia warunków zawierania i realizacji umów w rodzaju leczenie szpitalne oraz leczenie szpitalne – świadczenia wysokospecjalistyczne (z późn.zm) przeprowadzona zostanie analiza pod kątem realizacji świadczeń opieki zdrowotnej w ramach zakresów świadczeń zakontraktowanych w każdym z Oddziałów, przy czym dotyczyć to będzie też charakteru i specyfiki zaopatrywanych przypadków klinicznych leczonych pacjentów, w oparciu o Charakterystykę Jednorodnych Grup Pacjentów dla każdego z produktów kontraktowych. Przywrócenie dawnego modelu zintegrowania opieki kardiologicznej, internistycznej i geriatrycznej w ramach jednego oddziału uzależnia od ogólnej sytuacji finansowania szpitali powiatowych oraz wyników opisanych powyżej analiz własnych.

## 7.2 Optymalizacja kosztów

### 1. Optymalizacja ilości wykonywanych badań diagnostycznych (analitik laboratoryjnej)

w zakresie analiz zleceń realizowanych na rzecz oddziałów szpitalnych poprzez nadzór nad zlecaniem badań w ścisłym związku z rozpoznaniem klinicznym będącym przyczyną bieżącej hospitalizacji. w ostatnich latach nastąpił znaczący wzrost badań zlecanych w przeliczeniu na leczonego pacjenta przy czym wzrostowa tendencja nie związana była ze zmianą profilu działalności poszczególnych oddziałów. Istnieje więc ryzyko, że badania zlecane są pakietowo a nie kierunkowo. Wzrost poniższego wskaźnika przekłada się bezpośrednio na koszty hospitalizacji. Ilości badań zlecanych na pacjenta hospitalizowanego przedstawia tabela.

Tabela 43 Liczba badań z zakresu analitik medycznej na poszczególnych oddziałach

ODDZIAŁ	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Oddz. Chorób Wewnętrznych	20,3	26,1	31,2	40,8	34,4	40,5	44,0
Oddział Ginekologiczno-Położniczy	4,7	4,5	5,7	6,6	7,3	7,3	9,4
Oddział Neonatologiczny	5,8	8,2	7,7	6,9	6,4	5,3	4,6
Oddział Pediatriczny	8,3	8,2	11,0	11,4	11,6	13,6	13,0
Oddz. Chirurgii Uraz. Ortoped. i Rehab. Narządów Ruchu	6,4	8,5	11,9	11,5	12,1	13,3	14,6
Oddział Chirurgiczny Ogólny	12,4	17,7	19,2	20,8	20,7	27,7	24,3
Oddział Anestezjologii i Intensywnej Terapii	69,9	81,2	97,7	105,6	113,3	130,2	111,3
Oddział Psychiatryczny	1,4	3,0	2,9	3,6	4,0	5,4	6,1
Szpitalny Oddział Ratunkowy (SOR)	1,6	1,5	1,8	2,0	2,2	2,3	2,5
Oddz. Kardiologii i Rehabilitacji Kardiologicznej				22,2	25,5	25,6	26,4
Oddz. Geriatryczny			35,1	59,6	47,4	48,8	4,5
Oddział Rehabilitacji Ogólnoustrojowej			2,2	2,1	4,1	10,3	8,8
<b>ŚREDNIA LICZBA BADAŃ NA PACJENTA</b>	<b>4,26</b>	<b>4,95</b>	<b>5,98</b>	<b>6,57</b>	<b>6,89</b>	<b>7,63</b>	<b>7,37</b>

Optymalnym byłoby zmniejszenie wskaźnika do poziomu z 2015 roku, co poskutkowałoby obniżeniem kosztów bezpośrednich i pośrednich.

### 2. Optymalizacja zatrudnienia w SPS ZOZ– w realizowanym procesie optymalizacji zatrudnienia

analizie poddano stan kadr uwzględniając zakres powierzonych zadań, obowiązujące normy, formę zatrudnienia, wymagania wynikające z odrębnych przepisów dla poszczególnych stanowisk pracy, konieczność zapewnienia ciągłości działalności oraz bezpieczeństwa leczonych.

Działania optymalizujące poziom zatrudnienia są wdrażane etapowo wraz z bieżącą analizą potrzeb wynikających z wprowadzanych zmian w obszarze zadań realizowanych przez SPS ZOZ w Lęborku.

W roku 2023 planuje się przywrócenie wymiaru zatrudnienia sprzed pandemii oraz dalszą optymalizację poziomu zatrudnienia z uwzględnieniem obowiązku zapewnienia minimalnych norm kadrowych dla nowo tworzonego Centrum Zdrowia Psychicznego o łącznym wymiarze dla



objęcia opieką ok. 156 tys. pełnoletnich mieszkańców terytorium objętym CZP w ilości 94 etatów przeliczeniowych.

Planuje się również dokonanie zmian w Regulaminie Pracy polegających na wprowadzeniu możliwości pracy w systemie równoważnym dla wszystkich grup zawodowych. Takie rozwiązanie pozwoliłoby na lepsze wykorzystanie potencjału kadrowego w tym zmniejszenie kosztów osobowych.

- 3. Optymalizacja wykorzystania bazy łóżkowej w Szpitalu** – na podstawie analizy wykorzystania bazy łóżkowej na oddziałach szpitalnych w ostatnich trzech latach działalności, należałoby podjąć niezbędne czynności restrukturyzacyjne optymalizujące potencjał łóżkowy oddziałów do faktycznie zidentyfikowanych potrzeb. Zmniejszona bazy stanowisk łóżkowych o łącznym wymiarze siedem stanowisk dokonano w dwóch obszarach tj.: oddziale pediatrycznym o 4 łóżka oraz na oddziale ginekologiczno-położniczym o 3 łóżka. Dalsze działania w tym zakresie możliwe będą po uzyskaniu opinii Organu Tworzącego i NFZ w zakresie organizacji i funkcjonowania połączonych Oddziałów: Internistycznego, Geriatrycznego i Kardiologicznego. Ponadto optymalizacja dostosowania bazy łóżkowej do rzeczywistych potrzeb nastąpi w obszarze opieki matka – dziecko w oddziałach: Ginekologiczno-Położniczym, Neonatologicznym i Pediatrycznym w ramach planowanej inwestycji „Polski Ład” z redukcją o 17 łóżek.

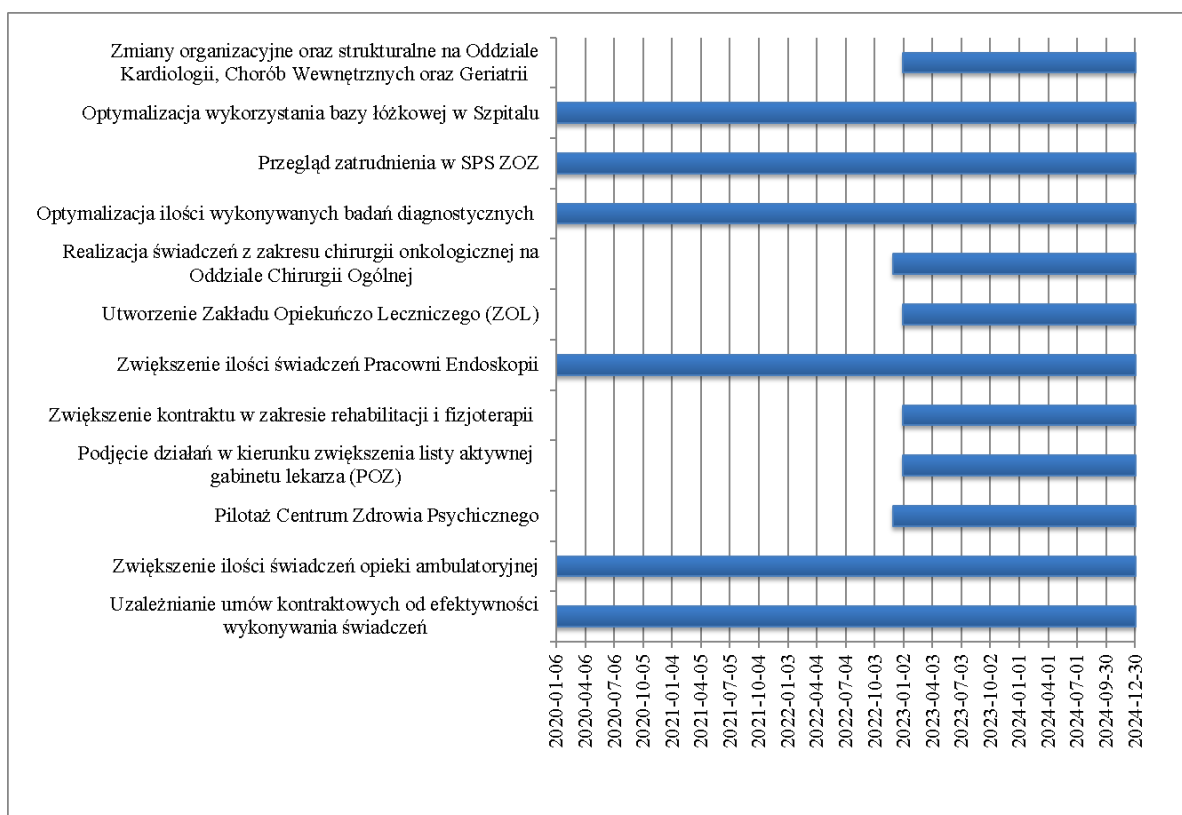
### 7.3 Działania marketingowe i promocja zdrowia

- a. kontynuacja realizacji strategii pozyskiwania nowych klientów,
- b. aktywne budowanie wizerunku firmy,
- c. bieżąca analizy regionalnego rynku świadczeń zdrowotnych pod kątem rozwijania bądź ograniczania działalności w poszczególnych rodzajach i zakresach z respektowaniem zapisów dokumentu strategicznego, którym są Mapy Potrzeb Zdrowotnych w opracowaniu Ministerstwa Zdrowia.

### 7.4 Harmonogram realizacji zaprojektowanych działań naprawczych

Zaproponowane w programie uruchomienie Zakładu Opiekuńczo Leczniczego prezentujące aktualną wycenę świadczeń oraz koszty działalności nie stanowi działania poprawiającego wynik ekonomiczny Jednostki. Jednak ze względu na znaczące braki w przedmiotowym segmencie opieki zdrowotnej w skali całego kraju poparte wieloma publikacjami w tym mapami potrzeb zdrowotnych, utworzenie Zakładu Opiekuńczo Leczniczego na terenie powiatu odzwierciedla faktyczne potrzeby mieszkańców co w ocenie Dyrekcji powinno zostać odzwierciedlone w planach długoterminowych SPS ZOZ.

Pozyskanie zewnętrznego źródła finansowania determinuje rozpoczęcie inwestycji. W tym celu Dyrekcja SPS ZOZ złożyła wniosek w zakresie pozyskania środków z Rządowego Funduszu Inwestycji: Programu Inwestycji Strategicznych.



Wykres 8 Harmonogram realizacji zaprojektowanych działań naprawczych.

## 7.5 Działania naprawcze wprowadzone w SPS ZOZ na podstawie programu naprawczego na lata 2020 – 2021 - uchwała nr XXIII/175/2020 Rady Powiatu Lęborskiego z dnia 26.11.2020 roku oraz aktualizacji z dnia 29 listopada 2021 roku uchwała nr XXXIV/237/2021 Rady Powiatu Lęborskiego na lata 2021 – 2023.

Stan epidemii oraz szczególne warunki realizacji świadczeń przez jednostki ochrony zdrowia w 2020 roku, umożliwiły etapowe wdrożenie działań naprawczych w SPS ZOZ w Lęborku, których najwyższą aktywność należy przypisać od końca II kwartału 2021 roku, determinowaną spadkiem zakażeń wśród mieszkań powiatu.

1. Uzależnianie wynagrodzeń w zawieranych umowach kontraktowych od efektywności wykonywania świadczeń zdrowotnych, przede wszystkim w oddziałach zabiegowych (ginekologia i położnictwo, chirurgia, ortopedia) tzw. „umowy zadaniowe”:

- W ramach świadczeń realizowanych przez personel medyczny w obszarze ambulatoryjnej opieki specjalistycznej (świadczenia diagnostyczne kosztochłonne),

ambulatoryjnej opiece specjalistycznej (poradnie specjalistyczne) oraz pracowni diagnostyki obrazowej obserwuje się stały wysoki poziom realizacji świadczeń. Wypracowane nadlimity nie zostały ujęte w przychodach jednostki na skutek sukcesywnych potrąceń na poczet spłaty zaliczek (1/12) tak więc nie wpłynęły na poprawę wyniku finansowego jednostki.

- W ramach świadczeń realizowanych przez Pracownię Endoskopii zachowano formę zadaniowego rozliczania proporcjonalną do wartości i czasochłonności procedury, obniżając średni koszt osobowy pracy personelu lekarskiego o 34,55 zł w przeliczeniu na badanie.
- W II kwartale 2021 roku rozpoczęto współpracę z lekarzem rezydentem w Oddziale Ginekologiczno – Położniczym. Dodatkowe wsparcie kadry medycznej (charakteryzującej się nieustanną migracją do sektora prywatnego) wpływa na zabezpieczenie tego obszaru, gwarantując jednocześnie refundację kosztów wynagrodzeń. Dodatkowo w wyniku odpowiedniego zabezpieczenia kadrowego zreaktywowano i zwiększono liczbę przyjęć w Poradni Ginekologicznej. W zakresie pracy poradni KOC (Koordynowana Opieka nad Kobietą w Cięży) świadczenia są realizowane na poziomie zabezpieczającym zgłoszoną ilość potrzeb, której statystykę urodzeń w poszczególnych latach przedstawia poniższe zestawienie:

	razem	średniomiesięcznie
Liczba porodów 2020	1036	86,33
Liczba porodów 2021	878	73,16
Liczba porodów I-IX 2022	670	74,44

- Kontynuuje się działalność w zakresie współpracy z lekarzami rezydentami w Oddziale Anestezjologii i Intensywnej Terapii oraz zapoczątkowano proces stopniowej asymilacji kadry medycznej (lekarskiej i pielęgniarskiej) z Ukrainy i Białorusi, która wspomogła realizację świadczeń z zachowaniem niższych kosztów osobowych.

#### 1. **Uruchomienie w ramach struktury organizacyjnej Szpitala Obszaru Opieki Urologicznej:**

Ze względu na ograniczoną dostępność kadry medycznej jak również sygnalizowany przez płatnika zamiar koncentrowania opieki specjalistycznej w dziedzinach zabiegowych w szpitalnych ośrodkach wielospecjalistycznych w chwili obecnej nie ma możliwości rozwijania działalności SPS ZOZ w tym kierunku.

2. ***Przystąpienie do pilotażu Centrum Zdrowia Psychicznego:***

SPS ZOZ zgłosił do Biura Pilotażu gotowość do realizacji świadczeń w listopada br. Aktualnie oczekujemy na ogłoszenie konkursu przez POW NFZ.

3. ***Podjęcie działań w kierunku zwiększenia liczebności listy aktywnej gabinetu lekarza POZ poprzez zatrudnienie dodatkowego lekarza i stałe prowadzenie akcji promocyjnej:***

Rozpoczęto współpracę z kolejnym lekarzem POZ w trybie rezydenckim z sukcesywnym zwiększaniem listy aktywnej oraz realizacją świadczeń z zakresu koordynowanej opieki lekarza POZ.

4. ***Optymalizacja wysokości kontraktu w zakresie fizjoterapii ambulatoryjnej przez objęcie realizacją całości świadczeń przewidzianych przez NFZ dla powiatu łębskiego w kolejnym postępowaniu konkursowym:***

Zgodnie z harmonogramem realizacji zaprojektowanych działań naprawczych optymalizacja kontraktu w zakresie fizjoterapii ambulatoryjnej będzie możliwa w 2023 roku, po ogłoszonym konkursie przez POW NFZ.

5. ***Optymalizacja liczby zabiegów w zakresie endoprotezoplastyki:***

Ogłoszony stan epidemii, rekomendacje MZ i NFZ w zakresie ograniczenia zabiegów planowych oraz konieczność przekształcenia Oddziału Chirurgii Urazowo – Ortopedycznej na oddział COVID – 19 miało bezpośredni wpływ ograniczający realizację zadań wynikających z programu naprawczego.

- ***Optymalizacja ilości świadczeń realizowanych w Pracowni Endoskopii.***

W celu optymalizacji wykonywania świadczeń nielimitowanych oraz odrębnie kontraktowanych podjęto działania stymulujące zdolność SPS ZOZ do bardziej efektywnego wykorzystania potencjału, poprzez:

- zwiększanie ilości wykonywanych badań w Pracowni Endoskopii poprzez zapewnianie m.in. stałego dostępu do specjalistycznego sprzętu oraz poszerzenie zespołu pracowni o dodatkowego lekarza specjalistę chirurga-gastroenterologa.

## **OPTYMALIZACJA KOSZTÓW**

### **1. *Optymalizacja ilości wykonywanych badań diagnostycznych (analitik laboratoryjnej):***

Utrzymanie rentowności Pracowni Diagnostyki Laboratoryjnej poprzez wykonywanie badań na rzecz kontrahentów zewnętrznych.

### **2. *Optymalizacja wykorzystania bazy łóżkowej w Szpitalu***

Zredukowano liczbę łóżek na Oddziale Ginekologiczno-Położniczym do 38 (-3), na Oddziale Pediatrycznym do 18 (-4).

## **8. PROGNOZA FINANSOWA**

Prognozę sytuacji ekonomiczno-finansowej zaprezentowano w formie tabelarycznej oraz analizy wskaźnikowej z uwzględnieniem wniosków z wcześniejszych okresów działalności, planu finansowego na rok 2022, publikowanych wskaźników makroekonomicznych oraz wydanych i projektowanych aktów prawnych dla resortu zdrowia. W wyniku zastosowania ww. założeń oszacowano wartości możliwe do osiągnięcia przy uwzględnieniu realizacji elementów planu naprawczego.

## 8.1 Aktywa

Tabela 44 Aktywa

Aktywa	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024
<b>A. Aktywa trwałe</b>	<b>48 942 615,65</b>	<b>45 604 048,45</b>	<b>42 194 097,01</b>
<b>I. Wartości niematerialne i prawne</b>	<b>585 575,35</b>	<b>439 181,51</b>	<b>292 787,68</b>
1. Koszty zakończonych prac rozwojowych			
2. Wartość firmy			
3. Inne wartości niematerialne i prawne	585 575,35	439 181,51	292 787,68
4. Zaliczki na wartości niematerialne i prawne			
<b>II. Rzeczowe aktywa trwałe</b>	<b>48 285 616,78</b>	<b>45 083 720,60</b>	<b>41 817 473,71</b>
1. Środki trwałe	48 285 616,78	45 083 720,60	41 817 473,71
a) grunty (w tym prawo użytkowania wieczystego gruntu)	458 000,00	458 000,00	458 000,00
b) budynki, lokale, prawa do lokali i obiekty inżynierii lądowej i wodnej	40 242 871,69	38 135 514,76	36 028 157,83
c) urządzenia techniczne i maszyny	2 168 422,32	2 027 963,76	1 823 154,49
d) środki transportu	376 255,66	682 191,74	988 127,83
e) inne środki trwałe	5 040 067,11	3 780 050,33	2 520 033,56
2. Środki trwałe w budowie	0,00	0,00	0,00
3. Zaliczki na środki trwałe w budowie			
<b>III. Należności długoterminowe</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>IV. Inwestycje długoterminowe</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>V. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe</b>	<b>71 423,51</b>	<b>81 146,33</b>	<b>83 835,63</b>
1. Aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego			
2. Inne rozliczenia międzyokresowe	71 423,51	81 146,33	83 835,63
<b>B. Aktywa obrotowe</b>	<b>13 262 922,23</b>	<b>15 417 401,27</b>	<b>16 066 160,15</b>
<b>I. Zapasy</b>	<b>2 627 334,87</b>	<b>3 059 012,41</b>	<b>3 189 619,13</b>
1. Materiały	2 627 334,87	3 059 012,41	3 189 619,13
<b>II. Należności krótkoterminowe</b>	<b>9 121 234,69</b>	<b>10 619 875,81</b>	<b>11 073 299,02</b>
1. Należności od jednostek powiązanych	0,00	0,00	0,00
2. Należności od pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	0,00	0,00	0,00
3. Należności od pozostałych jednostek	9 121 234,69	10 619 875,81	11 073 299,02
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie spłaty:	8 198 255,55	9 545 248,94	9 952 790,19
- do 12 miesięcy	8 198 255,55	9 545 248,94	9 952 790,19
- powyżej 12 miesięcy			
b) z tytułu podatków, dotacji, ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych tytułów publiczno-prawnych	2 842,31	3 309,31	3 450,61
c) inne	920 136,83	1 071 317,55	1 117 058,23
d) dochodzone na drodze sądowej			
<b>III. Inwestycje krótkoterminowe</b>	<b>639 358,34</b>	<b>744 406,48</b>	<b>776 189,45</b>
1. Krótkoterminowe aktywa finansowe	639 358,34	744 406,48	776 189,45
a) w jednostkach powiązanych	0,00	0,00	0,00
b) w pozostałych jednostkach	0,00	0,00	0,00
c) środki pieniężne i inne aktywa pieniężne	639 358,34	744 406,48	776 189,45
- środki pieniężne w kasie i na rachunkach	639 358,34	744 406,48	776 189,45
2. Inne inwestycje krótkoterminowe			
<b>IV. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe</b>	<b>874 994,32</b>	<b>994 106,58</b>	<b>1 027 052,55</b>
<b>Aktywa razem</b>	<b>62 205 537,87</b>	<b>61 021 449,72</b>	<b>58 260 257,17</b>

## 8.2 Pasywa

Tabela 45 Pasywa

PASYWA	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024
<b>A. Kapitał (fundusz) własny</b>	<b>-1 692 617,85</b>	<b>-2 745 302,48</b>	<b>-2 718 296,06</b>
<b>I. Kapitał (fundusz) podstawowy</b>	<b>7 152 498,98</b>	<b>7 152 498,98</b>	<b>7 152 498,98</b>
<b>II. Kapitał (fundusz) zapasowy, w tym</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>III. Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny, w tym</b>			
<b>V. Zysk (strata) z lat ubiegłych</b>	<b>-6 301 384,57</b>	<b>-8 845 116,83</b>	<b>-9 897 801,46</b>
<b>VI. Zysk (strata) netto</b>	<b>-2 543 732,26</b>	<b>-1 052 684,63</b>	<b>27 006,42</b>
<b>B. Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania</b>	<b>63 898 155,72</b>	<b>63 766 752,20</b>	<b>60 978 553,23</b>
<b>I. Rezerwy na zobowiązania</b>	<b>1 445 750,79</b>	<b>1 644 084,03</b>	<b>1 694 243,92</b>
1. Rezerwa z tytułu odroczonego podatku dochodowego			
2. Rezerwa na świadczenia emerytalne i podobne	1 058 484,23	1 188 911,61	1 220 098,79
- długoterminowa	0,00	0,00	0,00
- krótkoterminowa	1 058 484,23	1 188 911,61	1 220 098,79
3. Pozostałe rezerwy	387 266,56	455 172,41	474 145,12
- długoterminowe	0,00	0,00	0,00
- krótkoterminowe	387 266,56	455 172,41	474 145,12
<b>II. Zobowiązania długoterminowe</b>	<b>5 032 838,96</b>	<b>2 933 217,32</b>	<b>1 322 936,27</b>
1. Wobec jednostek powiązanych			
2. Wobec pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale			
3. Wobec pozostałych jednostek	5 032 838,96	2 933 217,32	1 322 936,27
a) kredyty i pożyczki	3 365 640,21	1 866 095,37	855 891,12
b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych			
c) inne zobowiązania finansowe			
d) zobowiązania wekslowe			
e) inne	1 667 198,75	1 067 121,95	467 045,15
<b>III. Zobowiązania krótkoterminowe</b>	<b>27 706 439,50</b>	<b>30 676 324,39</b>	<b>30 148 246,57</b>
1. Zobowiązania wobec jednostek powiązanych	0,00	0,00	0,00
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	0,00	0,00	0,00
- do 12 miesięcy			
- powyżej 12 miesięcy			
b) inne			
2. Zobowiązania wobec pozostałych jednostek, w których jednostka posiada zaangażowanie w kapitale	0,00	0,00	0,00
a) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	0,00	0,00	0,00
- do 12 miesięcy			
- powyżej 12 miesięcy			
b) inne			
3. Zobowiązania wobec pozostałych jednostek	27 196 231,54	30 103 248,14	29 560 137,55
a) kredyty i pożyczki	6 903 046,78	7 881 339,98	7 677 860,14
b) z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych			
c) inne zobowiązania finansowe			
d) z tytułu dostaw i usług, o okresie wymagalności:	10 938 914,69	12 506 555,98	12 297 546,02
- do 12 miesięcy	10 938 914,69	12 506 555,98	12 297 546,02
- powyżej 12 miesięcy			
e) zaliczki otrzymane na dostawy i usługi	23 370,15	26 770,60	27 693,44
f) zobowiązania wekslowe			
g) z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych tytułów publiczno-prawnych	6 187 172,70	6 087 430,02	5 831 747,64
h) z tytułu wynagrodzeń	2 820 261,98	3 230 620,89	3 341 986,73
i) inne	323 465,23	370 530,66	383 303,58
4. Fundusze specjalne	510 207,96	573 076,25	588 109,02
<b>IV. Rozliczenia międzyokresowe</b>	<b>29 713 126,47</b>	<b>28 513 126,47</b>	<b>27 813 126,47</b>
1. Ujemna wartość firmy			
2. Inne rozliczenia międzyokresowe	29 713 126,47	28 513 126,47	27 813 126,47
- długoterminowe	29 713 126,47	28 513 126,47	27 813 126,47
- krótkoterminowe			
<b>Pasywa razem</b>	<b>62 205 537,87</b>	<b>61 021 449,73</b>	<b>58 260 257,17</b>



## 8.3 Rachunek zysków i strat

Tabela 46 Rachunek zysków i strat

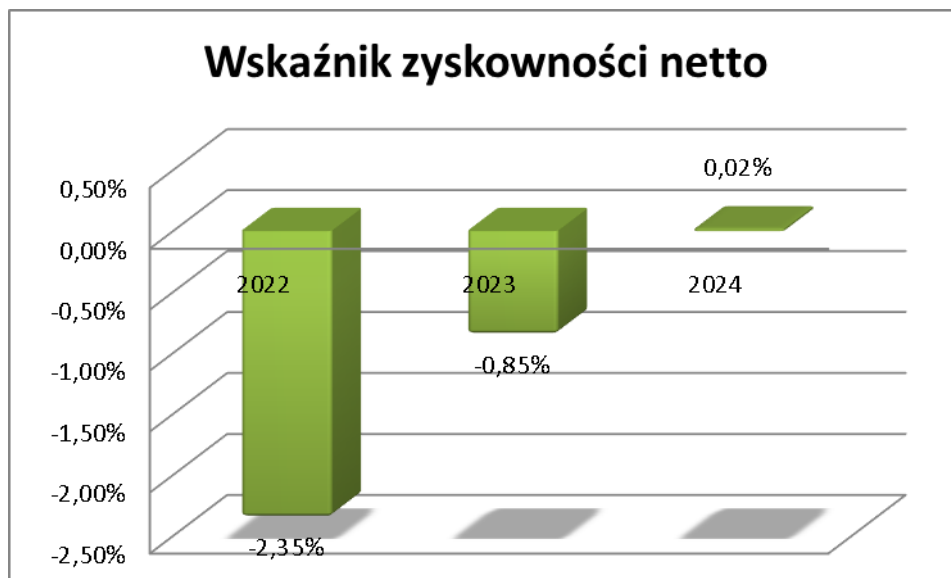
Rachunek zysków i strat	2022	2023	2024
<b>A. Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:</b>	<b>102 307 248,20</b>	<b>119 116 578,74</b>	<b>124 202 346,46</b>
I. Przychody netto ze sprzedaży produktów	102 898 789,99	119 691 380,53	124 771 700,19
NFZ	89 540 778,90	105 241 444,58	109 628 167,31
Sprzedaż usług medycznych i niemedycznych	4 680 000,00	5 095 040,00	5 339 601,92
RTM	6 788 011,09	7 317 475,96	7 668 714,80
Środki przekazane na realizację zadań - Rezydenci	1 890 000,00	2 037 420,00	2 135 216,16
II. Zmiana stanu produktów	-861 541,79	-861 541,79	-861 541,79
III. Koszt wytworzenia produktów na własne potrzeby jednostki			
IV. Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	270 000,00	286 740,00	292 188,06
<b>B. Koszty działalności operacyjnej</b>	<b>108 176 000,00</b>	<b>123 916 022,19</b>	<b>128 187 650,65</b>
I. Amortyzacja	4 100 000,00	4 271 649,99	4 356 321,98
II. Zużycie materiałów i energii	15 300 000,00	18 124 771,50	18 916 454,70
III. Usługi obce	34 700 000,00	40 596 241,64	42 391 758,44
IV. Podatki i opłaty	290 000,00	312 620,00	327 625,76
V. Wynagrodzenia	44 500 000,00	49 983 330,45	51 294 478,45
VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	8 700 000,00	10 032 032,61	10 288 369,41
VII. Pozostałe koszty rodzajowe	460 000,00	467 360,00	480 913,44
VIII. Wartość sprzedanych towarów i materiałów	126 000,00	128 016,00	131 728,46
<b>C. Zysk (strata) ze sprzedaży (A-B)</b>	<b>-5 868 751,80</b>	<b>-4 799 443,45</b>	<b>-3 985 304,19</b>
<b>D. Pozostałe przychody operacyjne</b>	<b>5 859 909,00</b>	<b>4 776 742,28</b>	<b>4 906 451,81</b>
I. Zysk z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych	9 909,00		
II. Dotacje	350 000,00	355 600,00	365 912,40
III. Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych			
IV. Inne przychody operacyjne	5 500 000,00	4 421 142,28	4 540 539,41
<b>E. Pozostałe koszty operacyjne</b>	<b>1 100 000,00</b>	<b>285 105,62</b>	<b>289 667,31</b>
I. Strata z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów trwałych			
II. Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych			
III. Inne koszty operacyjne	1 100 000,00	285 105,62	289 667,31
<b>F. Zysk (strata) z działalności operacyjnej (C+D-E)</b>	<b>-1 108 842,80</b>	<b>-307 806,80</b>	<b>631 480,30</b>
<b>G. Przychody finansowe</b>	<b>125 110,54</b>	<b>13 371,58</b>	<b>14 013,42</b>
I. Dywidendy i udziały w zyskach			
II. Odsetki	13 000,00	13 371,58	14 013,42
III. Zysk z tytułu rozchodu aktywów finansowych			
IV. Aktualizacja wartości aktywów finansowych			
V. Inne	112 110,54		
<b>H. Koszty finansowe</b>	<b>1 560 000,00</b>	<b>758 249,42</b>	<b>618 487,31</b>
I. Odsetki	1 400 000,00	745 249,42	605 487,31
II. Strata z tytułu rozchodu aktywów finansowych			
III. Aktualizacja wartości aktywów finansowych			
IV. Inne	160 000,00	13 000,00	13 000,00
<b>I. Zysk (strata) brutto (F+G-H)</b>	<b>-2 543 732,26</b>	<b>-1 052 684,63</b>	<b>27 006,42</b>
J. Podatek dochodowy			
K. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zwiększenia straty)			
<b>L. Zysk (strata) netto (I-J-K)</b>	<b>-2 543 732,26</b>	<b>-1 052 684,63</b>	<b>27 006,42</b>
<b>Przychody ogółem</b>	<b>108 292 267,74</b>	<b>123 906 692,60</b>	<b>129 122 811,69</b>
<b>Koszty ogółem</b>	<b>110 836 000,00</b>	<b>124 959 377,23</b>	<b>129 095 805,27</b>
<b>Wynik finansowy netto</b>	<b>-2 543 732,26</b>	<b>-1 052 684,63</b>	<b>27 006,42</b>

## 8.4 Analiza wskaźnikowa

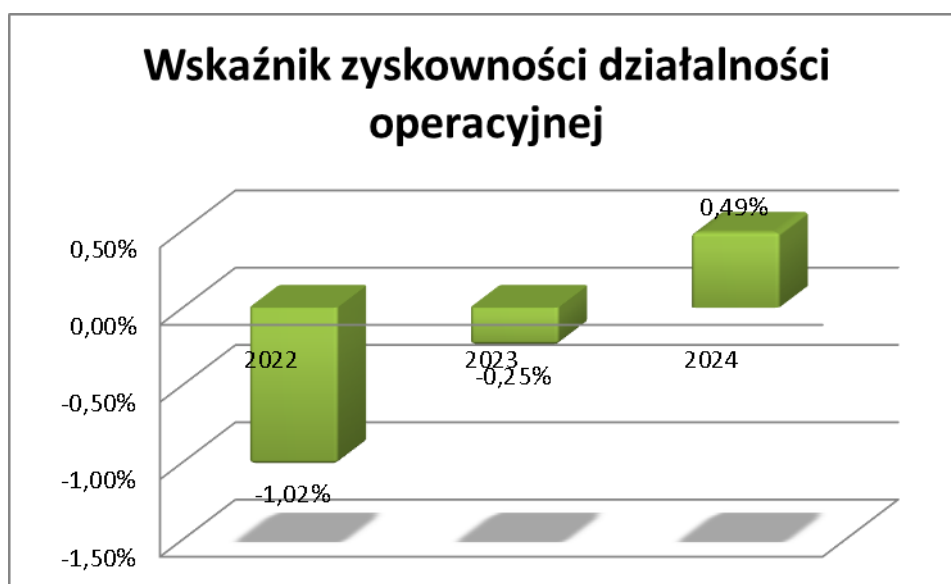
Tabela 47 Tabela podsumowująca wyniki oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej SPS ZOZ w Lęborku

TABELA PODSUMOWUJĄCA WYNIKI OCENA SYTUACJI EKONOMICZNO FINANSOWEJ SPS ZOZ W LĘBORKU							
GRUPA	WSKAŹNIKI	WARTOŚĆ WSKAŹNIKA 2022	OCENA	WARTOŚĆ WSKAŹNIKA 2023	OCENA	WARTOŚĆ WSKAŹNIKA 2024	OCENA
1. Wskaźnik zyskowności	1) wskaźnik zyskowności netto (%)	-2,35%	0,00	-0,85%	0,00	0,02%	3,00
	2) wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej (%)	-1,02%	0,00	-0,25%	0,00	0,49%	3,00
	3) wskaźnik zyskowności aktywów (%)	-4,19%	0,00	-1,71%	0,00	0,05%	3,00
		0,00		0,00		9,00	
2. Wskaźnik płynności	1) wskaźnik bieżącej płynności	0,42	0,00	0,45	0,00	0,47	0,00
	2) wskaźnik szybkiej płynności	0,33	0,00	0,35	0,00	0,37	0,00
		0,00		0,00		0,00	
3. Wskaźnik efektywności	1) wskaźnik rotacji należności (w dniach)	26,29	3,00	26,99	3,00	28,45	3,00
	2) wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)	35,29	7,00	35,66	7,00	36,20	7,00
		10,00		10,00		10,00	
4. Wskaźnik zadłużenia	1) wskaźnik zadłużenia aktywów (%)	0,55	8,00	0,58	8,00	0,57	8,00
	2) wskaźnik wypłacalności	-10,91	0,00	-8,42	0,00	-7,97	0,00
		8,00		8,00		8,00	
			18,00		18,00		27,00

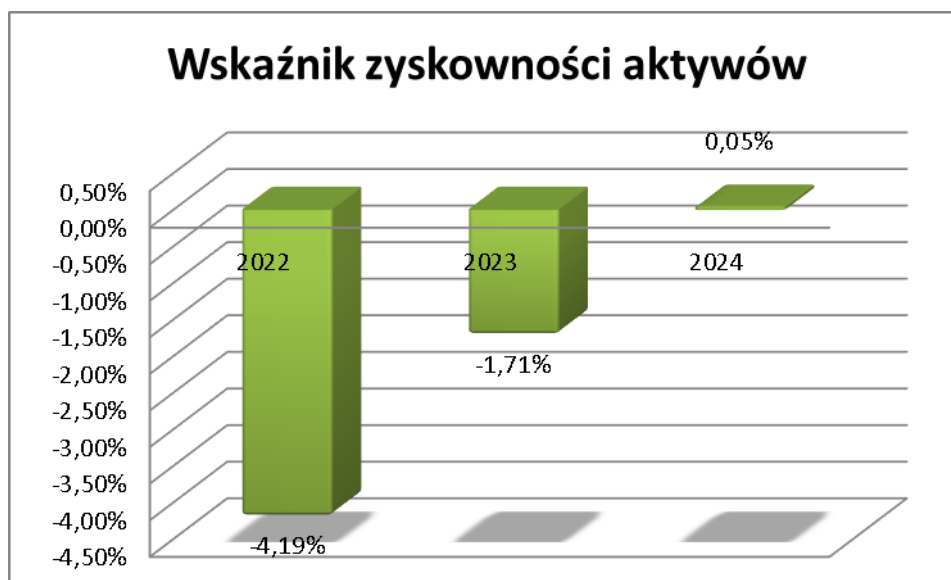
Wykres 9 Wskaźnik zyskowności netto



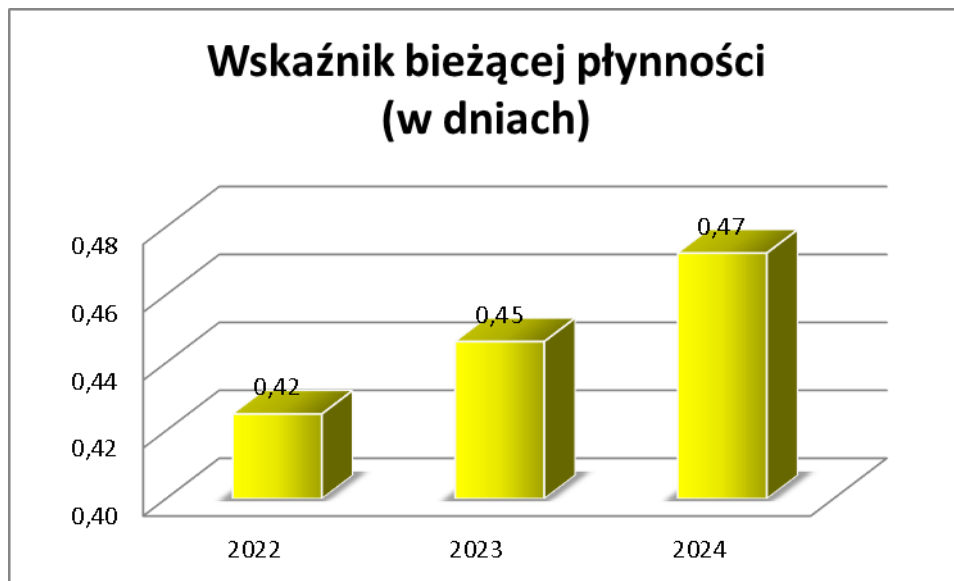
Wykres 10 Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej



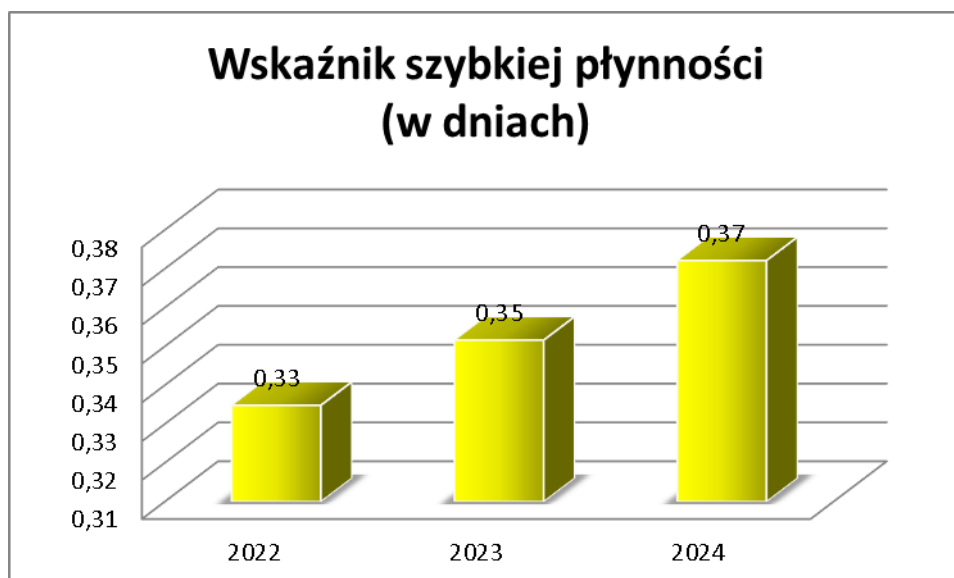
Wykres 11 Wskaźnik zyskowności aktywów



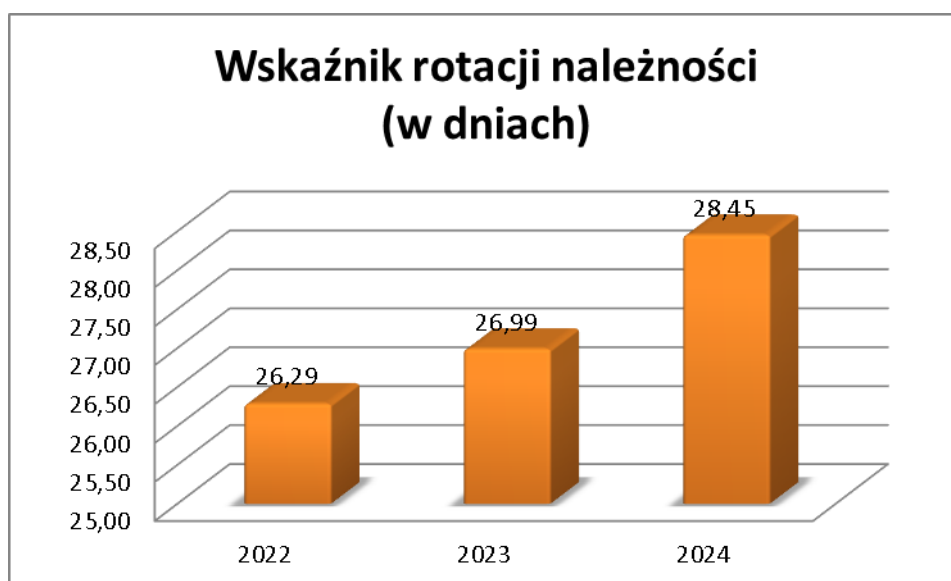
Wykres 12 Wskaźnik bieżącej płynności (w dniach)



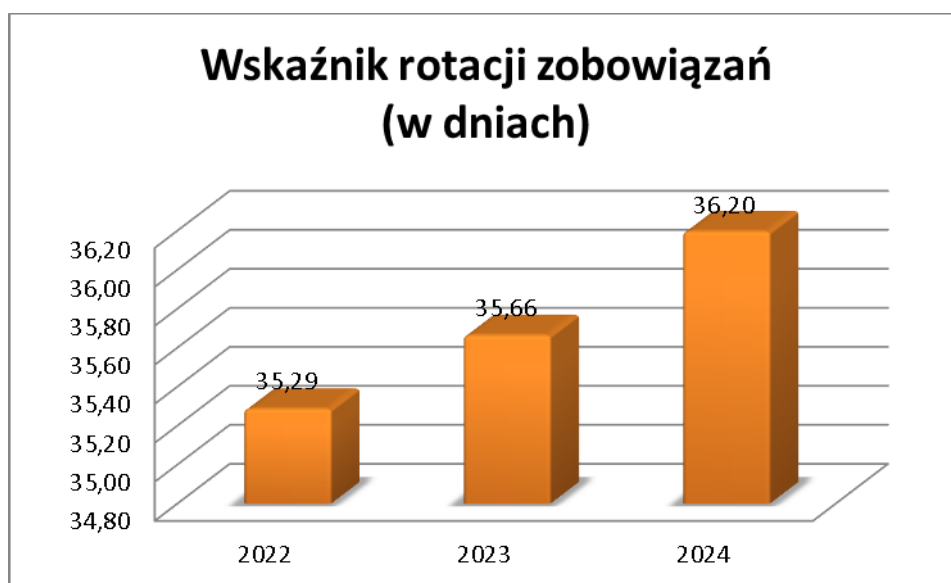
Wykres 13 Wskaźnik szybkiej płynności (w dniach)



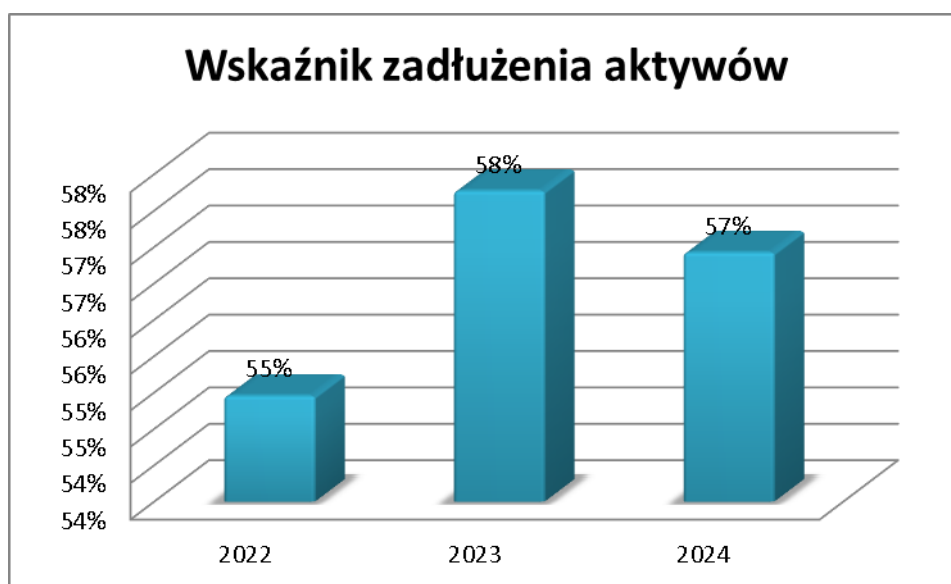
Wykres 14 Wskaźnik rotacji należności (w dniach)



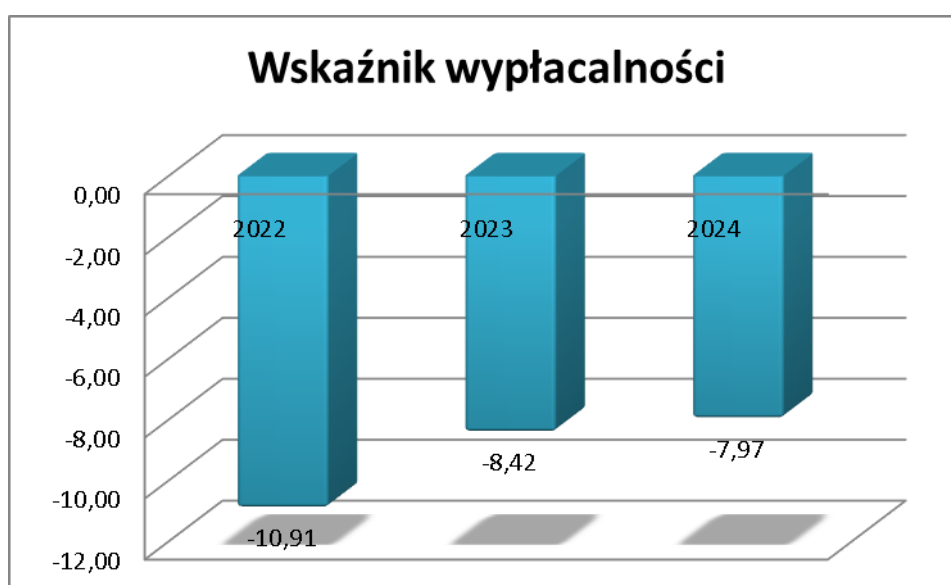
Wykres 15 Wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach)



Wykres 16 Wskaźnik zadłużenia aktywów



Wykres 17 Wskaźnik wypłacalności



## 9. WNIOSKI KOŃCOWE

Niniejszy program naprawczy prezentuje analizy ekonomiczne i organizacyjne za lata 2018 – 2021 , przygotowane na podstawie złożonych sprawozdań finansowych. Prognozę sytuacji ekonomiczno-finansowej na lata 2022, 2023, 2024 ustalonej na podstawie projektu bilansu i rachunku wyników, których wartości ustalono z uwzględnieniem założeń „Raportu o sytuacji ekonomiczno-finansowej SPS ZOZ w Lęborku na lata 2021 – 2024” z maja 2022 roku oraz proponowanych działań naprawczych wraz z szacunkiem ich skutków ekonomicznych przy założeniu ciągłego doskonalenia jakości udzielanych świadczeń.

Prognozowane wyniki finansowe obarczone są ryzykiem błędu związanego z finansowaniem resortu ochrony zdrowia a w szczególności możliwymi zmianami w modelu finansowania realizowanego przez płatnika publicznego (jak np. zmiana modelu sukcesywnego podwyższania wynagrodzeń pracowników medycznych i niemedycznych szpitali), znaczącą dynamiką zmian regulacji prawnych, sukcesywnym wzrostem płacy minimalnej oraz wynagrodzeń w sektorze ochrony zdrowia jak również sytuacją na rynku gospodarczym determinującą wzrost cen, towarów i usług.

## 10.SPIS TABEL, WYKRESÓW I RYSUNKÓW

Tabela 1 Zestawienie podpisanych przez SPS ZOZ w Łęborku kontraktów na udzielanie świadczeń opieki zdrowotnej z Narodowym Funduszem Zdrowia (stan na październik 2022r.) .....	13
Tabela 2 Wartość zawartych kontraktów z NFZ w szpitalach PSZ I stopnia Województwa Pomorskiego .....	14
Tabela 3 Liczba deklaracji w SPS ZOZ w Łęborku .....	15
Tabela 4 Porównanie wartości kontraktu w zakresie fizjoterapii ambulatoryjnej zawartych przez SPS ZOZ ...	16
Tabela 5 Procentowe wykorzystanie bazy łóżkowej na oddziałach szpitalnych w latach 2017-2021.....	17
Tabela 6 Liczba hospitalizacji na oddziałach stacjonarnych w latach 2017-2021 .....	19
Tabela 7 Liczba osobodni na oddziałach stacjonarnych w latach 2017-2021.....	20
Tabela 8 Średni czas hospitalizacji .....	21
Tabela 9 Analiza wyniku finansowego SPS ZOZ w Łęborku 2018-2019.....	22
Tabela 10 Analiza wyniku finansowego SPS ZOZ w Łęborku 2020-2021 .....	23
Tabela 11 Struktura i dynamika przychodów SPS ZOZ w Łęborku 2018-2019 .....	23
Tabela 12 Struktura i dynamika przychodów SPS ZOZ w Łęborku 2020-2021 .....	24
Tabela 13 Wartość umów na realizację świadczeń zdrowotnych SPS ZOZ 2018 – 2022.....	25
Tabela 14 Wykonanie umów z NFZ przez SPS ZOZ 2018 – 2021 .....	27
Tabela 15 Struktura i dynamika zmian kosztów SPS ZOZ w Łęborku 2018-2019 .....	34
Tabela 16 Struktura i dynamika zmian kosztów SPS ZOZ w Łęborku 2020-2021 .....	35
Tabela 17 Dynamika i struktura kosztów działalności operacyjnej SPS ZOZ 2018-2019 .....	37
Tabela 18 Dynamika i struktura kosztów działalności operacyjnej SPS ZOZ 2020-2021 .....	39
Tabela 19 Analiza i dynamika zmian bilansu SPS ZOZ w Łęborku 2018-2021.....	40
Tabela 20 Analiza i dynamika zmian stanu zobowiązań SPS ZOZ 2018-2019 .....	43
Tabela 21 Analiza i dynamika zmian stanu zobowiązań SPS ZOZ 2020-2021 .....	44
Tabela 22 Analiza i dynamika zmian stanu należności SPS ZOZ w Łęborku 2018-2019 .....	45
Tabela 23 Analiza i dynamika zmian stanu należności SPS ZOZ w Łęborku 2020-2021 .....	45
Tabela 24 Analiza stanu i zmian w posiadanym majątku SPS ZOZ w Łęborku 2018-2019 .....	46
Tabela 25 Analiza stanu i zmian w posiadanym majątku SPS ZOZ w Łęborku 2020-2021 .....	46
Tabela 26 Podsumowanie oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej SPS ZOZ w Łęborku .....	47
Tabela 27 Analiza i dynamika zmian wyniku finansowego działalności medycznej SPS ZOZ w Łęborku 2018-2019.....	49
Tabela 28 Analiza i dynamika zmian wyniku finansowego działalności medycznej SPS ZOZ w Łęborku 2020-2021.....	51
Tabela 29 Liczba hospitalizacji na oddziałach szpitalnych SPS ZOZ 2017-2021 .....	52
Tabela 30 Ilość porad udzielonych w opiece ambulatoryjnej 2017-2021 .....	52
Tabela 31 Liczba pacjentów oraz ilość porad w POZ 2017-2021 .....	53
Tabela 32 Ilość porad w NOCH 2017-2021 .....	53
Tabela 33 Liczba zleconych badań i zabiegów diagnostycznych 2017-2021.....	53
Tabela 34 Badania i zabiegi zlecone przez oddziały szpitalne .....	54
Tabela 35 Badania i zabiegi - pozostałe zlecenia .....	54
Tabela 36 Stan zatrudnienia w SPS ZOZ w Łęborku.....	55
Tabela 37 Koszty zatrudnienia w SPS ZOZ w Łęborku .....	57
Tabela 38 Prezentacja informacji o deklaracjach POZ. ....	66
Tabela 39 Analiza rentowności zwiększenia sprzedaży w Dziale Fizjoterapii .....	67
Tabela 40 Realizacja oraz optymalizacja przychodów w zakresie badań endoskopowych. ....	68
Tabela 41 Informacja dotycząca przychodów z dzierżawy pomieszczeń Stacji Dializ.....	68
Tabela 42 Analiza rentowności uruchomienia 6 łóżkowego Zakładu Opiekuńczo-Leczniczego .....	69
Tabela 43 Liczba badań z zakresu analityki medycznej na poszczególnych oddziałach.....	72
Tabela 44 Aktywa .....	79
Tabela 45 Pasywa .....	80



Tabela 46 Rachunek zysków i strat .....	81
Tabela 47 Tabela podsumowująca wyniki oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej SPS ZOZ w Lęborku .....	82
Wykres 1 Liczba hospitalizacji na oddziałach stacjonarnych w latach 2017-2021.....	20
Wykres 2 Liczba osobodni na oddziałach stacjonarnych w latach 2017-2020 .....	21
Wykres 3 Struktura i dynamika przychodów SPS ZOZ w Lęborku 2018-2019 .....	24
Wykres 4 Struktura i dynamika przychodów SPS ZOZ w Lęborku 2020-2021 .....	24
Wykres 5 Struktura przychodów z NFZ 2022.....	26
Wykres 6 Struktura kosztów 2019 i 2021.....	35
Wykres 7 Struktura aktywów i pasywów 2019 i 2021.....	41
Wykres 8 Harmonogram realizacji zaprojektowanych działań naprawczych. ....	74
Wykres 9 Wskaźnik zyskowności netto .....	82
Wykres 10 Wskaźnik zyskowności działalności operacyjnej.....	83
Wykres 11 Wskaźnik zyskowności aktywów .....	83
Wykres 12 Wskaźnik bieżącej płynności (w dniach).....	84
Wykres 13 Wskaźnik szybkiej płynności (w dniach) .....	84
Wykres 14 Wskaźnik rotacji należności (w dniach) .....	85
Wykres 15 Wskaźnik rotacji zobowiązań (w dniach).....	85
Wykres 16 Wskaźnik zadłużenia aktywów.....	86
Wykres 17 Wskaźnik wypłacalności.....	86
Rysunek 1 Wysokości kontraktowania na 10 tys. mieszkańców umowy PSZ wśród szpitali I stopnia w Województwie Pomorskim .....	15